



**TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO  
SESIÓN DE DIRECTORIO  
ORDINARIA NO PRESENCIAL N° 011-2020  
23 DE ABRIL DE 2020**

El abogado Cesar Eduardo López Dalia, Secretario Letrado:

**CERTIFICA:**

Que, en la sesión N° 011-2020, de fecha 23 de abril de 2020 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 018-2020, 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 DE LA MEMORIA ANUAL CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2019 DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.**

**VISTOS:**

El Informe N° 074-2020-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL y el INFORME N° 23 -2020-ENACO S.A./GPPI, emitidos por la Gerencia General y la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática respectivamente, mediante los cuales se eleva a consideración del Pleno del Directorio el proyecto de Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2019 de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

**CONSIDERANDO:**

Que, conforme al artículo 31° del Estatuto Social de ENACO S.A., el Directorio tiene amplias facultades para la gestión, dirección y representación legal de la sociedad y puede, en forma colegiada, 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; más específicamente conforme al inciso l) de dicho artículo, el Directorio es el responsable de presentar la Memoria Anual, entre otros instrumentos;

Que, de acuerdo al numeral 2.1.1. "Buen Gobierno Corporativo - BGC" del Capítulo II de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, las Empresas deben reportar a FONAFE la Memoria Anual conjuntamente con los estados financieros auditados y el informe anual de Evaluación del proceso de implementación del Código de BGC;

Que, conforme lo establece el acápite 11) del numeral 6.12.1 "Funciones del Directorio, Presidente y Secretario" del Libro Blanco: "Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE", aprobado por Acuerdo de Directorio N° 004-2018/006-FONAFE, el 26 de junio de 2018, el Directorio debe aprobar, anualmente, la Memoria Anual de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE;



El Directorio, en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31 del Estatuto Social de la empresa, literales A) y B), luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

**ACUERDO N° 018-2020**

1. Aprobar la Memoria Anual correspondiente al Ejercicio 2019 de la Empresa Nacional de la Coca S.A.
2. Encargar al Gerente General remitir la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2019 de la Empresa Nacional de La Coca S.A. a la Dirección Ejecutiva del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE a efecto de que se ponga a consideración de la Junta General de Accionistas para los fines legales que corresponda.
3. Encargar a la Gerencia General disponer las acciones que corresponda para el cumplimiento del presente acuerdo.
4. Dispensar el, presente acuerdo del trámite de Lectura y aprobación del acta

Así consta en actas.

Lima, 23 de abril de 2020



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

“Año de la Universalización de la Salud”

**OFICIO N° 087-2020-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL**

Lima, 27 de abril del 2020

Señora

**LORENA DE GUADALUPE MASÍAS QUIROGA**

Directora Ejecutiva

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE

Presente. -

Asunto : **Remisión Memoria Anual Ejercicio 2019**

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a fin de expresarle mi cordial saludo y a la vez remitir a su despacho, la Memoria Anual de mi representada correspondiente al Ejercicio 2019, la misma que fue aprobada por nuestro Directorio con Acuerdo N° 018-2020, adoptado en sesión de fecha 23.04.2020.

En tal sentido, mucho agradeceré que, por su intermedio, se eleve a consideración de la Junta General Obligatoria Anual de Accionistas, para los fines que corresponda.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad, para renovarle los sentimientos de mi especial deferencia.

Atentamente,

**Cristian E. Galarza Mesías**

**Gerente General (e)**



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

**2019**

# MEMORIA ANUAL



[www.enaco.com.pe](http://www.enaco.com.pe)

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo de las actividades de la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2019. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los funcionarios que proporcionaron la información internamente quienes se hacen responsables por los daños que pueda generar la falta de veracidad o insuficiencia de los contenidos dentro del ámbito de su competencia, de acuerdo a las normas del Código Civil.

  
EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.  
LIC. RAFAEL CANOVAS PETROZZI  
Gerente General

## CONTENIDO

<b>1. CARTA DE PRESENTACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. NUESTRA EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
2.1. NUESTRA HISTORIA .....	8
2.2. DATOS GENERALES.....	10
2.3. SEDES PRINCIPALES .....	10
<b>3. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A. ....</b>	<b>11</b>
3.1. DIRECTORIO .....	11
3.2. GERENTES .....	11
<b>4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>5. GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>13</b>
5.1. OBJETO SOCIAL.....	13
5.2. VISIÓN.....	13
5.3. MISIÓN .....	13
5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	14
5.5. VALORES .....	14
<b>6. GESTIÓN EMPRESARIAL .....</b>	<b>15</b>
6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	15
6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2019 .....	16
6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	17
6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	18
<b>7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL .....</b>	<b>20</b>
7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA .....	20
7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA .....	25
7.3. COMERCIANTES AUTORIZADOS POR ENACO PARA LA VENTA DE HOJA DE COCA.....	27
7.4. VENTA DE HOJA DE COCA .....	28
7.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE HOJA DE COCA.....	30
7.6. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES .....	32
<b>8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL.....</b>	<b>35</b>
8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES .....	35
8.2. LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS I+D .....	35
8.3. REDISEÑO MARCA DELISSE .....	36
8.4. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO .....	36
8.5. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA .....	37
<b>9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....</b>	<b>38</b>
9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA.....	38
9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA .....	38
9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS .....	39
9.4. GESTIÓN CONTABLE.....	40
<b>10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO .....</b>	<b>42</b>
10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	42
10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO .....	42
10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.....	43
<b>11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>44</b>
11.1. CAPACITACIÓN .....	44
11.2. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	45

11.3. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	46
<b>12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL.....</b>	<b>49</b>
12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA .....	49
12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES .....	51
<b>13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.....</b>	<b>52</b>
<b>14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2019.....</b>	<b>54</b>

## **1. CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señores Accionistas:

El Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., en cumplimiento a lo dispuesto por el Estatuto Social de la Empresa y por la Ley General de Sociedades, pone a vuestra disposición la Memoria Anual y los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico 2019, los cuales fueron auditados por la Sociedad de Auditoría Taboada & Asociados Sociedad Civil, seleccionada por la Contraloría General de la República.

