



Firmado digitalmente por:  
TARAZONA MORANTE Miguel  
Fernando FIR 40591859 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:05:20-0500

## Anexo N° 7: Formato de Actas

### A) Acta de Instalación del Equipo de Transferencia del Titular Saliente

En la Ciudad de Cusco, a los 21 días del mes de Noviembre del año 2022, a las 14:56 horas se reúnen de manera presencial, en la Empresa Nacional de la Coca S.A el ETTS, conformado por:

Equipo de Transferencia del Titular Saliente				
N°	N° DNI	Apellidos y Nombres	Unidad Orgánica a la que pertenece	Rol
1	47724425	Hillary Rubí Villalobos Cáceres	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática	Funcionario Responsable
1	23809811	Venero Vásquez Adrián Cesar	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática	Integrante
3	23979227	Miguel Ángel Tinajeros Arteta	Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica	Integrante

#### 1. Actividades o Tareas por integrantes del Equipo de Transferencia del Titular Saliente

---

---

#### Otros acuerdos adoptados (de corresponder)\*\*

Firmado digitalmente por:  
VENERO VASQUEZ Adrian  
Cesar FIR 23809811 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:04:29-0500



Observaciones (de corresponder)

Con Acuerdo de Directorio N° 060 de fecha 15 de Noviembre del 2022 el Directorio retiró la confianza a la Srta. Hillary Rubí Villalobos Cáceres, encargando la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática al Sr. Adrián Cesar Venero Vásquez, con Acuerdo de Directorio N° 062-2022 de fecha 18 de noviembre 2022, por lo que en función al cargo asume el rol de Funcionario Responsable, toda vez que dicha situación surgió posterior a la Designación de Integrantes del Equipo de Transferencia del Titular Saliente.

En señal de conformidad, suscriben el Acta de instalación:

---

Titular Saliente  
Cargo: Gerente General  
Nombres y Apellidos: Miguel Fernando Tarazona Morante  
DNI: 40591659

---

Funcionario Responsable del ETTS  
Cargo: Gerente de Planeamiento Presupuesto e Informática  
Nombres y Apellidos: Adrián Cesar Venero Vásquez  
DNI: 23809811

(\* ) Solo consignar la conclusión de los acuerdos, el detalle de los mismos se puede anexar al Acta.



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

COD. DOC.	178133
COD. EXP.	125749

**MEMORANDO No. 272-2022-ENACO S.A./GPPI-PLANEAMIENTO**

DE : Yony Farfán Gaciot  
**GERENTE GENERAL (e)**

A : Hillary Rubí Villalobos Cáceres  
**GERENTE PLANEAMIENTO, DESARROLLO E INFORMATICA (e)**

Miguel Angel Tinajeros Arteta  
**JEFE OFICINA ASESORIA JURIDICA**

Adrián Venero Vásquez  
**GPPI - PLANEAMIENTO**

ASUNTO : **Designación de integrantes del Equipo Revisor y Responsable en el Proceso de Transferencia de Gestión – ENTREGA.**


REF. : a) Directiva No. 016-2022-CG/PREVI "Rendición de cuentas de Titulares y Transferencia de Gestión".  
b) A.D. No. 058-2022 – DOC. 177836 – EXP. 125749.

FECHA : Cusco, noviembre 08, 2022.

Mediante el presente, me dirijo a ustedes, en virtud de la normativa aplicable al Proceso de Transferencia de Gestión y de Rendición de Cuentas de la referencia a), aprobada mediante **Resolución de Contraloría No. 267-2022-CG**, para designar formalmente a los integrantes del Equipo Revisor y Responsable en el Proceso de Transferencia de Gestión del Titular Saliente al Titular Entrante en ENACO S.A., según detalle:

1. Hillary Rubí Villalobos Cáceres - Responsable
2. Miguel Angel Tinajeros Arteta - Integrante
3. Adrián C. Venero Vásquez - Integrante

Atentamente,

  
EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.  
-----  
CPC. YONY FARFÁN GACIOT  
GERENTE GENERAL (e)

/tap.

c.c. OCI.  
Arch.



**TRANSCRIPCION DE ACUERDO  
SESION DE DIRECTORIO N° 019-2022  
15 DE NOVIEMBRE DE 2022**

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

**CERTIFICA:**

Que, en la Sesión N° 019-2022, de fecha 15 de noviembre de 2022 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A. se aprobó el Acuerdo N° 060-2022, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el Libro de Actas del Directorio.

**ORDEN DEL DIA:**

**ACEPTACION DE RENUNCIA; DEJAR SIN EFECTO LA ENCARGATURA DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMÁTICA; Y RETIRO DE CONFIANZA DEL SUPERVISOR DE PRESUPUESTO Y ESTADÍSTICA DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMÁTICA, SRTA. HILLARY RUBI VILLALOBOS CÁCERES; Y DESIGNACION DEL SUPERVISOR DE PRESUPUESTO Y ESTADÍSTICA DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMÁTICA DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.**

**VISTO:**

La Carta N° 001-2022-HRVC., presentada por la colaboradora Hillary Rubi Villalobos Cáceres, por la cual, oficializa renuncia al cargo de encargada de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones y otro.

**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, de conformidad con la parte pertinente del literal e) del artículo 31° del Estatuto Social de ENACO S.A., el Directorio de ENACO cuenta con la facultad para designar al Gerente General, a los Gerentes, y a los funcionarios y trabajadores de confianza y dirección de la sociedad y conferirles facultades y poderes. Podrá también revocar sus nombramientos, reemplazarlos y revocar sus facultades y poderes;

Que, la Srta. Hillary Rubi Villalobos Cáceres, identificada con DNI N° 47724425, se ubica en un cargo de confianza, de libre designación y libre remoción (supervisor de presupuesto y estadística de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática con encargatura de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática);

Estando a las antes expuesto, y considerando la renuncia formalizada mediante Carta N° 001-2022-HRVC., presentada por la colaboradora Hillary Rubi Villalobos Cáceres; el Directorio acepta la renuncia al cargo y por ende deja sin efecto la encargatura de Gerente de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, y en consecuencia

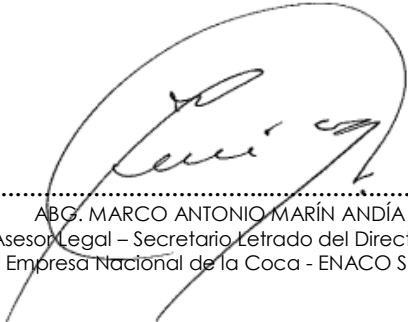


retira la confianza otorgada, debiendo la colaboradora hacer entrega de cargo conforme a la normatividad vigente. Estando a las consideraciones expuestas, el Directorio en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31° del Estatuto Social de la Empresa, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

**ACUERDO N° 060-2022**

1. El Directorio acepta la renuncia al cargo de Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática (E) y de supervisor de presupuesto y estadística de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática presentada por la colaboradora Srta. Hillary Rubi Villalobos Cáceres, identificada con DNI N° 47724425.
2. Se deja sin efecto la encargatura como Gerente de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática otorgada a la Srta. Hillary Rubi Villalobos Cáceres identificada con DNI N° 47724425.
3. Retirar la confianza de la Srta. Hillary Rubi Villalobos Cáceres y su remoción del cargo de Supervisor de Presupuesto y Estadística de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Empresa Nacional de la Coca S.A., en conformidad a lo estipulado en el artículo 31 literal e) del Estatuto Social de ENACO S.A., considerando como su último día de labores en el puesto el día 17 de noviembre de 2022, debiendo hacer entrega de cargo conforme a la normatividad y lineamientos vigentes. Agradeciéndole por la labor prestada.
4. Designar como Supervisor de Presupuesto y Estadística de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Empresa Nacional de la Coca S.A., al Sr. Fredy José Toralva Cáceres identificado con DNI N° 19986731, a partir del día 18 de noviembre del 2022, ello, en conformidad a las facultades establecidas en el artículo 31 literal e) del Estatuto Social de ENACO S.A.
5. Disponer que la Oficina de Recursos Humanos realice las acciones administrativas que correspondan, respecto a la designación del señor Sr. Fredy José Toralva Cáceres.
6. Encargar a la Gerencia General realizar los trámites administrativos necesarios a fin de viabilizar el presente acuerdo.
7. Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación de acta para su inmediato cumplimiento.

Cusco, 16 de Noviembre de 2022.



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



**TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO  
SESIÓN DE DIRECTORIO N° 020 - 2022  
18 DE NOVIEMBRE DE 2022**

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

**CERTIFICA:**

Que, en la Sesión Extraordinaria N° 020-2022, de fecha 18 de noviembre de 2022 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 062-2022, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el Libro de Actas del Directorio.

**ORDEN DEL DIA:**

**ENCARGATURA DE LA GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INFORMATICA DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.**

**VISTO:**

Necesidad de renovar la función y dinámica de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Empresa Nacional de la Coca S.A.;

**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, de conformidad con la parte pertinente del literal e) del artículo 31° del Estatuto Social de ENACO S.A., el Directorio de ENACO cuenta con la facultad para designar al Gerente General, a los Gerentes, y a los funcionarios y trabajadores de confianza y dirección de la sociedad y conferirles facultades y poderes. Podrá también revocar sus nombramientos, reemplazarlos y revocar sus facultades y poderes;

Que, conforme a la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, en su numeral 8.5.3, se establece que las Empresas pueden encargar las funciones que correspondan a una plaza CAP únicamente a personal interno que integre el CAP de la empresa. Las encargaturas son de carácter excepcional y temporal y, para posiciones de Gerentes o cargos equivalentes a posiciones gerenciales, no podrá extenderse a un plazo mayor de seis (6) meses (...);

Que, de acuerdo con la Directiva DR-S6-009 - "Lineamientos para las Encargaturas de Personal en la Empresa Nacional de La Coca S.A.", la encargatura es un acto a través del cual se delegan expresamente funciones inherentes a un cargo por un periodo específico. Asimismo, dicha norma señala que las encargaturas para posiciones de gerencia serán definidas exclusivamente por el Directorio de la Empresa con Acuerdo de Directorio;

Que, el señor Adrián César Venero Vásquez, identificado con DNI N° 23809811, ocupa el cargo CAP de analista de planeamiento en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática;

Que, el pleno del Directorio en atención a la necesidad de renovar la función y dinámica de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática; y tanto más, que mediante Acuerdo N° 060-2022 realizada en Sesión de Directorio N° 019-2022, se dejó sin efecto la encargatura otorgada a la Srta. Hillary Rubi Villalobos Cáceres como Gerente de la Gerencia de





Planeamiento, Presupuesto e Informática, por lo que, se hace necesario renovar la función y dinámica de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática. Estando a las consideraciones expuestas, el Directorio en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31° del Estatuto Social de la Empresa, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

**ACUERDO N° 062-2022**

1. Encargar como Gerente de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática al Mag. Adrián Cesar Venero Vásquez, identificado con DNI N° 23809811, a partir del día 21 de noviembre del 2022 hasta la designación del nuevo Gerente de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, cumpliéndose con lo estipulado en el numeral 8.5.3 de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE cumpliéndose con lo estipulado.
2. Encargar a la Gerencia General realizar los trámites administrativos y legales necesarios a fin de viabilizar este acuerdo.
3. Disponer que el Jefe de la Oficina de Recursos Humanos realice las acciones administrativas correspondientes a fin de dar cumplimiento al presente Acuerdo.
4. Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación de acta para su inmediato cumplimiento.