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

La gestión comercial de ENACO se desarrolla en un entorno normativamente complejo, con presencia de comercio informal e ilegal, altamente politizado por la potencialidad de conflictos sociales, lo cual dificulta la negociación con los proveedores – los productores cocaleros – quienes permanentemente exigen un mayor precio de compra sin ningún compromiso de entrega del total de su producción a cambio como lo dispone la Ley. Asimismo, tampoco tiene completo poder de negociación en el mercado de venta, ya que en el mercado tradicional (principalmente de venta en mercados) los compradores no respetan la exclusividad y legalidad de compra que normativamente corresponde a ENACO, y en el mercado industrial al operar bajo el rol subsidiario del Estado, se ve afecto a procesos ante Indecopi por competencia desleal al pretender incrementar volúmenes de venta. El mercado internacional sigue siendo un buen proyecto, pero actualmente con las restricciones de encontrarse la hoja de coca considerada dentro de la lista de estupefacientes, y por lo tanto prohibida su comercialización.

El actual modelo de comercialización de hoja de coca no es efectivo y no ha funcionado en estos años por la complejidad, informalidad e ilegalidad de los mercados en que se desarrolla, así como por la insuficiente o nula participación de actores que no cumplen con sus roles establecidos; dejando a ENACO con un débil poder de negociación frente a sus principales grupos de interés y altamente dependiente de mercados como Cusco cuyos valles de acuerdo a la información proporcionada por las Naciones Unidas representan solo el 13% de la producción total nacional.

En ese entender, la alta dirección de la empresa, impulsó las acciones dispuestas por nuestro ente rector el FONAFE en su Oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30 de abril 2015, adoptando medidas para el fortalecimiento de ENACO S.A tanto en gestión interna impulsando su reorganización para lograr mejoras en eficiencia de procesos, así como en aspectos externos entre ellos el fortalecimiento de sus relaciones con grupos de interés

vinculados a la estrategia de lucha contra las drogas como único medio para el cumplimiento de su rol en la misma. Este proyecto, como tal, concluyó en diciembre de 2019 habiendo desarrollado todos los puntos que nos fueron encargados, correspondiendo que continúen interiorizándose como parte del buen gobierno corporativo promovido desde el FONAFE y la mejora continua.

Con relación al párrafo anterior, el Directorio que desempeño funciones durante el año 2019 y la Gerencia General de ENACO desarrollaron múltiples reuniones de coordinación con grupos de interés para lograr un enfoque efectivo al encargo misional de la empresa, que como se ha explicado en anteriores oportunidades no es necesariamente el de generación de rentabilidad económica sino de cumplimiento a convenios internacionales. Producto de ello el Director Ejecutivo de FONAFE con Oficio N°353-2019 /DE/FONAFE de fecha 09.08.2020 remitió al Viceministro de Gobernanza Territorial una "Propuesta de Modelo para la Comercialización de Hoja de Coca"

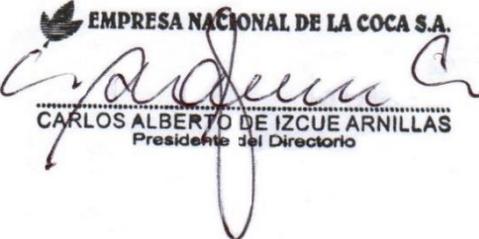
El documento antes mencionado y diversa información producto de reuniones con DEVIDA, fueron tomados por ENACO S.A en el marco de la mesa de trabajo para tratar la problemática de la hoja de coca dispuesta por el señor Presidente del Consejo de Ministros en noviembre de 2019, para la elaboración de una propuesta titulada "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA EN EL PERÚ", la misma que ha sido ya presentada a la Presidencia de Consejo de Ministros y a FONAFE, y en la cual se detalla la situación actual y problemática del vigente Modelo de Comercialización de la Hoja de Coca, y se propone un Nuevo Modelo de Comercialización de Hoja de Coca, siendo que una de las principales propuestas es que sin renunciar el Estado a ejercer el control de origen y destino, el precio tanto de compra a los agricultores, como de venta a los comerciantes sea establecido por libre mercado sin la actual participación de ENACO.

Si bien los resultados que se muestran en los estados financieros del año aún son negativos, debe tenerse en cuenta que el año 2019 se inició con prolongadas lluvias en la zona sur del país, y además se laboró solo 11 meses producto de 31 días de paralización como resultado de la huelga del sindicato de trabajadores, a pesar de lo cual los resultados fueron comparativamente mejores a los obtenidos durante el año 2018 en el que se laboró 12 meses. Interpretamos, por la labor efectuada a lo largo del año, que este es el punto de inflexión en el que de no mediar contratiempos fuera del control de la empresa, las medidas producto del plan rediseño organizacional deben de comenzar a marcar esta tendencia. Como es de conocimiento de ustedes señores accionistas, el plan que se nos encargó, por su magnitud, nunca estuvo orientado al corto plazo, esperando que los resultados se manifiesten de manera clara a mediano y largo plazo en la medida que las acciones desplegadas por la empresa sean acompañadas del apoyo requerido de las otras entidades del Estado con misionamiento en el control de la cadena comercial de la hoja de coca.

Es pertinente también traer a colación que, como nuestro propio órgano rector ha identificado en varias oportunidades, los resultados hasta hoy obtenidos son producto de múltiples factores que se vienen acumulando a través de los años algunos de los cuales están vinculadas a la corrección de errores de gestiones anteriores, que evidencian deficiencias por usos y costumbres en la aplicación de las normas internacionales de contabilidad, errores conceptuales de contabilización, falta de criterios claros y estandarizados en la organización para determinar y contabilizar costos, omisión en el pago de obligaciones laborales (con las multas y el impacto judicial y procesal que ello

implica); el otorgamiento de nuevas y mejores condiciones y beneficios laborales para todos los trabajadores (que comprende la canasta navideña, movilidad, refrigerio al personal y prestaciones alimentarias), mejoras de gestión de la empresa (que comprende la implementación del Programa de Retiro Voluntario para la renovación de personal incorporando otros con mejores capacidades profesionales), sin dejar de mencionar de manera significativa el impacto de los gastos por incentivos a la PNP por el decomiso de hoja de coca, actividad que no solo no corresponde a una actividad empresarial si no que luego parte de ella es observada tributariamente, por lo que contraproducentemente en cuanto más se efectúa, más perjudica económicamente a la empresa. Todo lo anteriormente indicado suma en total un incremento en el gasto de S/ 5.71 millones durante el periodo 2016-2018.

Finalmente, mientras la propuesta con el “Diagnostico y Propuesta de un nuevo sistema de Comercialización de Hoja de Coca” presentada a la Presidencia del Consejo de Ministros con Oficio Nro. 002-2020-ENACO S.A./PRESIDENCIA DE DIRECTORIO, se encuentre en proceso de evaluación por las entidades competentes, ENACO S.A. seguirá realizando los esfuerzos y las coordinaciones necesarias que nos permitan optimizar el proceso de compra, venta y decomisos de hoja de coca, buscando principalmente la recuperación y la apertura de nuevos mercados para su comercialización legal de la hoja de coca y sus derivados, asimismo de seguir contribuyendo con la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas para lo cual no es postergable el apoyo interinstitucional para lograrlo.



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.  
CARLOS ALBERTO DE IZCUE ARNILLAS  
Presidente del Directorio

## 2. NUESTRA EMPRESA

### 2.1. NUESTRA HISTORIA

En 1949, a efectos de cumplir convenios internacionales que restringían el consumo de drogas y narcóticos, se estableció el Estanco de la Coca, entidad que quedó encargada del control del sembrío, cultivo y cosecha de la coca en el territorio peruano, así como de su distribución, consumo y exportación<sup>1</sup>. Dicha Ley encomendó la administración del Estanco de la Coca al Departamento de Recaudación de la entonces Caja de Depósitos y Consignaciones<sup>2</sup>.

Posteriormente, mediante el derogado Decreto Ley 17525<sup>3</sup> de 1969, se definió la estructura del Ministerio de Industria y Comercio y se estableció como un organismo público descentralizado de dicho sector a la Empresa de la Coca y Derivados, la cual se encontraba encargada de ejercer en nombre del Estado, el monopolio en la compra y en la comercialización de toda la producción nacional de hoja de coca.

En 1974, por Decreto Ley 20689<sup>4</sup> se reestructuró la organización del Sector Industria y Turismo y se dispuso que en tanto no se promulgara la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, entidades como la Empresa Nacional de la Coca podían organizarse como empresas estatales<sup>5</sup>.

Posteriormente, con el fin de eliminar el problema social que originaba la producción ilícita de drogas y cumplir los Convenios Internacionales que se encontraban vigentes, como es el caso de la Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961<sup>6</sup>, mediante la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas<sup>7</sup> de marzo de 1978 (Ley de Control de Drogas), se estableció que sólo el Estado, a través de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), realizaría la comercialización interna y externa de la hoja de coca.

De esta forma, el derogado Decreto Ley 22232<sup>8</sup> de julio de 1978 adscribió a la ENACO al Sector Agrario como un organismo público descentralizado, atribuyéndole el monopolio de la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como de su industrialización.

En virtud de que el artículo 2 de la Ley 22232 establecía que los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Agrario se regían por sus leyes constitutivas, en diciembre de 1978 se expidió el vigente Decreto Ley 22370<sup>9</sup>, Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, norma que estableció que ENACO, como empresa pública del Sector Agrario, constituía una persona jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, económica y técnica.

---

<sup>1</sup> Decreto Ley 11046 promulgado el 13 de junio de 1949.

<sup>2</sup> Entidad que posteriormente fuera estatizada y sobre la cual se creó el Banco de la Nación.

<sup>3</sup> Ley Orgánica del Ministerio de Industria y Comercio, publicada el 27 de marzo de 1969.

<sup>4</sup> Ley Orgánica del Sector Industria y Turismo, publicada el 14 de agosto de 1974.

<sup>5</sup> Conforme lo establece su Segunda Disposición Transitoria.

<sup>6</sup> La Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 fue incorporada al ordenamiento jurídico peruano mediante Resolución Legislativa 15013 del 16 de abril de 1964 y entró en vigencia el 13 de diciembre de 1964.

<sup>7</sup> Ley 22095, publicado el 2 de marzo de 1978.

<sup>8</sup> Ley Orgánica del Sector Agrario, publicada el 13 de julio de 1978.

<sup>9</sup> Publicado el 6 de diciembre de 1978.

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

La derogada Ley Orgánica del Sector Agrario de 1981, Decreto Legislativo 21<sup>10</sup> (derogado), continuó señalando que ENACO constituía parte del Sector Público Agrario y reiteró que dicha empresa tenía a su cargo la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como su industrialización.

Sin embargo, la Ley de la Actividad Empresarial del Estado de 1981, Decreto Legislativo 216<sup>11</sup>, dispuso la reorganización de diversas empresas de derecho público, entre las que se encontraba ENACO, convirtiéndolas en empresas estatales de derecho privado. En esta, entre otras consideraciones se estableció que las actividades económicas reservadas al Estado sólo podían ser establecidas por causas de interés social o seguridad nacional declaradas por ley<sup>12</sup>, como es el caso específico de ENACO S.A que responde a la adecuación del Estado Peruano a Convenios Internacionales para el control de estupefacientes y tráfico ilícito de drogas.

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

Con relación a ello, el Decreto Supremo 67-91-EF<sup>13</sup> prescribe que las empresas del estado no ejercerán facultades normativas o de imperio propio de la Administración Pública, ni desarrollarán sus actividades en forma exclusiva o excluyente.

Adicionalmente, el Decreto Legislativo 757<sup>14</sup>, Ley Marco de la Inversión Privada, señala que en ningún caso se otorgará a las empresas del Estado atribuciones de imperio o propias de la Administración Pública, con excepción de las facultades que el Estado delega para la cobranza coactiva de tributos.

Considerando lo anteriormente expuesto, la empresa ENACO fue despojada de potestades de derecho público o administrativas.

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

Posteriormente, en virtud de lo establecido por el Decreto Legislativo 216, en 1982<sup>15</sup>, se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, cuando esta entidad ya era considerada como una empresa estatal de derecho privado. De esta manera, se precisó que la

---

<sup>10</sup> Publicado el 20 de enero de 1981.

<sup>11</sup> Publicado el 15 de junio de 1981.

<sup>12</sup> Artículo 2 de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley 24948.

<sup>13</sup> Publicado el 27 de marzo de 1991.

<sup>14</sup> Publicado el 13 de noviembre de 1991.

<sup>15</sup> Decreto Supremo 008-82-AG Publicado el 6 de marzo de 1982.

forma jurídica de ENACO era la sociedad anónima y que su denominación social sería Empresa Nacional de la Coca S.A.