Cusco, 18 de noviembre de 2022.



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



Firmado digitalmente por:  
TARAZONA MORANTE Miguel  
Fernando FIR 40591659 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:05:52-0500



Firmado digitalmente por:  
FARFAN GACIUT Yony FIR  
24940419 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:11:00-0500



Firmado digitalmente  
por: GIL HERRERA  
Henry William FAU  
20114883230 hard

## B) Acta de Instalación de la Comisión de Transferencia

En la Ciudad de Cusco, a los 21 días del mes de Noviembre del año 2022, a las 12:00 horas se reúnen de manera presencial, en la Empresa Nacional de la Coca S.A, los miembros de la Comisión de Transferencia que se detallan a continuación:

Titulares		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Titular Saliente	40591659	Tarazona Morante Miguel Fernando
Titular Entrante (*)	24940419	Farfán Gaciot Yony

Equipo de Transferencia del Titular Saliente		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Funcionario Responsable	47724425	Villalobos Cáceres Hillary Rubí
Integrante	23809811	Venero Vásquez Adrián Cesar
Integrante	23979227	Tinajeros Arteta Miguel Ángel

Equipo de Transferencia del Titular Entrante		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Funcionario Responsable	23975615	Gil Herrera Henry William
Integrante	23868226	Bravo Aparicio Willy
Integrante	23959271	Ticona Corimanya Fredy



Firmado digitalmente por:  
VENERO VÁSQUEZ Adrian  
Cesar FIR 23809811 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:08:28-0500



1. Observaciones (de corresponder)

Con Acuerdo de Directorio N° 060 de fecha 15 de Noviembre del 2022 el Directorio retiró la confianza a la Srta. Hillary Rubí Villalobos Cáceres, encargando la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática al Sr. Adrián Cesar Venero Vásquez, con Acuerdo de Directorio N° 062-2022 de fecha 18 de noviembre 2022, por lo que en función al cargo asume el rol de Funcionario Responsable, toda vez que dicha situación surgió posterior a la Designación de Integrantes del Equipo de Transferencia del Titular Saliente.

2. Otros acuerdos adoptados (de corresponder)\*\*

2.1. Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES (1)	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RESPONSANLES
1	Entrega del Informe de Rendición de Cuentas de Titulares (2)	21/11/2022	21/11/2022	ETTS, Titular Saliente
2	Entrega del Informe de Transferencia de Gestión	21/11/2022	21/11/2022	ETTS, Titular Saliente
3	Verificación del Informe de Transferencia de Gestión	21/11/2022	21/11/2022	ETTE, Titular Entrante
4	Elaboración del Acta de Transferencia de Gestión	21/11/2022	21/11/2022	ETTE, ETTS, Titular Entrante y Titular Saliente
5	Suscripción del Acta de Transferencia de Gestión	21/11/2022	21/11/2022	Funcionario Responsable ETTE, Funcionario Responsable ETTS, Titular Entrante y Titular Saliente
6	Envío del Acta de Transferencia de Gestión	21/11/2022	21/11/2022	Funcionario Responsable ETTE
7	Publicación de las Actas e Informe de Transferencia de Gestión que incluye el Informe de Rendición de Cuentas de Titulares en el portal web de la entidad.	21/11/2022	21/11/2022	Funcionario Responsable ETTE, Titular Entrante

(1) Podrán incluir otras actividades.

(2) Esta actividad debería especificar si es IRCT, IRCT Inicial, IRCT Actualizado, IRCT Final cuando corresponda.

En señal de conformidad, suscriben el Acta de instalación de la Comisión de Transferencia:

---

Funcionario Responsable del ETTS

Nombres y Apellidos: Adrián Cesar Venero Vásquez

DNI: 23809811

---

Responsable del ETTE

Nombres y Apellidos: Henry William Gil Herrera

DNI: 23975615

Titular Saliente

Cargo: Gerencia General (e)

Nombres y Apellidos: Miguel Fernando Tarazona Morante

DNI: 40591659

Titular Entrante (\*)

Cargo: Gerencia General (e)

Nombres y Apellidos: Yony Farfan Gaciot

DNI: 24940419

(\*) No aplica en transferencia de gestión que por cambio de gabinete ministerial por elecciones generales del Presidente de la República.

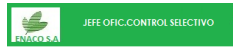
(\*\*) Solo consignar la conclusión de los acuerdos, el detalle de los mismos se puede anexar al Acta.



Firmado digitalmente por:  
TARAZONA MORANTE Miguel  
Fernando FIR 40591659 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:07:35-0500



Firmado digitalmente por:  
FARFAN GACIUT Yony FIR  
24940419 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:11:32-0500



Firmado digitalmente  
por: GIL HERRERA  
Henry William FAU  
20114883230 hard

### C) Acta de Transferencia de Gestión

En la Ciudad de Cusco, a los 21 días del mes de Noviembre del año 2022, a las 14:59 horas se reúnen de manera presencial, en la Empresa Nacional de la Coca S.A, los miembros de la Comisión de Transferencia que se detallan a continuación:

Titulares		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Titular Saliente	40591659	Miguel Fernando Tarazona Morante
Titular Entrante (*)	24940419	Farfán Gaciot Yony

Equipo de Transferencia del Titular Saliente		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Funcionario Responsable	47724425	Villalobos Cáceres Hillary Rubí
Integrante	23809811	Venero Vásquez Adrián Cesar
Integrante	23979227	Tinajeros Arteta Miguel Ángel



Firmado digitalmente por:  
VENERO VÁSQUEZ Adrian  
Cesar FIR 23809811 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:07:04-0500

Equipo de Transferencia del Titular Entrante		
Rol	N° DNI	Apellidos y Nombres
Funcionario Responsable	23975615	Gil Herrera Henry William
Integrante	23868226	Bravo Aparicio Willy
Integrante	23959271	Ticona Corimanya Fredy

Información sobre la entrega del Informe de transferencia de gestión (de corresponder)

---

---

Observaciones del Equipo de Transferencia del Titular Entrante:

N°	Observación	Documentación relacionada con la observación

Comentarios o Aclaraciones del Equipo de Transferencia del Titular Saliente:

N°	Observación	Documentación relacionada con la observación
1	Con Acuerdo de Directorio N° 060 de fecha 15 de Noviembre del 2022 el Directorio retiró la confianza a la Srta. Hillary Rubí Villalobos Cáceres, encargando la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática al Sr. Adrián Cesar Venero Vásquez, con Acuerdo de Directorio N° 062-2022 de fecha 18 de noviembre 2022, por lo que en función al cargo asume el rol de Funcionario Responsable, toda vez que dicha situación surgió posterior a la Designación de Integrantes del Equipo de Transferencia del Titular Saliente	- Acuerdo de Directorio N° 060 de fecha 15 de Noviembre del 2022. - Acuerdo de Directorio N° 062-2022 de fecha 18 de noviembre 2022.

En señal de conformidad, suscriben el Acta de Transferencia de Gestión:

---

Funcionario Responsable del ETTS

Nombres y Apellidos: Adrián Cesar Venero Vásquez

DNI: 23809811

Titular Saliente

Cargo: Gerencia General (e)

Nombres y Apellidos: Miguel Fernando Tarazona Morante

DNI: 40501650

---

Responsable del ETTE

Nombres y Apellidos: Henry William Gil Herrera

DNI: 23975615

Titular Entrante (\*)

Cargo: Gerencia General (e)

Nombres y Apellidos: Yony Farfan Gaciot

DNI: 24940419



91F0C936-A985-4A73-9D78-24C4395A0229

## CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN DE ACTA DE TRANSFERENCIA GESTIÓN

La Contraloría General de la República hace constar que el/la **0070 EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. - ENACO** ha efectuado la remisión virtual a través del Aplicativo Informático de la Contraloría General de la República del Acta De Transferencia De Gestión, documento con carácter de Declaración Jurada que deja constancia de la culminación del proceso de transferencia de gestión bajo el supuesto **"por término de gestión del titular de la entidad que interrumpe periodo definido o concluye el ejercicio de cargo sin periodo definido"** siendo remitido por el Titular entrante, Señor(a) **YONY FARFAN GACIUT** identificado(a) con DNI N° **24940419**.

Viernes, 02 de Diciembre de 2022

Subgerencia de Prevención e Integridad  
Contraloría General de la República



5FF1B084-B736-4849-A8D4-82C8CF2AC2DB

## CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN DE INFORME DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN

La Contraloría General de la República hace constar que el/la Titular **MIGUEL FERNANDO TARAZONA MORANTE**, con DNI N° **40591659**, de la **0070 EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. - ENACO**, ha efectuado la remisión virtual a través del Aplicativo Informático de la Contraloría General de la República del Informe De Transferencia De Gestión, documento con carácter de Declaración Jurada, entre el **periodo 2022 y el 03/11/2022**, producto del proceso desarrollado bajo el supuesto **"Por término de gestión del titular de la entidad que interrumpe periodo definido o concluye el ejercicio de cargo sin periodo definido"**, que incluye el Informe Rendición De Cuentas De Titulares Del Pliego por término de gestión.

Viernes, 02 de Diciembre de 2022

**Subgerencia de Prevención e Integridad  
Contraloría General de la República**

### **Nota:**

- La presentación del Informe De Transferencia De Gestión del Titular del Pliego no constituye un indicador de economía, eficiencia, transparencia o legalidad del gasto o actividades realizadas por la entidad. La información reportada es sujeta de verificación posterior.
- La presente constancia se emite en el marco de la ejecución de la etapa denominada "Elaboración y Aprobación del Informe de Transferencia de Gestión" del Proceso de Transferencia de Gestión, cuyas etapas se encuentran reguladas en el **Numeral 7.2** de la Directiva N° 006-2021-CG/INTEG.





Firmado digitalmente por:  
TARAZONA MORANTE Miguel  
Fernando FIR 40591659 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:18:29-0500

digitalmente por:  
GIL HERRERA  
Henry William FAU  
20114883230  
hard

## RENDICIÓN DE CUENTAS DE TITULARES Y TRANSFERENCIA DE GESTIÓN



Firmado digitalmente por:  
VENERO VASQUEZ Adrian  
Cesar FIR 23809811 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:20:59-0500



Firmado digitalmente por:  
FARFAN GACIUT Yony FIR  
24940419 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 02/12/2022 15:30:20-0500

**POR TÉRMINO DE GESTIÓN DEL TITULAR DE ENTIDAD POR PERÍODO  
NO DEFINIDO O INTERRUPCIÓN DE SU PERÍODO DEFINIDO.  
Del 26 de agosto al 03 noviembre del 2022.**

## **INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE TITULARES**

## 1. Información general del proceso de Rendición de Cuentas de Titulares

### 1.1. Información General del Titular Saliente

Nombre de la Empresa:	Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima.		
Registro Único de Contribuyente:	20114883230		
Domicilio social:	Calle Tenerías 103, distrito de San Sebastián, Cusco.		
Clasificación:	Servicios y Producción.		
Cargo del titular saliente:	Gerente General (e).		
Nombre del titular saliente:	Miguel Fernando Tarazona Morante		
DNI	40591659		
Especialización	Maestrías concluidas:		
	Pontificia Universidad Católica del Perú Master en Administración Estratégica de Empresas 2014-2017		
	EADA Buiness School Barcelona Master Internacional en Liderazgo 2016-2017		
Fecha de inicio del período reportado:	1/09/2022	N° de Acuerdo de Directorio y fecha.	Acuerdo de Directorio N° 037-2022 del 26/08/2022
Fecha de fin del período reportado:	3/11/2022	N° de Acuerdo de Directorio y fecha.	Acuerdo de Directorio N° 058-2022 del 31/10/2022
Fecha de presentación:	30 de noviembre del 2022.		

### 1.2. Información de los Titulares de las Unidades Ejecutoras (cuando corresponda).

No aplica.

### 1.3. Misión, Visión, Valores y Organigrama.

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI) de ENACO S.A. del 2017 al 2021.

#### Visión

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, por la calidad e innovación permanente de sus productos, su personal altamente motivado.

#### Misión

Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, con responsabilidad social bajo el marco de las normas legales vigentes, para satisfacer las necesidades de su cliente.



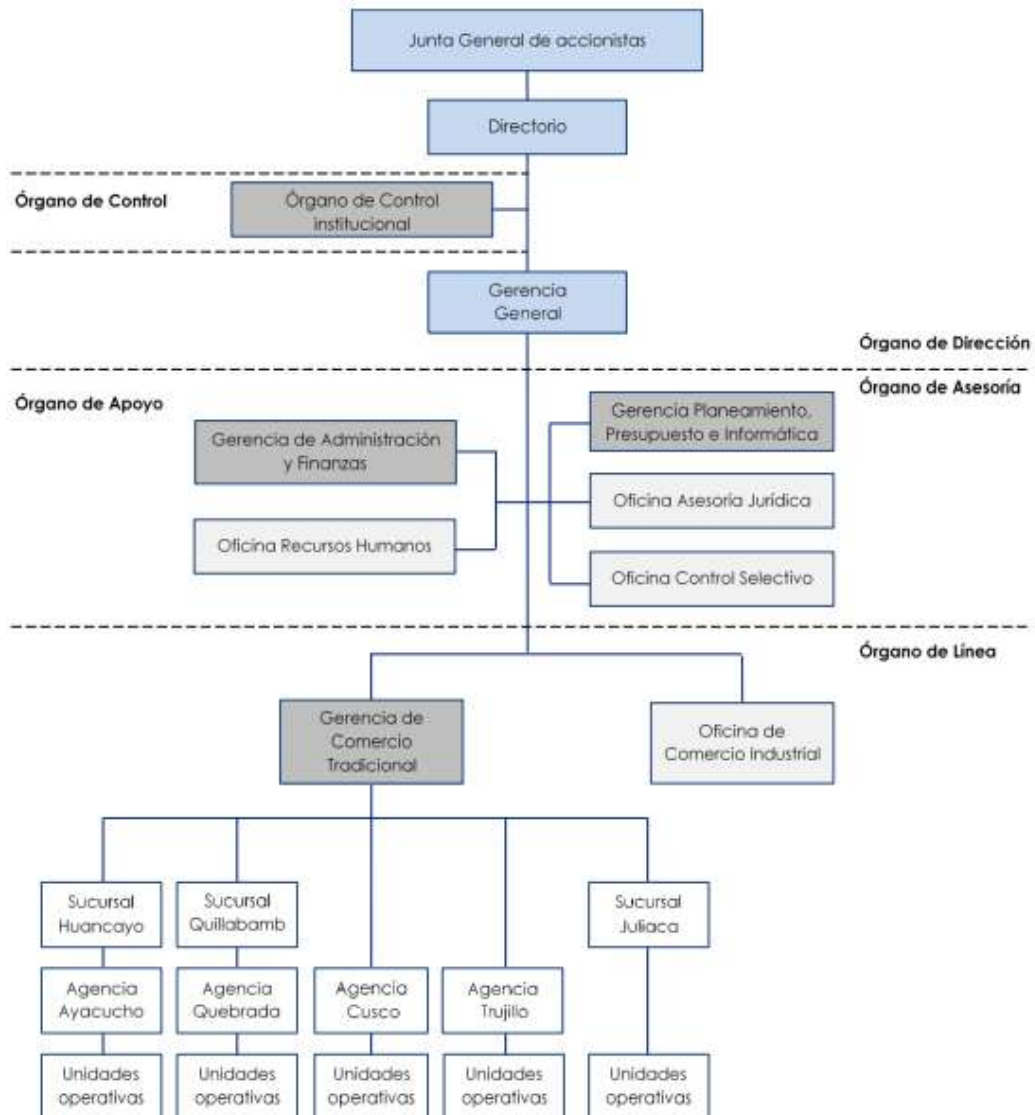
### Valores

- Excelencia en el servicio.
- Compromiso.
- Integridad.
- Integración.
- Innovación.

## Organigrama

	Herramienta de Gestión: Manual de Organización y Funciones	Código:	HG-S6-005
		Versión:	02
		Página:	9 de 260

### Artículo 202º Organigrama



Fuente: ORGANIGRAMA. Manual de Organización y Funciones (Código: HG-S6-005, Versión 02), agosto 2020.

#### 1.4. Logros alcanzados en el Período de Gestión.

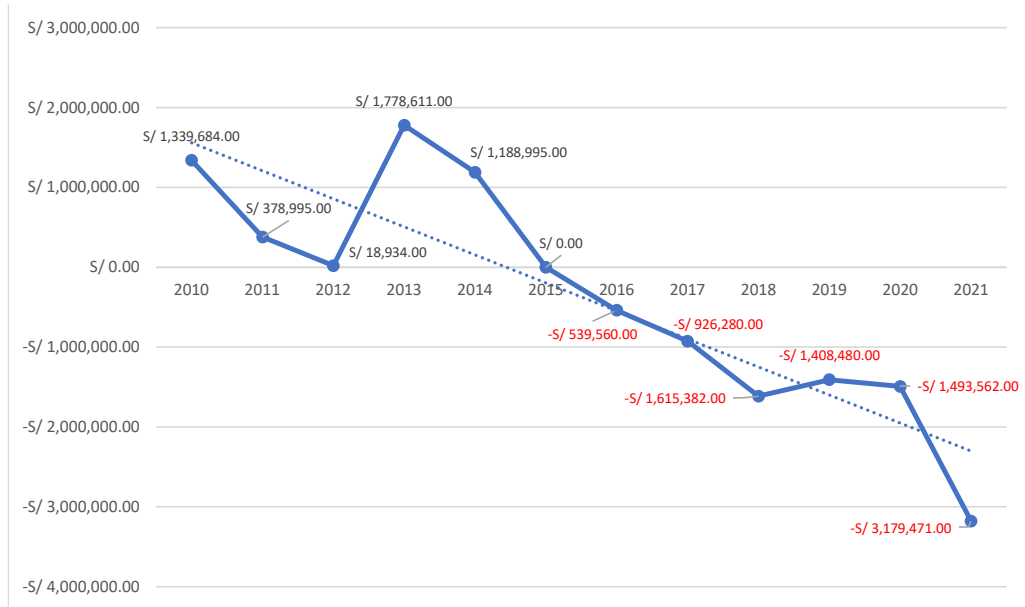
Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se solicitaron líneas de corte, diagnóstico y propuestas de solución a todas las gerencias de línea, áreas de asesoramiento y apoyo.
- Se identificó y se procedió con el plan e implementación del sobre stock de hoja de coca no comercializable para sincerar estados financieros y destino final de la hoja de coca no comercializable.
- Se elaboro el plan de rescate financiero, en el cual se desarrolló el diagnóstico de la organización, matriz FODA, matriz de estrategias de corto y mediano plazo e identificación de actividades estratégicas, finalmente los resultados se reflejaron en los flujos de caja operativos.

Se debe de entender, los últimos 12 años, la organización tiene daños de orden estructural, los cuales no permiten obtener resultados favorables para la empresa. Es necesario ejecutar cambios profundos para lograr que la entidad cambie de rumbo, caso contrario la situación prevista es la de no liquidez y posteriormente la de no solvencia, para finalmente liquidar la empresa.

El grafico N°1, muestra la evolución del estado de resultados integrales de los últimos 11 años, donde se puede verificar una tendencia negativa explicada por la falta de estrategia de negocio, si bien, en el año 2013 se presenta un pico esto corresponde a una revalorización de activos, sin embargo, la operación propia del negocio no presenta ninguna mejora en dicho ejercicio fiscal. Del año 2016 al 2021 los resultados son negativos, al respecto se debe tener en cuenta que a partir del año 2020 la empresa adquiere un préstamo de S/. 13 millones con FONAFE, que se incorpora como ingreso y amortigua la caída, sin embargo, en el largo plazo esto generan un problema para la empresa porque no se logra amortizar la deuda a la fecha.

**Gráfico Nro.1: Histórico de resultados integrales del año 2010 al 2021**



**Fuente: ENACO S.A. – GAF.**



Del estado de resultados de enero a septiembre del presente año, y realizando la proyección a diciembre, si no se implementa ninguna acción, se termina con un resultado negativo de S/. 4, 491,363, asimismo, se gestionó la acción de pronto pago de la exportación para acola 92, motivo por el cual el resultado del mes de setiembre es positivo, tal como se puede verificar en el siguiente cuadro.