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

## 2.2. DATOS GENERALES

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

## 2.3. SEDES PRINCIPALES

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

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

#### 3.1. DIRECTORIO

El Directorio de ENACO S.A. estuvo integrado durante el 2019 por los siguientes miembros:

Presidente de Directorio <b>DE IZCUE ARNILLAS, CARLOS ALBERTO</b> Desde 09/11/2017 Hasta 10/02/2020			
Director  <b>SAAVEDRA PAREDES, JASON OSCAR</b>  Desde 19/03/2015	Director  <b>PARODI ZEVALLOS, FERNANDO JOSE</b>  Desde 09/11/2017	Director  <b>FLORES HUAMANI, CYNTHIA RUTH</b>  Desde 30/09/2016 Hasta 22/08/2019	Director  <b>VARGAS CÉSPEDES, ISMAEL RUBÉN</b>  Desde 31/10/2018

#### 3.2. GERENTES

Los ejecutivos responsables de la gestión de ENACO S.A. durante el 2019 fueron los que se detallan a continuación:

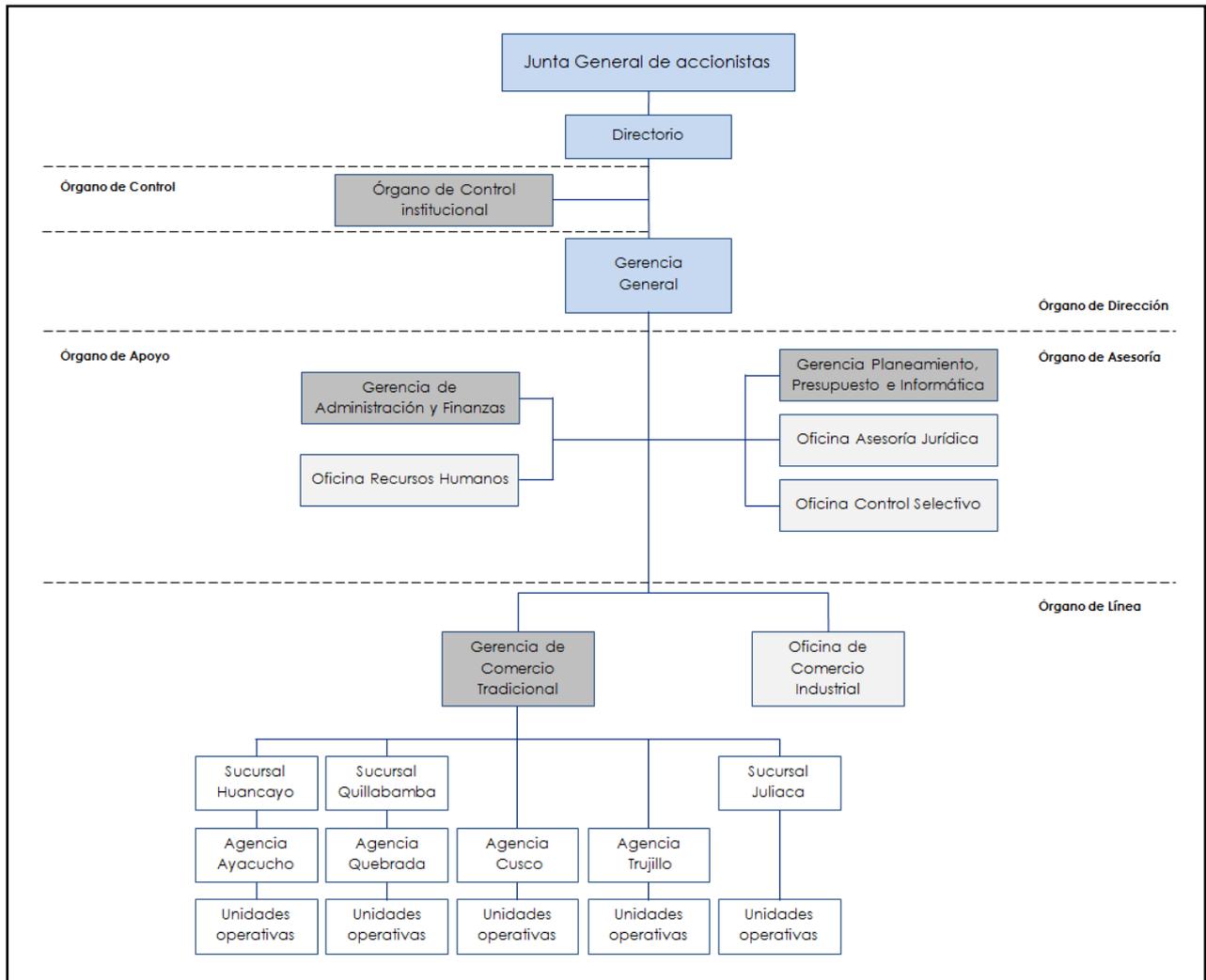
Gerente General <b>RAFAEL DOMINGO CANOVAS PETROZZI</b> Desde 07/07/2015		
Gerente de Comercio Tradicional (e)  <b>HENRY GIL HERRERA</b>  Desde 21/12/2018	Gerente de Administración y Finanzas  <b>PECK YALI SUAREZ YSLA</b>  Desde 02/01/2018	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática (e)  <b>JOHN RODRIGUEZ PATIÑO</b>  Desde 05/11/2018 Hasta 20/01/2020

Todos los titulares de la plana gerencial han sido seleccionados de acuerdo a los Lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobada mediante la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 015-2013/DE-FONAFE de fecha 18.02.13.

**4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Como parte de las acciones del rediseño organizacional, se redefinieron las actividades de las áreas orgánicas, así como el organigrama estructural de la empresa, lo cual se materializó en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado el 06 de diciembre del 2019 mediante Acuerdo de Directorio N° 051-2019 ENACO, tal como se muestra a continuación:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.**



## 5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

### 5.1. OBJETO SOCIAL

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

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados<sup>16</sup>. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexas y complementaria a su objeto social<sup>17</sup>, que sean compatibles con las sociedades anónimas ya sea individualmente o en asociación con otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Igualmente, puede desarrollar investigaciones sobre la materia de su actividad y difundir y promover en el país y en el extranjero las cualidades benéficas de la hoja de coca, otras plantas medicinales y sus derivados<sup>18</sup>.

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

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

### 5.2. VISIÓN

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

### 5.3. MISIÓN

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

---

<sup>16</sup> Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013.