**Cuadro Nro.1: Estado de resultados a septiembre del 2022 y su proyección al fin de año**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>													
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	979,243	2,021,463	2,192,300	1,169,485	2,126,849	1,110,842	1,241,356	1,401,355	7,447,627	1,496,946	1,371,258	1,132,017	23,690,741
Prestaciones de Servicios	0	0	2,406	0	3,075	4,049	9,620	2,767					21,918
<b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>979,243</b>	<b>2,021,463</b>	<b>2,194,706</b>	<b>1,169,485</b>	<b>2,129,924</b>	<b>1,114,891</b>	<b>1,250,976</b>	<b>1,404,122</b>	<b>7,447,627</b>	<b>1,496,946</b>	<b>1,371,258</b>	<b>1,132,017</b>	<b>23,712,659</b>
Costos de Ventas	-602,392	-1,050,648	-1,164,059	-734,586	-1,128,719	-703,619	-791,670	-864,580	-3,723,814	-748,473	-685,629	-566,009	-12,764,197
<b>GANANCIAS ( PERDIDA BRUTA)</b>	<b>376,852</b>	<b>970,814</b>	<b>1,030,647</b>	<b>434,899</b>	<b>1,001,205</b>	<b>411,272</b>	<b>459,306</b>	<b>539,542</b>	<b>3,723,814</b>	<b>748,473</b>	<b>685,629</b>	<b>566,009</b>	<b>10,948,462</b>
Gastos de Ventas y Distribucion	-969,839	-645,896	-848,705	-811,665	-800,760	-727,772	-611,452	-765,534	-823,472	-885,523	-771,400	-879,118	-9,541,136
Gastos de Administracion	-518,747	-524,023	-482,548	-527,948	-519,210	-728,018	-454,905	-411,297	-403,146	-518,596	-407,916	-681,917	-6,178,270
Ganancia ( Perdida) de la baja de Activos Financieros Medidos Medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0	0	0	0					0	
Otros Ingresos Operativos (1)	145,843	219,866	165,922	159,363	295,129	130,223	149,918	173,851	173,851	185,597	185,597	185,597	2,170,756
Otros Gastos Operativos (2)	-90,050	-97,099	-104,601	-99,452	-131,939	-73,321	-98,459	-123,003	-122,727	-142,129	-118,385	-119,523	-1,320,688
<b>GANANCIA (PERDIDA ) OPERATIVA</b>	<b>-1,055,941</b>	<b>-76,337</b>	<b>-239,285</b>	<b>-844,803</b>	<b>-155,574</b>	<b>-987,615</b>	<b>-555,592</b>	<b>-586,441</b>	<b>2,548,320</b>	<b>-612,178</b>	<b>-426,476</b>	<b>-928,953</b>	<b>-3,920,876</b>
Ingresos Financieros	2	0	2	2	0	2	4	1					14
Diferencia de cambio (Ganancias)	1,175	284	135	1,692	15,313	7,105	73,957		19,967	79,567	27,824	38,697	265,714
Gastos Financieros	-41,850	-47,657	-56,744	-43,017	-131,496	-99,483	-104,445	-100,456	-17,757	-4,106	-12,772	-11,738	-671,521
Diferencia de cambio ( Perdas)	-21,382	-14,778	-10,908	-440	-16,137	0	0	-20,181	-1,865	-73,136	-113	-5,754	-164,695
<b>RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>-609,854</b>	<b>-411,537</b>	<b>-907,748</b>	<b>-4,491,363</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	0	0		0	0	0	0						0
<b>GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>-609,854</b>	<b>-411,537</b>	<b>-907,748</b>	<b>-4,491,363</b>
<b>GANANCIA ( PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>-609,854</b>	<b>-411,537</b>	<b>-907,748</b>	<b>-4,491,363</b>

Fuente: ENACO S.A. – GAF

La Empresa Nacional de la Coca S.A., desde junio del 2020 hasta junio del 2022, suscribió contratos de mutuo y adendas con el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), habiendo adquirido una deuda total de S/.14,260,000.00, amortizándose la suma de S/. 1,666,666.66; por lo que, al mes de agosto el saldo de la deuda asciende al monto de S/. 12, 593,333.34 del capital, aparte de los intereses, cancelándose a la fecha la suma de S/. 706,106.33, cuyas tasas se establecieron de forma variable y se fueron incrementando en el tiempo tal como se muestra en el gráfico Nro. 14, ello a pesar de que ENACO S.A. presenta estados financieros anuales en negativo, tal como se muestra en el grafico Nro.2.

Al respecto, se debe precisar que FONAFE, ha evadido e incumplido algunas de sus principales funciones como es el de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado y administrar la renta producida por la inversión de las empresas de la corporación, no tomando ninguna acción concreta respecto a las pérdidas anuales generadas por ENACO S.A., limitándose a otorgar préstamos sabiendo del estado financiero crítico en el que se encuentra durante los últimos siete años.

**Cuadro Nro.2: Prestamos adquiridos por ENACO S.A. ante FONAFE**

<b>Préstamo</b>	<b>Importe de préstamo (soles)</b>	<b>Fecha de desembolso</b>
ENACO001	2,000,000.00	23-Jun-20
ENACO002	2,460,000.00	10-Mar-21
ENACO003	2,000,000.00	3-May-21
ENACO004	2,000,000.00	9-Jul-21
ENACO005	3,800,000.00	30-Dic-21
ENACO006	2,000,000.00	25-Mar-22
<b>TOTAL</b>	<b>14,260,000.00</b>	

Fuente: ENACO S.A. – GAF

Del resultado del diagnóstico y análisis realizado, se obtuvo las metas de venta, se logró obtener resultados positivos en función al punto de equilibrio para el mes de octubre, la matriz FODA, la matriz de estrategias de corto y mediano plazo y los flujos de caja operativos, los cuadros y matrices mencionadas se presentan a continuación.

**Cuadro Nro.3: Metas de venta y su proyección al fin de año**

ESCENARIO	DETALLE	Proyección				TOTAL
		SETEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>OPTIMISTA</b>	VN	3,607,643.00	3,607,644.00	3,607,644.00	3,607,644.00	14,430,575
<b>MODERADO</b>	VN	1,447,627.00	2,716,654.00	2,194,332.00	2,947,513.00	9,306,126
<b>PESIMISTA</b>	VN	1,447,627.17	1,496,946.25	1,371,258.32	1,132,017.32	5,447,849

Fuente: ENACO S.A. – GCT

Las metas de ventas están expresadas en soles y estimadas en función a lograr el punto de equilibrio.

**Cuadro Nro.4: Metas de venta y su proyección al fin de año**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>													
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	979,243	2,021,463	2,192,300	1,169,485	2,126,849	1,110,842	1,241,356	1,401,355	7,447,627	2,716,654	2,194,332	2,947,513	27,549,018
Prestaciones de Servicios	0	0	2,406	0	3,075	4,049	9,620	2,767					21,918
<b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>979,243</b>	<b>2,021,463</b>	<b>2,194,706</b>	<b>1,169,485</b>	<b>2,129,924</b>	<b>1,114,891</b>	<b>1,250,976</b>	<b>1,404,122</b>	<b>7,447,627</b>	<b>2,716,654</b>	<b>2,194,332</b>	<b>2,947,513</b>	<b>27,570,936</b>
Costos de Ventas	-602,392	-1,050,648	-1,164,059	-734,586	-1,128,719	-703,619	-791,670	-864,580	-3,723,814	-1,358,327	-1,097,166	-1,473,757	-14,693,335
<b>GANANCIAS ( PERDIDA BRUTA)</b>	<b>376,852</b>	<b>970,814</b>	<b>1,030,647</b>	<b>434,899</b>	<b>1,001,205</b>	<b>411,272</b>	<b>459,306</b>	<b>539,542</b>	<b>3,723,814</b>	<b>1,358,327</b>	<b>1,097,166</b>	<b>1,473,757</b>	<b>12,877,601</b>
Gastos de Ventas y Distribucion	-969,839	-645,896	-848,705	-811,665	-800,760	-727,772	-611,452	-765,534	-823,472	-885,523	-771,400	-879,118	-9,541,136
Gastos de Administracion	-518,747	-524,023	-482,548	-527,948	-519,210	-728,018	-454,905	-411,297	-403,146	-518,596	-407,916	-681,917	-6,178,270
Otros Ingresos Operativos (1)	145,843	219,866	165,922	159,363	295,129	130,223	149,918	173,851	173,851	185,597	185,597	185,597	2,170,756
Otros Gastos Operativos (2)	-90,050	-97,099	-104,601	-99,452	-131,939	-73,321	-98,459	-123,003	-122,727	-142,129	-118,385	-119,523	-1,320,688
<b>GANACIA (PERDIDA ) OPERATIVA</b>	<b>-1,055,941</b>	<b>-76,337</b>	<b>-239,285</b>	<b>-844,803</b>	<b>-155,574</b>	<b>-987,615</b>	<b>-555,592</b>	<b>-586,441</b>	<b>2,548,320</b>	<b>-2,324</b>	<b>-14,939</b>	<b>-21,205</b>	<b>-1,991,737</b>
Ingresos Financieros	2	0	2	2	0	2	4	1					14
Diferencia de cambio (Ganancias)	1,175	284	135	1,692	15,313	7,105	73,957		19,967	79,567	27,824	38,697	265,714
Gastos Financieros	-41,850	-47,657	-56,744	-43,017	-131,496	-99,483	-104,445	-100,456	-17,757	-4,106	-12,772	-11,738	-671,521
Diferencia de cambio ( Perdidas)	-21,382	-14,778	-10,908	-440	-16,137	0	0	-20,181	-1,865	-73,136	-113	-5,754	-164,695
<b>RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>
<b>GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>
<b>GANANCIA ( PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>

Fuente: ENACO S.A. – GAF

**Cuadro Nro.5: Matriz FODA**

		Fortalezas	Debilidades
	1	La exclusividad de ENACO para la comercialización, transformación y venta de hoja de coca, amparado por un marco legal (monopolio).	1 Carencia de un modelo de planificación comercial y sistema de administración de información (centro de costos) que permitan tomar decisiones gerenciales.
	2	Ser la única empresa comercializadora a nivel mundial de hoja de coca y sus derivados a la fecha.	2 Poseer una estructura organizacional que no responde al modelo comercial.
	3	Se cuenta con productos derivados de hoja de coca de calidad, que cuentan con todas las autorizaciones.	3 Hay un problema estructural en el recurso humano, considerando que más del 97% tiene carácter de permanente, existe una descapitalización en la parte operativa principalmente por la edad, así mismo, hay una desmotivación por la falta de promoción y realización de línea de carrera en la empresa, así como bajos salarios según las funciones que realizan.
	4	Se cuenta con infraestructura a nivel nacional para la compra, venta y procesamiento de hoja de coca (29 locales).	4 Alta tasa de contingentes laborales y judiciales, Continuidad de contratación de personal de operativo que genera contingencias laborales y judiciales.
	5	Contar con el marco legal para realizar el control y fiscalización de la comercialización de hoja de coca legal (decomisos).	5 Acopio de hoja de coca de baja calidad (tipo industrial) no comercializable para el consumo tradicional a precios altos establecidos por negociaciones sociales.
			6 Falta de mecanización de los procesos productivos
			7 Alta rotación de cargos gerenciales y alta tasa de encargaturas en los diferentes puestos.
			8 Contar con un alto stock de hoja de coca no comercializable en el mercado tradicional, a la fecha de 1640.72 TM.
			9 Falta de liquidez financiera en el tiempo ( prestamos obtenidos de forma constante en los últimos 2 años )
Oportunidades	Estrategias FO: Explote		Estrategias DO: Busque
1	La demanda creciente del consumo de derivados de hoja de coca y consumo tradicional en el mercado nacional.	CPE1 Vender 408 toneladas de hoja de coca en el mercado tradicional en el último trimestre del año.  MPE1 Lograr una mayor participación en el canal tradicional e industrial, desde un 20% de participación del mercado.	MPE4 Rediseñar del modelo comercial a través de canales de venta y zonas comerciales. MPE5 Elaborar los documentos de gestión de la organización CPE5 Implementar el plan de flexibilización del derecho comercial 2020, 20221 y 2022. MPE6 Implementar el plan de retiro del persona con incentivos con fines de capitalizar el recurso humano de la empresa (modificar la directiva de retiro del personal con incentivos)
2	La demanda de consumo de derivados de hoja de coca en el mercado internacional.	CPE2 Ampliar la cartera de clientes finales y cumplir con las metas establecidas en la Oficina de Comercio Industrial.	CPE6 Cancelar y reducir el costo de provisiones por contingentes laborales. MPE7 Tecnificación del canal de comercio tradicional e industrial CPE7 Implementar el plan de sinceramiento del stock de hoja de coca de los años 2020,2021 y 2022 en los estados financieros y su destino final de la hoja de coca no comercializable, y establecer responsabilidades.
3	La predisposición de las autoridades del gobierno nacional para que ENACO S.A. se fortalezca.	MPE2 Elaborar los estudios del proyecto de la planta industrial de San Juan de Lurigancho	MPE8 Ejecutar el plan de optimización de recursos (bienes, servicios y personal).
4	El Valle de Koshiñpata viene produciendo hoja de coca de calidad durante todo el año	CPE3 Elaborar los estudios y ejecutar el proyecto del centro de acopio y empaque de Koshiñpata	MPE9 Cancelar la deuda que se tiene con FONAFE, para ello presentar y gestionar el plan de rescate financiero.
5	Contar con productores organizados		MP10 Implementar una estrategia de relaciones comunitarias, que permita la proximidad con los productores y comerciantes.
Amenazas	Estrategias FA: Confronte		Estrategias DA: Evite
1	La comercialización ilegal de la hoja de coca para el consumo tradicional.	MPE3 Renovar y ampliar el convenio con la PNP para que las labores de incautación y decomiso de la hoja de coca ilegal sea abordado de forma interinstitucional (DEVIDA, PNP, DINANDRO, SUNAR, MINSA, ADUANAS).	MP11 Desallorar las acciones planteadas para evitar la liquidación de la empresa
2	Narcotráfico.	CPE4 Implementar puestos de control a nivel nacional en las principales salidas de las zonas de producción de hoja de coca (07)	
3	Propuestas legislativas para la disolución de ENACO S.A.		
4	La creación de una empresa cocalera en el estado Boliviano.		
5	Paralización de la erradicación de la hoja de coca.		

**Cuadro Nro.6: Matriz de Objetivos y Estrategias**

OMP/OCF	OE	Acciones estrategicas	Recurso		Responsables	Estado			
			Propios	Financiamiento					
<b>FASE 1</b>									
<b>Estabilizar la organización a través del alcance del punto de equilibrio (incrementar vetas y reducir gastos)</b>									
OCP 1	Para el 01 de octubre del 2022, contar con un instrumento de gestión (rescate financiero) que permita cumplir programas económicos y financieros para alcanzar las metas y objetivos previstos en el corto plazo.	OE1.1	En el 2022, estabilizar la operación comercial de la organización, alcanzando el punto de equilibrio y disminuyendo el riesgo de la no liquidez (campana de alta captación que empieza el mes de noviembre hasta junio).	AE1	Implementar puestos de control a nivel nacional en las principales salidas de las zonas de producción de hoja de coca (07)	S/50,000.00	S/343,700.00	GAF, GPPI, OAJ y RH	En implementación desde el 15.09.2022
				AE2	Cancelar la deuda que se tiene con FONAFE, para ello presentar y gestionar el plan de rescate financiero.		S/13,000,000.00	GPPI, GAF y OAJ	En implementación desde el 15.09.2022
				AE3	Vender 408 toneladas de hoja de coca en el mercado tradicional en el ultimo trimestre del año, calculado en base al punto de equilibrio.	S/500,000.00	S/3,028,515.16	GG,GAF,GPPI y OAJ	En implementación desde el 15.09.2022
				AE4	Renovar y ampliar el convenio con la PNP para que las labores de incautación y decomiso de la hoja de coca ilegal sea abordado de forma interinstitucional (DEVIDA, PNP, DINANDRO, SUNAR, MINSA, ADUANAS).		S/0.00	GCT y OAJ	En implementación desde el 15.09.2022
				AE5	Ampliar la cartera de clientes finales y cumplir con las metas establecidas en la Oficina de Comercio Industrial.		S/80,000.00	GCT y OAJ	En implementación desde el 15.09.2022
				AE6	Implementar el plan de sinceramiento del stock de hoja de coca de los años 2020,2021 y 2022 en los estados financieros y su destino final de la hoja de coca no comercializable, y establecer responsabilidades.		S/228,000.00	GAF, OAJ, CT y OCIND	En implementación desde el 01.10.2022
				AE7	Ejecutar el plan de optimización de recursos (bienes, servicios y personal).		S/60,000.00	GAF y RH	En implementación desde el 15.09.2022
				AE8	Cancelar y reducir el costo de provisiones por contingentes laborales.	S/157,705.00	S/1,253,914.22	OAJ Y GAF	En implementación desde el 15.09.2022
				AE9	Implementar el plan de flexibilización del derecho comercial 2020, 20221 y 2022.	S/0.00	S/0.00	GCT, GPPI y OAJ	En implementación desde el 15.09.2022
<b>FASE 2</b>									
<b>Reestructuración de la organización basado en el rediseño del modelo comercial</b>									
OMP 1	Para el 01 de enero del 2023, contar con una herramienta para analizar la viabilidad económica y financiera empresarial en sus distintas perspectivas a mediano y largo plazo, para mejorar los resultados económicos sociales de la organización.	OE1.1	Reestructurar y garantizar la sostenibilidad de la Empresa, orientado en el rediseño de la estrategia comercial con una capitalización del recurso humano, de enero del 2023 a diciembre 2026.	AE1	Rediseñar del modelo comercial a través de canales de venta y zonas comerciales.		S/200,000.00	CGT y OCIND	En implementación desde el 02.12.2022
				AE2	Lograr una mayor participación en el canal tradicional, partiendo de un mínimo del 20% .		S/0.00	CGT	En implementación desde el 02.12.2022
				AE3	Tecnificación del canal de comercio tradicional e industrial.		S/800,000.00	GAF, GPPI y OAJ	En implementación desde el 02.12.2022
				AE4	Elaborar los estudios del proyecto de la planta industrial de San Juan de Miraflores.		S/200,000.00	COORDINADOR DE PROYECTOS	En implementación desde el 02.12.2022
				AE5	Elaborar los estudios y ejecutar el proyecto del centro de acopio y empaque de Kosñipata		S/2,000,000.00	COORDINADOR DE PROYECTOS	En implementación desde el 02.12.2022
				AE6	Elaborar un plan de reestructuración y optimización del personal que nos permita capitalizar en el tiempo e incluya implementar el plan de retiro del personal con incentivos(modificar la directiva de retiro del personal con incentivos).		S/3,000,000.00	GAF,GPPI Y RH	En implementación desde el 02.12.2022
				AE7	Elaborar instrumentos de gestión que nos permita trazar y alcanzar las metas de la ruta estrategica empresarial.		S/500,000.00	GG, GAF, GPPI y RH	En implementación desde el 02.12.2022
				AE8	Implementar una estrategia de relaciones comunitarias, que permita la proximidad con los productores y comerciantes.	S/20,000.00		GG, GAF, GPPI y RH	En implementación desde el 02.12.2022
			<b>TOTAL</b>		<b>S/727,705.00</b>	<b>S/24,694,129.38</b>			

### Resultado a partir del Aporte de Capital de FONAFE:

Condición		
Primer Escenario	Variables	S/.
1.- Aporte de Capital: los S/. 13. millones, capital de trabajo inicial de S/ 7,4 y reestructuración del recurso humanos. 2.- Incremento sostenido de las ventas, partiendo de un 20% de participación del mercado tradicional.	Deuda con Fonafe	13,000,000.00
	Capital de trabajo inicial	7,440,215.16
	Plan de retiro con incentivos y cancelación de las provisiones por contingentes laborales	4,253,914.22
<b>Total</b>		<b>24,694,129.38</b>

### Resultado de Flujo de Caja

Rubros/años	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Flujo neto de caja</b>	10,779,935.05	3,074,259.12	6,551,030.24	7,257,806.64	7,067,292.87
<b>Saldo inicial de caja</b>	5,487,207.56	16,267,142.60	19,341,401.72	25,892,431.96	33,150,238.61
<b>Saldo final de caja</b>	16,267,142.60	19,341,401.72	25,892,431.96	33,150,238.61	40,217,531.47

### Resultado a partir de la Transferencia de recursos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF):

Condición		
Segundo Escenario	Variables	S/.
1.- Aporte de Capital: los S/. 13. millones, capital de trabajo inicial de S/ 7,4 y reestructuración del recurso humanos. 2.- Incremento sostenido de las ventas, partiendo de un 20% de participación del mercado tradicional.	Deuda con Fonafe	13,000,000.00
	Capital de trabajo inicial	7,440,215.16
	Plan de retiro con incentivos y cancelación de las provisiones por contingentes laborales	4,253,914.22
<b>Total</b>		<b>24,694,129.38</b>

### Resultado de Flujo de Caja

Rubros/años	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Flujo neto de caja</b>	10,759,940.43	3,074,259.12	6,529,291.11	7,036,067.51	6,545,553.74
<b>Saldo inicial de caja</b>	5,487,207.56	16,247,147.98	19,321,407.10	25,850,698.21	32,886,765.73
<b>Saldo final de caja</b>	16,247,147.98	19,321,407.10	25,850,698.21	32,886,765.73	39,432,319.46



La empresa requiere de manera urgente el rescate financiero, a través de la inyección de capital ya sea por FONAFE o el MEF.