<sup>17</sup> Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

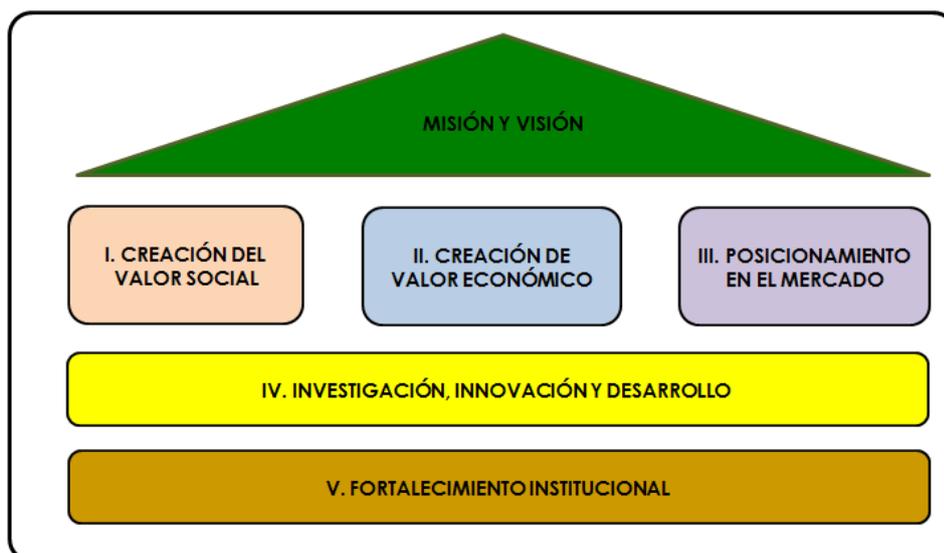
<sup>18</sup> Art. 4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

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

#### 5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

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

##### Ejes Estratégicos de ENACO S.A.



#### 5.5. VALORES

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

## 6. GESTIÓN EMPRESARIAL

### 6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En el mercado interno, la hoja de coca legal responde a usos culturales que tienen manifestación ancestral documentada. Se destina mayormente al consumo tradicional (consumo directo en diversas presentaciones, usos religiosos, de medicina tradicional y cultural). La sobreproducción de hoja de coca ilegal a nivel nacional invade los mercados tradicionales sin mayor esfuerzo ni consecuencias y afecta la gestión empresarial, dado que la sanción por no comerciar a través de la Empresa es el decomiso por parte de la Policía Nacional, y este se realiza en cantidades mínimas en proporción a los volúmenes producidos y comercializados anualmente en el Perú. La disposición de los agentes económicos a participar en el mercado ilegal se explica fundamentalmente por la baja probabilidad de detección, el bajo costo de ello que puede ser asumido como parte del riesgo de operar de esa manera por el agente informal, y los mayores precios ofrecidos principalmente por el narcotráfico. Las dos primeras son variables estratégicas en el diseño del sistema de control.

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

La industrialización por parte de la Empresa, tiene barreras legales para desarrollarse, por cuanto al operar dentro del rol subsidiario del Estado al incrementar sus operaciones nacionales ha sido, en años pasados, motivo de denuncias de competencia desleal ante Indecopi por parte de gremios que han interpretado que ello les resta mercado, y respecto de sus ventas internacionales, la Empresa enfrenta la restricción que la hoja de coca es considerada dentro de la lista de productos prohibidos por las Naciones Unidas, por lo que su comercialización es restringida y los mercados dispuestos a trabajar con productos legales derivados son limitados pese a los esfuerzos de promoción efectuados al respecto. Asimismo, la presentación de productos industrializados sin trazas de alcaloide en mercados internacionales por parte de la Empresa, no ha tenido en los últimos 4 años una posición definida y permanente en el tiempo por parte de las oficinas comerciales de Cancillería en el extranjero. A nivel internacional, la hoja de coca entera se exporta en su estado natural como materia prima para uso industrial y productos ya industrializados con y sin alcaloide.

Las actividades comerciales que realiza actualmente ENACO son las siguientes:

- Acopio, ensacado y comercialización de la hoja de coca entera
- Exportación de la Pasta Básica de Cocaína (PBC) al 92% de pureza
- Producción y comercialización de filtrantes de mate de coca puro o mixturas con otras plantas medicinales
- Envasado de filtrantes a terceros (pequeñas empresas y laboratorios)
- Producción de Harina de coca
- Extractos de Hoja de Coca
- Licores con base de Hoja de Coca

La Sociedad de Auditoría Externa 2019 Taboada y Asociados S.C. estableció en las notas a los estados financieros que forman parte de su Informe de Auditoría

Financiera que no corresponde a una actividad económica empresarial el ejercer actividades de fiscalización sobre sus proveedores, clientes y eventuales competidores en el mercado, lo cual incluso origina un sobrecosto a su operación.

## 6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2019

De acuerdo a los lineamientos de nuestro ente rector, se evalúan 4 perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento.

El nivel de cumplimiento ponderado del Plan Estratégico 2017 – 2021 al cierre de diciembre 2019 es de 52%, tal como se muestra en la matriz siguiente:

**Matriz de Objetivos e Indicadores del Plan Estratégico 2019**

Perspectiva	OE ENACO S.A	N°	Indicador	Unidad de Medida	Resultados 2019		
					Meta	Real	%
Grupos de interés	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	7.2	2.3	32%
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	2	ROE	%	-0.2	-3.4	0%
		3	EBITDA	MM S/	1.1	-0.6	0%
Grupos de interés	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	4	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	7.2	-7.4	0%
		5	Incremento de ingresos del canal industrial	%	2.8	-14.2	0%
Grupos de interés	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	6	Incremento de ingresos por exportación	%	4.0	2.0	50%
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	7	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	40.0	71.4	120%
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	8	Nuevos proyectos de investigación	N°	1.0	2.0	120%
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	9	Nivel de desempeño de trabajadores	%	53.0	54	102%
		10	Índice de clima laboral	%	DLB	70.4	100%

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO 52%**

DBL: Definición de Línea Base

Los indicadores relacionados a la generación de ingresos: (1) Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional, (2) Incremento de ingresos del canal industrial y (3) Incremento de ingresos por exportación, lograron resultados muy por debajo de lo previsto, lo que ha ocasionado que los indicadores de resultado (ROE y EBITDA) tampoco logren alcanzar las metas previstas.

Es importante indicar que el entorno complejo, informal e ilegal en el que opera ENACO, no permite tener poder de negociación con los proveedores del insumo principal – los productores cocaleros – quienes exigen un mayor precio de compra a cambio de ningún compromiso de entrega del total de su producción. Asimismo, tampoco tener un poder de negociación en el mercado de venta, ya que los compradores no respetan la exclusividad y legalidad de compra que distingue a ENACO.