Obteniendo el rescato financiero la empresa deberá de lograr las metas establecidas en función a la participación mínima del 20% del mercado de comercio tradicional e industrial.

La empresa viene ejecutando una política de optimización de recursos en todos sus niveles.

El plan de rescate responde a estabilizar la operación comercial de la organización, una vez garantizado el mismo, se puede reestructurar y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

#### 1.5. Limitaciones en el Período a Rendir

- El limitado tiempo en la encargatura no permite ejecutar y mejorar las estrategias de corto plazo. Asimismo, no permite proyectar y mejorar las estrategias de mediano plazo.
- La evolución del estado de resultados integrales de los últimos 10 años, demuestra una tendencia negativa explicada por la falta de estrategia de negocio. Tampoco se cuenta un sistema de administración de información (centro de costo) que permita tomar decisiones gerenciales, Por consecuencia no se cuenta con un norte definido como gestión.
- Falta de claridad y formalidad ante la deuda adquirida con FONAFE por S/.14,260,000.00.
- Al mes de agosto del personal que labora son 180 personas que laboran en planta (tienen carácter de permanente), representando el 97.82%, del total del personal, del cual, 58 personas no están sindicalizadas. Del personal que labora al mes de julio del 2022, el 51% tiene igual o más de 50 años, y el 49 % del personal tiene menos de 50 años. Teniendo presente que el eje del negocio es la comercialización de hoja de coca, que implica la compra y venta del mismo, en el área de Comercio Tradicional se tiene que de 120 trabajadores que laboran al mes de julio, el 59% tiene igual o más de 50 años, y el 41% es menor de 50 años. El recurso humano se encuentra descapitalizado y desmotivado por la falta de claridad en la gestión, por lo que, trabajar en función a resultados resulta ser una labor complicada.
- Altos costos para asumir contingencias laborales, a la fecha en la cuenta de provisiones se cuenta con un pendiente por asumir por la suma de S/. 1,253,914.22.

- Serios problemas referidos al sobre stock (equivalente a 1640.72 TM) y un inadecuado manejo de almacenes. Sobre este ítem se tomó acciones para sincerar el sobre stock.
- Todas las limitaciones mencionadas líneas arriba, generan un estado altamente probable de no liquidez, el mismo que si no se resuelve de forma estratégica llevaría a un estado de insolvencia y finalmente a la liquidación de la empresa.

## **2. Sección II: Información de la gestión administrativa**

Las Gerencias y Jefaturas de ENACO S.A. a nivel nacional son:

- a) Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática.
- b) Gerencia de Comercio Tradicional.
- c) Gerencia de Administración y Finanzas.
- d) Oficina de Comercio Industrial.
- e) Oficina de Asesoría Jurídica
- f) Oficina de Recursos Humanos.

## **3. Sección III: Indicadores de eficacia y otros relacionados a la entidad**

Considerando que el corazón del negocio está en la Gestión Comercial, los indicadores de eficacia y eficiencia para esta empresa, tanto del canal tradicional como para el canal industrial se encuentran en elaboración tomando como punto de partida el alcance del punto de equilibrio y el 20% de participación de un mercado equivalente a 12,000 TM comercializable por año.

## **4. Sección IV: Relación de servicios públicos que brinda la entidad**

No aplica.

## **5. Sección IV: Resultados de la gestión del Titular por cada servicio público.**

No aplica.

## **6. Anexos de los sistemas de gestión administrativa.**

Toda la información presentada esta desarrollada en función a los Informes de corte solicitados por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática a todas las Gerencias y Jefaturas a nivel nacional para su revisión y compatibilización, remitidos hasta la fecha.



Firmado digitalmente por:  
TARAZONA MORANTE Miguel  
Fernando FIR 40591659 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:18:59-0500



Firmado  
digitalmente por:  
GIL HERRERA  
Henry William  
FAU 20114883230  
hard

## INFORME DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN



Firmado digitalmente por:  
VENERO VASQUEZ Adrian  
Cesar FIR 23809811 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 30/11/2022 16:20:27-0500



Firmado digitalmente por:  
FARFAN GACIUT Yony FIR  
24940419 hard  
Motivo: Soy el autor del  
documento  
Fecha: 02/12/2022 15:31:04-0500

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1. Naturaleza jurídica y base legal**

#### **a) Marco normativo internacional**

- Convención Única de 1961 sobre estupefacientes, enmendada por el Protocolo de 1972 de Modificación de la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes.
- Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (1988).
- Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales (27-06-1989).
- Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969.
- Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales (20-10-2005).
- Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (13-09-2007).
- Declaración Especial sobre el Uso Tradicional del Masticado de la Hoja de Coca (30-11-2012).

#### **b) Políticas de Estado del Acuerdo Nacional**

- La Política N° 27 del Acuerdo Nacional establece: Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.

#### **c) Políticas Nacionales**

- Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural, aprobada por Decreto Supremo N° 003-2015-MC, de carácter multisectorial.
- Política Nacional de Integridad y lucha contra la corrupción, aprobada por Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, de carácter multisectorial.
- Política Nacional de Cultura al 2030, aprobada por Decreto Supremo N° 009-2020-MC.
- Política Nacional contra las drogas al 2030, aprobada por Decreto Supremo N° 192-2020-PCM, de carácter multisectorial.
- Política Nacional de Lenguas Originarias, Tradición Oral e Interculturalidad al 2040, aprobada por Decreto Supremo N° 012-2021-MC, de carácter multisectorial.
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada por Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, de carácter multisectorial.

#### **d) Marco normativo nacional**

- Constitución Política del Perú.
- Decreto Ley N° 22095, Ley de represión del tráfico ilícito de drogas y sus modificatorias.
- Decreto Ley N° 22370, Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.
- Decreto Supremo N° 008-82-AG que Aprueba conversión de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO)
- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 176-2010-EF, que aprueba el Reglamento de del Decreto Legislativo N° 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Decreto Legislativo N° 1241, Decreto Legislativo que fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas.
- Decreto Supremo N° 006-2016-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1241.
- Estatuto Social de ENACO S.A.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
- Decreto Supremo N° 397-2021-EF, Aprueban medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos de personal a aplicarse durante el Año Fiscal 2022 para las empresas y entidad bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

#### **1.2. Objeto Social**

El artículo 4° del Estatuto Social establece que el objeto social de ENACO S.A. es desarrollar actividades lícitas vinculadas a la producción, industrialización y comercio interno y externo de la hoja de coca y sus derivados, así como, actividades vinculadas a la producción, industrialización y comercio interno y externo de otras plantas medicinales y sus derivados.

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

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

### **1.3. Estructura accionaria. Designación y composición del Directorio**

La actividad empresarial del Estado, de conformidad con el numeral 4.1. del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, se desarrolla también bajo la forma de Empresas del Estado de accionariado único, como sociedades anónimas, en las que el Estado ostenta la propiedad total de las acciones y, por tanto, ejerce el control íntegro de su Junta General de Accionistas (JGA).

ENACO S.A. es una Empresa de Propiedad del Estado (EPE). El Fondo Nacional de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) -en representación del Estado peruano- es titular del número total de sus acciones con derecho a voto, íntegramente suscritas y totalmente pagadas, que representa el 100% de las acciones en las que se divide el capital social de esta empresa estatal, toda vez que su giro comercial es en torno a un producto único como es la hoja de coca.

De conformidad con el Estatuto Social, el Directorio de ENACO S.A. está conformado por cinco (5) miembros. El quórum de instalación para las sesiones del Directorio es la mitad más uno de las vacantes con las que cuenta ENACO S.A.

El nombramiento de los miembros del Directorio de las Empresas se realiza mediante Acuerdo del Directorio de FONAFE o norma particular, según corresponda. Los nombramientos se publican en el Diario Oficial El Peruano e instrumentan en Junta General de Accionistas, conforme a las instrucciones que imparta FONAFE. El ejercicio del cargo de director comienza a partir de la fecha de celebración de la Junta General de Accionistas, que instrumentaliza el acuerdo de Directorio de FONAFE, en forma de designación, conforme lo establece el Lineamiento Corporativo: “Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”.

## **1.4. Síntesis de la Gestión de la Empresa**

### **1.4.1. Actividad empresarial y estado situacional**

El numeral 1 del artículo 29 de la Convención Única de 1961 enmendada por el Protocolo de 1972, de la que es parte el Estado peruano, menciona el término empresas estatales.

Mediante el Decreto Ley N° 22370 se aprobó la Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca. La Constitución Política del Perú establece en su artículo 60° que, sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.

De conformidad con el Título IV (Entidades Públicas del Poder Ejecutivo), Capítulo V (Empresas de Propiedad del Estado) de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (artículo 41°), éste determina el ámbito de actuación de las Empresas del Estado.

Al ser ENACO S.A. también una sociedad anónima busca obtener utilidades y está regulada por la Ley General de Sociedades. Sin embargo, no es como cualquier otra organización societaria del sector privado, sino que su existencia y forma jurídico-empresarial fue expresamente autorizada mediante ley y es una Empresa de Propiedad del Estado, que tiene por giro de negocio la compra, venta e industrialización de la hoja de coca, en un entorno de mercado comercial con limitaciones, distorsiones y desafíos por la informalidad e ilicitud, con que se compite y que dificulta sus roles en solitario. Estas actividades, claro está, no pueden ser ejercidas por privados sino únicamente por el Estado, de allí que esté justificado su rol subsidiario, resultando indispensable la intervención del Estado, mediante este organismo oficial que es ENACO S.A., de conformidad con las convenciones internacionales.

### **1.4.2. Asuntos contingentes**

#### **Deudas con proveedores**

Se arrastran deudas con proveedores que a la fecha asciende a S/ 334,860.95 y US \$ 12,156.01, según el Informe N° 133-2022-ENACO S.A./LOGISTICA, lo que constituye un riesgo de potenciales contingencias legales, aparte de los intereses que se generen por incumplimiento de pago, entre otros.



## Provisiones y pasivos contingentes

Procesos judiciales y arbitrajes nacidos de diversas áreas usuarias y que arriban como conflictos en la Oficina de Asesoría Jurídica.

Procesos con sentencia o resolución firme y definitiva en contra de ENACO S.A., así como procesos con alta probabilidad de que el resultado sea contrario a la ENACO S.A. con un importe de S/ 1 242,630 al 31/10/2022.

Procedimientos inspectivos y sancionadores nacidos en la Oficina de Recursos Humanos y a cargo de dicha Oficina.

Procedimientos con resolución firme y definitiva en contra de ENACO S.A., así como procesos con alta probabilidad de que el resultado sea contrario a la ENACO S.A. Por el importe de S/ 346,568 al 31/10/2022.

## II. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1. Información de Titular Saliente de la Empresa

Nombre de la Empresa:	Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima.		
Registro Único de Contribuyente:	20114883230		
Domicilio social:	Calle Tenerías 103, distrito de San Sebastián, Cusco.		
Clasificación:	Servicios y Producción.		
Cargo del titular saliente:	Gerente General (e).		
Nombre del titular saliente:	Miguel Fernando Tarazona Morante		
DNI	40591659		
Especialización	Maestrías concluidas:		
	Pontificia Universidad Católica del Perú Master en Administración Estratégica de Empresas 2014-2017		
Fecha de inicio del período reportado:	1/09/2022	EADA Buiness School Barcelona Master Internacional en Liderazgo 2016-2017	
		N° de Acuerdo de Directorio y fecha.	Acuerdo de Directorio N° 037-2022 del 26/08/2022
Fecha de fin del período reportado:	3/11/2022	N° de Acuerdo de Directorio y fecha.	Acuerdo de Directorio N° 058-2022 del 31/10/2022
Fecha de presentación:	14 de noviembre del 2022.		

## **2.2. Visión, Misión, Valores, Principios, Organigrama (Fundamentos Estratégicos)**

Se solicitó al ente rector, el Fondo de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, la ampliación del plazo para la remisión del Plan Estratégico Institucional (PEI) de ENACO S.A., toda vez que la actual Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática (GPPI) señaló que se necesita realizar reajustes.

Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, se orienta al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

De conformidad con la Guía para el Planeamiento Institucional del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) del año 2019, se orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN. Desde hace tres años la aplicación de esta Guía viene siendo progresiva para las empresas bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el período 2021-2026, publicada el 16 de octubre del 2021, que es de aplicación inmediata por todas las entidades del Poder Ejecutivo, entre otras. Esta Política General de Gobierno contó con la asistencia técnica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) para su elaboración, con diez ejes que cuentan con lineamientos prioritarios y líneas de intervención que orientan las acciones de las entidades públicas para superar las mayores brechas identificadas en el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales de las personas, así como en los servicios elementales. Con ello, el Gobierno tiene como prioridad lograr un país descentralizado, basado en el diálogo en el que el Estado es capaz de llevar servicios básicos y oportunidades de desarrollo a todos los ámbitos territoriales del país.

En esa línea, el 28 de julio pasado se publicó el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, aprobado por Decreto Supremo N° 095-2022-PCM, que incluye al FONAFE y las empresas bajo su ámbito.

De esta manera, el FONAFE prorrogó hasta el próximo 30 de septiembre la remisión del PEI, que previamente debe ser puesto a consideración del Directorio de ENACO S.A. para su oportuna aprobación.

Mientras tanto, se reproduce el Plan Estratégico Institucional (PEI) de ENACO S.A. del 2017 al 2021:

### 2.2.1. Visión

«Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, por la calidad e innovación permanente de sus productos, su personal altamente motivado y Página 36 de 80 PEI 2017-2021 v3 competente, procesos óptimos y normalizados, que cumple su rol social con proveedores y clientes satisfechos».

### 2.2.2. Misión

«Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas<sup>13</sup> se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, con responsabilidad social bajo el marco de las normas legales vigentes, para satisfacer las necesidades de sus clientes».


### 2.2.3. Valores

- Excelencia en el servicio.
- Compromiso.
- Integridad.
- Integración.
- Innovación.

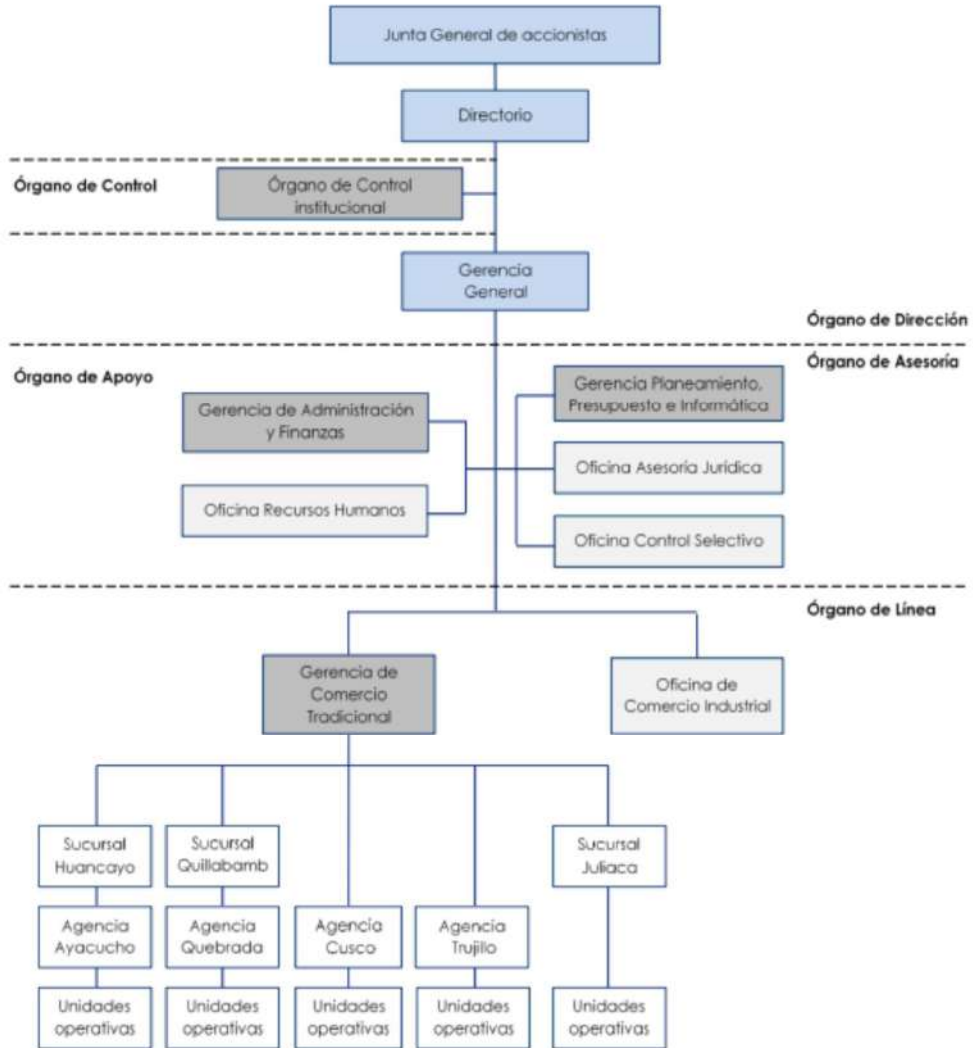
### 2.2.4. Principios

- Eficacia y generación de valor.
- Actuar con responsabilidad.
- Transparencia.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad.

### 2.2.5. Organigrama (Fundamentos estratégicos)

	Herramienta de Gestión: Manual de Organización y Funciones	Código:	HG-S6-005
		Versión:	02
		Página:	9 de 260

#### Artículo 202° Organigrama



Fuente: ORGANIGRAMA. Manual de Organización y Funciones (Código: HG-S6-005, Versión 02)

**En la sección Ejes y Mapa Estratégico se tiene lo siguiente:**

«La definición de los objetivos estratégicos de la empresa alineados a la visión y misión de la misma, dentro de los cuales se consideran los objetivos estratégicos que se esperan cumplir al año 2021:

Eje I: Creación del valor social.

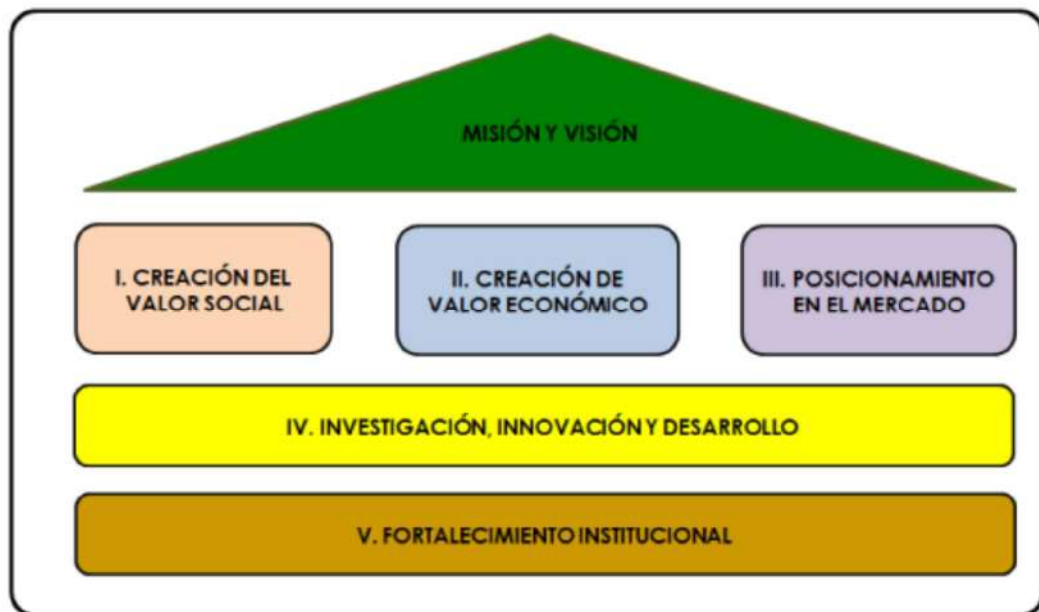
Eje II: Creación del valor económico.

Eje III: Posicionamiento en el mercado.

Eje IV: Investigación, innovación y desarrollo.

Eje V: Fortalecimiento institucional».