Asimismo, el actual modelo de comercialización de hoja de coca no es efectivo y no ha funcionado eficientemente desde su creación por la complejidad, informalidad e ilegalidad de los mercados en que se desarrolla, así como por la insuficiente o nula participación de actores que no cumplen con sus roles establecidos; dejando a ENACO con un débil poder de negociación frente a sus principales grupos de interés y altamente dependiente de los proveedores (agricultores) de la región Cusco.

Ante este contexto adverso y con un modelo actual poco efectivo, que no permite efectuar una adecuada gestión de la empresa encaminada a generar valor económico y público, tanto nuestro ente rector el FONAFE<sup>19</sup> como la Dirección de la empresa<sup>20</sup> han planteado modificar el modelo actual de comercialización de hoja de coca, y con ello el rol de ENACO procurando que no participe en la determinación de precios de compra /venta.

### **6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

ENACO pese a la cantidad de años de creación no contaba hasta el año 2018 con sus procesos adecuadamente registrados y documentados. Asimismo, no se tenía definido el mapa de procesos que registre el Modelo de Gestión de Procesos. Esto por mucho tiempo se interpretó por las administraciones anteriores y los propios trabajadores dentro de la empresa, como un mero formulismo burocrático y ha sido necesario brindar sucesivas inducciones y capacitaciones para que se interiorice su importancia no solo para optimizar las actividades dentro de los procesos, si no como base y fundamento de la gestión de riesgos .

Como parte de las acciones del Rediseño Organizacional en la que se encontraba ENACO, en el transcurso del año 2018 se ha iniciado la implementación de la Gestión de Procesos, y durante el 2019 se realizaron actividades para la mejora de los procesos documentos y el fortalecimiento del Nivel de Madurez de la Gestión por Procesos y Sistemas Integrados de Gestión de acuerdo al "Manual Corporativo para la Documentación de Procesos y Procedimientos" de FONAFE, instrumento eficaz para la implementación del enfoque de procesos orientado a resultados.

En ese sentido, logramos crecer en Nivel de Madurez de la Gestión por Procesos y Sistemas Integrados de Gestión en 93% con respecto al 2018, pasando de 1.21 (índice

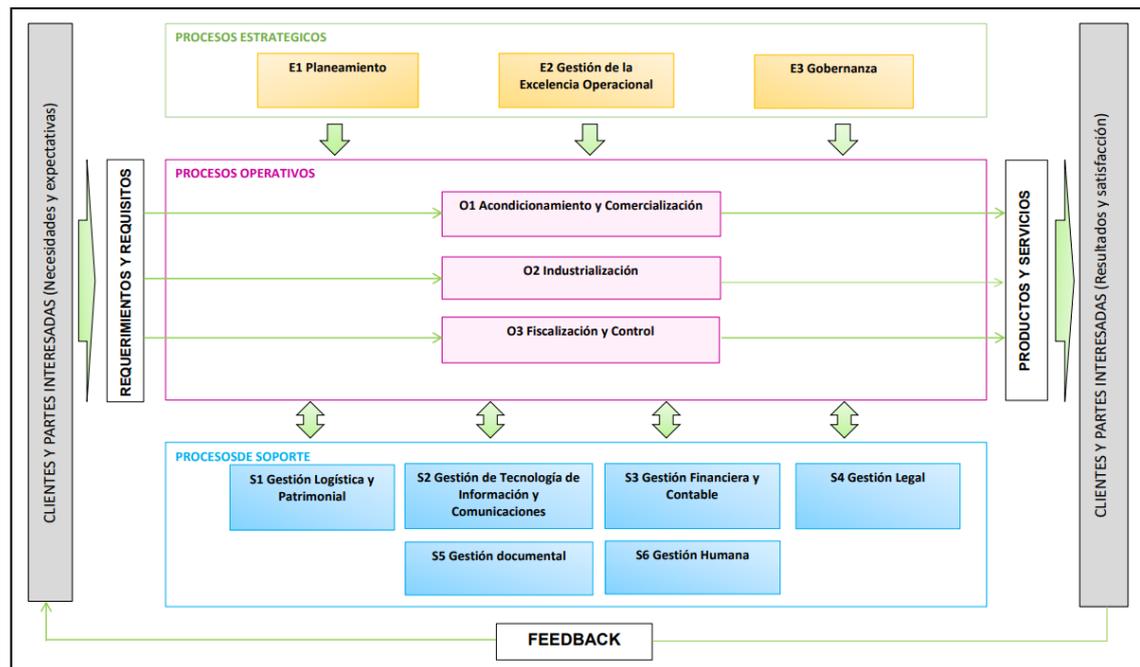
<sup>19</sup> Oficio N°353-2019-DE-FOONAFE fecha 08:08.2019

<sup>20</sup> Oficio N°011-2019-ENACO S.A fecha 22.11.2019

obtenido el 2018) a 2.33 (índice obtenido el 2019), lo que significa que la Empresa de estar en un nivel “en desarrollo” ahora se encuentre en un nivel de “establecido”, según la escala de medición de FONAFE.

Dentro de las acciones de mejora, el 23/12/2019, se realizó la actualización del Mapa de Procesos recogiendo recomendaciones de FONAFE. El actual Mapa de Macroprocesos de la Empresa es el siguiente:

### MAPA DE MACROPROCESOS



## 6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

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

- 6.4.1 **ImagingSoft @ Gestión Documental:** Permite contar con un aplicativo web que aloje en formato electrónico todos los documentos físicos que se encuentra en el área de archivo, para una mejor gestión y disponibilidad de los mismos.
- 6.4.2 **Portal de ENACO con Gestión de contenidos:** Permite contar un con un portal web dinámico con optimizador de búsqueda en navegadores, y que gestione la carga de contenidos de web de manera independiente y segura.
- 6.4.3 **Herramientas de seguridad End-Point para equipos de cómputo:** Permite contar con sistema de seguridad en los dispositivos de cómputo a nivel nacional, previniendo cualquier ataque malicioso y/o externo.

6.4.4 **Sistema de Administración de Flotas Móviles ENACO:** Permite a los usuarios de la contar con un aplicativo que monitorea las unidades vehiculares y gestione los mantenimientos.

Es importante mencionar que las herramientas de gestión orientadas a la operación de la Empresa, contribuyen a “Mejorar e Incorporar nuevos controles para la actividad comercial de la Empresa”, siendo un encargo de FONAFE como parte de las acciones para fortalecer a ENACO.

## 7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales, cuenta a la fecha con 21 Unidades Operativas de Compra, 19 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran ubicadas en 12 departamentos; las mismas que cubren un total de 32 provincias del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro:

OFICINAS DE COMPRA			OFIICINAS DE VENTA		
SUC. JULIACA	1	PALMERA	SUC. HUANCAYO	1	HUANCAYO
AG. CUSCO	2	KOSÑIPATA		2	TARMA
AG. QUILLABAMBA	3	QUILLABAMBA		3	SAN RAMON
	4	ECHARATI		4	LIMA
	5	QUELLOUNO		5	HUANUCO
	6	QUEBRADA	AG. AYACUCHO	6	AYACUCHO
	7	STA. MARIA		7	HUANTA
	8	PALMA REAL	SUC. JULIACA	8	JULIACA
	9	VERSALLES		9	AYAVIRI
	10	PALTAYBAMBA		10	AZANGARO
	11	MARANURA		11	JULI
	12	PUTUCUSI		12	PUNO
	13	SN. LORENZO		13	AREQUIPA
	14	KITENI	AG. CUSCO	14	CUSCO
AG. AYACUCHO	15	STA. ROSA		15	SICUANI
	16	SN. FRANCISCO		16	ANDAHUAYLAS
	17	LLOCHEGUA		17	SANTO TOMAS
	18	T. MARIA	18	YAURI	
SUC. HUANCAYO	19	MONZON	AG. TRUJILLO	19	*TRUJILLO
	20	*TRUJILLO		20	*CELENDIN
AG. TRUJILLO	21	R. GRANDE		21	*CHACHAPOYAS
	22	CALLANCAS		22	*HUAMACHUCO
	23	*CELENDIN		23	HUARAZ
	24	* CHACHAPOYAS			
	25	*HUAMACHUCO			

21	OFICINAS DE COMPRA
19	OFICINAS DE VENTA
4	*COMPRA Y VENTA
44	TOTAL OFICINAS

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

### 7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

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

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

Artículo 9.- Empadronamiento y catastro. La autoridad competente del Gobierno Central, Regional o Local, según corresponda, levanta los registros catastrales y topográficos de las áreas de cultivo de su demarcación, que sirve para identificar a los propietarios o poseionarios de los terrenos en donde existan plantaciones de coca, amapola o adormidera de la especie papaver somniferum o de marihuana

de la especie cannabis sativa; así como laboratorios rústicos de elaboración de drogas y pistas de aterrizaje clandestinas

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

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

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

A pesar de las gestiones efectuadas por ENACO S.A. ante los gobiernos regionales, incluso con la participación del Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros, durante el año 2019 no se logró ningún avance al respecto.

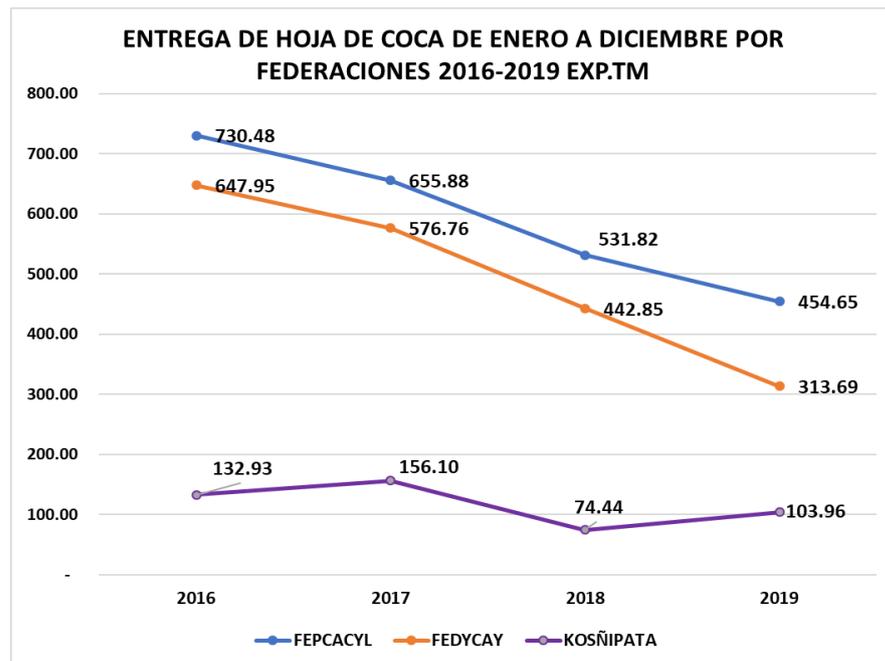
Adicionalmente a lo antes mencionado, es importante considerar el impacto que tiene la disminución anual de proveedores de hoja de coca y su tendencia decreciente a lo largo de los años en los resultados comerciales de la empresa. Este hecho resulta relevante si consideramos que en el año 2003 se estimó la demanda legal en 8,787 TM anuales y se contaba con 34,464 productores empadronados.

De acuerdo a la "Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo de Hoja de Coca 2013" se estima que el consumo tradicional de hoja de coca se encuentra en alrededor de 10,728 TM anuales 22.1% de incremento respecto al año 2003. De los 34,464 productores que constituyen el 100% de agricultores inicialmente empadronados, al cierre del ejercicio 2019 solo tenemos activos con frecuencia relevante 8,066 es decir un 23% del número total de inicialmente empadronados, lo que constituye una reducción real de 26,398 empadronados (77%) que no entregan hoja de coca o lo hacen solo con las periodicidades necesarias para no perder su condición.

Esta situación obedece a la combinación de los siguientes factores que explican la disminución de empadronados:

- El Padrón actual adolece de información básica para un seguimiento y control adecuado,
- No es claro si el padrón es de personas o predios.
- El cambio climático ha traído como consecuencias nuevas condiciones fitosanitarias y con ello plagas que están fuera de control de SENASA reduciendo significativamente los rendimientos agrícolas en general y dentro de ellos la hoja de coca.
- La falta de personal para labores agrícolas, producto de mejores remuneraciones en otras labores en la zona y la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de mejores oportunidades.

- Los altos precios por la contratación de personal para actividades agrícolas, y el mantenimiento de los cultivos hace que pierdan rentabilidad.
- Abandono de campos y/o bajo rendimiento de los mismos por agotamiento de las tierras.
- Falta de cumplimiento de los compromisos adoptados por los Dirigentes cocaleros en las actas suscritas el 27/sep. 2018, 18/oct 2018 y 8/dic 2018 con los agricultores de los valles de La Convención (FEPCACYL) y Yanatile (FEDYCAY).