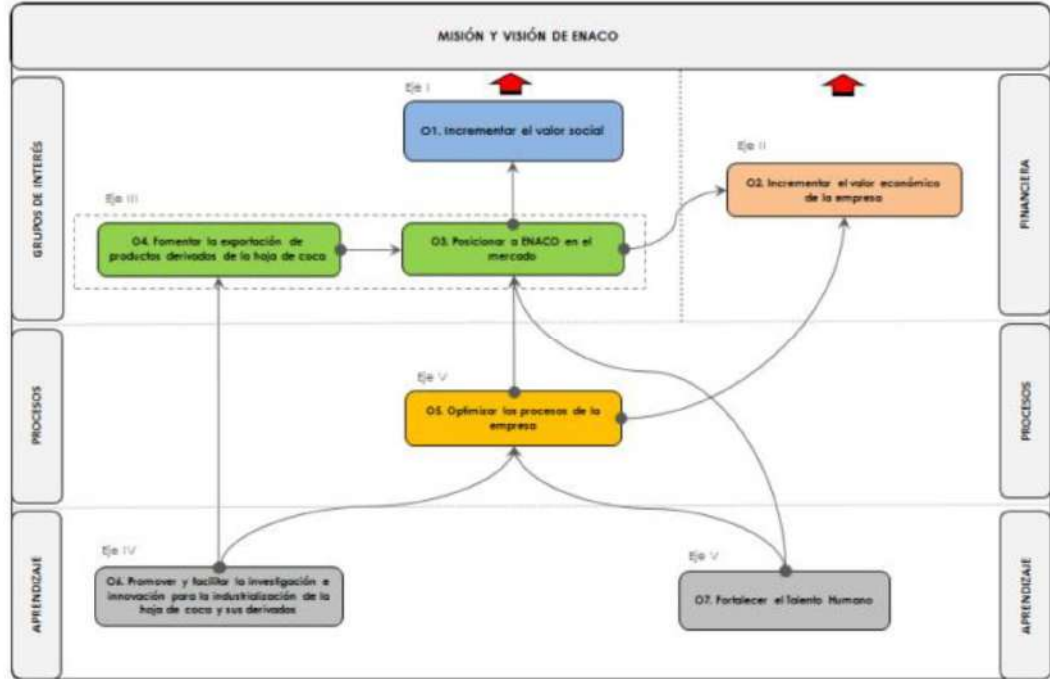
**Diagrama Nro.1: Mapa Estratégico**



Fuente: PEI ENACO S.A. 2017-2021

«El Mapa Estratégico muestra visualmente los objetivos planteados por ENACO S.A., relacionándose entre sí, de acuerdo a las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje».

Diagrama Nro.2: Relación Funcional de la Misión y Visión



Fuente: PEI ENACO S.A. 2017-2021.

**2.2. Situación y contexto que haya potencializado u obstaculizado la consecución de su misión institucional durante el período a reportar. (Situación desde el inicio de la gestión a la fecha corte).**

Se debe de entender, los últimos 12 años, la organización tiene daños de orden estructural, los cuales no permiten obtener resultados favorables para la empresa. Es necesario ejecutar cambios profundos para lograr que la entidad cambie de rumbo, caso contrario la situación prevista es la de no liquidez y posteriormente la de no solvencia, para finalmente liquidar la empresa.

El limitado tiempo en la encargatura no permite ejecutar y mejorar las estrategias de corto plazo. Asimismo, no permite proyectar y mejorar las estrategias de mediano plazo.

Se presenta los resultados mensuales hasta el 31 de setiembre del 2022 y la proyección de ventas para el cierre del año:

**Cuadro Nro.7: Metas de venta y su proyección al fin de año**

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>													
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	979,243	2,021,463	2,192,300	1,169,485	2,126,849	1,110,842	1,241,356	1,401,355	7,447,627	2,716,654	2,194,332	2,947,513	27,549,018
Prestaciones de Servicios	0	0	2,406	0	3,075	4,049	9,620	2,767					21,918
<b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>979,243</b>	<b>2,021,463</b>	<b>2,194,706</b>	<b>1,169,485</b>	<b>2,129,924</b>	<b>1,114,891</b>	<b>1,250,976</b>	<b>1,404,122</b>	<b>7,447,627</b>	<b>2,716,654</b>	<b>2,194,332</b>	<b>2,947,513</b>	<b>27,570,936</b>
Costos de Ventas	-602,392	-1,050,648	-1,164,059	-734,586	-1,128,719	-703,619	-791,670	-864,580	-3,723,814	-1,358,327	-1,097,166	-1,473,757	-14,693,335
<b>GANANCIAS ( PERDIDA BRUTA)</b>	<b>376,852</b>	<b>970,814</b>	<b>1,030,647</b>	<b>434,899</b>	<b>1,001,205</b>	<b>411,272</b>	<b>459,306</b>	<b>539,542</b>	<b>3,723,814</b>	<b>1,358,327</b>	<b>1,097,166</b>	<b>1,473,757</b>	<b>12,877,601</b>
Gastos de Ventas y Distribucion	-969,839	-645,896	-848,705	-811,665	-800,760	-727,772	-611,452	-765,534	-823,472	-885,523	-771,400	-879,118	-9,541,136
Gastos de Administracion	-518,747	-524,023	-482,548	-527,948	-519,210	-728,018	-454,905	-411,297	-403,146	-518,596	-407,916	-681,917	-6,178,270
Otros Ingresos Operativos (1)	145,843	219,866	165,922	159,363	295,129	130,223	149,918	173,851	173,851	185,597	185,597	185,597	2,170,756
Otros Gastos Operativos (2)	-90,050	-97,099	-104,601	-99,452	-131,939	-73,321	-98,459	-123,003	-122,727	-142,129	-118,385	-119,523	-1,320,688
<b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>	<b>-1,055,941</b>	<b>-76,337</b>	<b>-239,285</b>	<b>-844,803</b>	<b>-155,574</b>	<b>-987,615</b>	<b>-555,592</b>	<b>-586,441</b>	<b>2,548,320</b>	<b>-2,324</b>	<b>-14,939</b>	<b>-21,205</b>	<b>-1,991,737</b>
Ingresos Financieros	2	0	2	2	0	2	4	1					14
Diferencia de cambio (Ganancias)	1,175	284	135	1,692	15,313	7,105	73,957		19,967	79,567	27,824	38,697	265,714
Gastos Financieros	-41,850	-47,657	-56,744	-43,017	-131,496	-99,483	-104,445	-100,456	-17,757	-4,106	-12,772	-11,738	-671,521
Diferencia de cambio (Perdidas)	-21,382	-14,778	-10,908	-440	-16,137	0	0	-20,181	-1,865	-73,136	-113	-5,754	-164,695
<b>RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>
<b>GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>
<b>GANANCIA ( PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-1,117,997</b>	<b>-138,488</b>	<b>-306,800</b>	<b>-886,567</b>	<b>-287,893</b>	<b>-1,079,992</b>	<b>-586,076</b>	<b>-707,077</b>	<b>2,548,664</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2,562,224</b>

Fuente: 080- 2022-ENACO S.A./GAF.

## **2.4. Resultados obtenidos al final de la Gestión.**

### **Logros y avances.**

Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se solicitaron líneas de corte, diagnóstico y propuestas de solución a todas las gerencias de línea, áreas de asesoramiento y apoyo.
- Se identificó y se procedió con el plan e implementación del sobre stock de hoja de coca no comercializable para sincerar estados financieros y destino final de la hoja de coca no comercializable.
- Se elaboro el plan de rescate financiero, en el cual se desarrolló el diagnóstico de la organización, matriz FODA, matriz de estrategias de corto y mediano plazo e identificación de actividades estratégicas, finalmente los resultados se reflejaron en los flujos de caja operativos.

Se debe de entender, los últimos 12 años, la organización tiene daños de orden estructural, los cuales no permiten obtener resultados favorables para la empresa. Es necesario ejecutar cambios profundos para lograr que la entidad cambie de rumbo, caso contrario la situación prevista es la de no liquidez y posteriormente la de no solvencia, para finalmente liquidar la empresa.

Los resultados integrales de los últimos 11 años, donde se puede verificar una tendencia negativa explicada por la falta de estrategia de negocio, si bien, en el año 2013 se presenta un pico esto corresponde a una revalorización de activos, sin embargo, la operación propia del negocio no presenta ninguna mejora en dicho ejercicio fiscal. Del año 2016 al 2021 los resultados son negativos, al respecto se debe tener en cuenta que a partir del año 2020 la empresa adquiere un préstamo de S/. 13 millones con FONAFE, que se incorpora como ingreso y amortigua la caída, sin embargo, en el largo plazo esto generan un problema para la empresa porque no se logra amortizar la deuda a la fecha.

La empresa requiere de manera urgente el rescate financiero, a través de la inyección de capital ya sea por FONAFE o el MEF.

Obteniendo el rescato financiero la empresa deberá de lograr las metas establecidas en función a la participación mínima del 20% del mercado de comercio tradicional e industrial.

La empresa viene ejecutando una política de optimización de recursos en todos sus niveles.

El plan de rescate responde a estabilizar la operación comercial de la organización, una vez garantizado el mismo, se puede reestructurar y garantizar la sostenibilidad de la empresa.



## **2.5. Asuntos de prioritaria atención institucional o agenda pendiente**

Ejecutar y gestionar el plan de rescate financiero.

## **III. SECCIÓN: TRANSFERENCIA DE GESTIÓN**

### **3.1. Asuntos de prioritaria atención de la Gestión de la Empresa.**

Ejecutar y gestionar el plan de rescate financiero.

### **3.2. Servicios básicos en locales de la Empresa.**

Se cuenta con agua, luz, internet y telefonía móvil para el personal en las sucursales y agencias.

### **3.3. Negociación colectiva con los trabajadores de la Empresa.**

Desde el 2019 no se cuenta con conflictos sociales.

### **3.4. Instrumentos de gestión de la Empresa en proceso de elaboración**

Los documentos de gestión deben de ser replanteado y elaborados de acuerdo a lo proyectado en el plan de rescate financiero.

### **3.5. Conflictos sociales que afecten a la Empresa (de corresponder)**

Se debe de plantear un plan de trabajo objetivo y claro (el cual está contemplado en el Plan de Rescate Financiero).

### **3.6. Gestión documental**

Todo los actuados referente a presentación formal del Plan de Rescate Financiero y del Control de sobre stock de hoja de coca no comercializable, se resume en la presentación de los oficios dirigido a la Presidencia de Concejo de Ministros (PCM), al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y a la Gerencia Regional de Control de Cusco.

- **OFICIO Nro.205-2022-ENACO S.A./Gerencia General**
- **OFICIO Nro.206-2022-ENACO S.A./Gerencia General**
- **OFICIO Nro.212-2022-ENACO S.A./Gerencia General**