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

También se firmó el mismo acuerdo con los productores de Kosñipata, pero ellos incrementaron ligeramente sus entregas, sobre todo apenas suscrita el acta, como se aprecia en el gráfico, pero luego en el transcurso del año con el ejemplo del proceder de las federaciones más grandes disminuyeron el volumen nuevamente. Sin embargo, las relaciones directamente con los agricultores vienen dando auspiciosos resultados en ese valle.

Es importante hacer notar que a nivel nacional de acuerdo al estudio “Monitoreo de Cultivos de Hoja de Coca del 2017” los valles con mayor superficie de hoja de coca en cultivo son los del VRAEM con una participación de 43%, sin embargo, en ellos se tiene 6,462 empadronados de los cuales solo 1,649 empadronados (26%) son activos con entregas con alguna regularidad en el año.

**GRÁFICO: SUPERFICIE CON COCA EN PRODUCCIÓN 2013-2017**

**Cuadro 1. Superficie con coca en producción por zona, 2013-2017 (ha)**

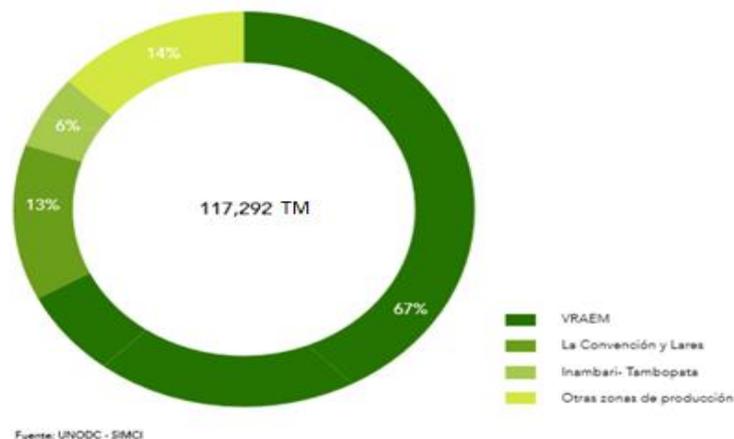
Zonas	2013	2014	2015	2016	2017	% redondeado de la variación	% redondeado del total 2017 (al 31 de diciembre)
VRAEM	19,167	18,845	18,333	20,304	21,646	7 %	43 %
La Convención y Lares	10,843	10,342	10,454	10,262	10,473	2 %	21 %
Inambari - Tambopata	3,460	3,455	3,811	4,215	5,310	26 %	11 %
Bajo Amazonas	3,070	2,137	370	1,292	1,823	41 %	4 %
Alto Huallaga	4,302	1,555	1,099	1,596	1,623	2 %	3 %
Kcosñipata	1,110	1,322	1,330	1,512	1,550	3 %	3 %
Marañón	1,140	1,214	1,321	1,473	1,477	0 %	3 %
Putumayo	1,564	1,390	1,297	1,097	1,376	25 %	3 %
San Gabán	910	964	718	398	1,296	226 %	3 %
Pichis-Palcazú Pachitea	863	402	240	154	1,007	554 %	2 %
Otros*	950	390	510	398	886	123 %	2 %
Aguaytía	1,796	332	197	565	791	40 %	2 %
Alto Chicama	585	587	597	605	612	1 %	1 %
<b>Total Redondeado</b>	<b>49,800</b>	<b>42,900</b>	<b>40,300</b>	<b>43,900</b>	<b>49,900</b>	<b>14 %</b>	<b>100 %</b>

\* Mazamari, Calleria, Orellana, Huallaga Central.  
Fuente: UNODC - SIMCI  
20

Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2017

De acuerdo al último estudio de Monitoreo de Cultivos de hoja de coca en el Perú durante el año 2017, presentado en diciembre de 2018, se señala que la producción anual del Perú fue de 117,292 TM y, que la producción de La Convención y Lares representa el 13% del total nacional.

**Figura 2. Distribución porcentual de la producción potencial de hoja de coca por zona, 2017**



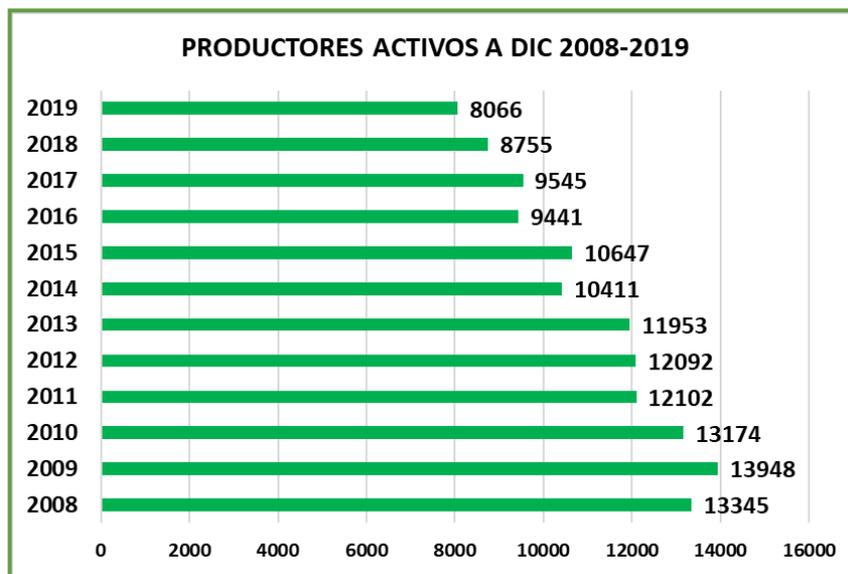
Siendo así, la zona de la Convección y Lares con una producción del 13% del total nacional representan una potencial producción de 16,420.88 TM anuales, de las cuales en el 2018 se entregaron a ENACO 974.64 TM y en el 2019 solo 768.34 TM, **que corresponden a menos del 5% del total producido en esos valles.** Esta cifra ilustra la magnitud de la informalidad en el circuito comercial de la hoja de coca, para lo cual ENACO S.A., que no tiene facultad de interdicción independientemente, viene

gestionando la mayor participación de diversas instituciones, entre ellas la Policía Nacional del Perú y la SUNAT.

A pesar de lo anteriormente indicado, los agricultores de los valles de La Convención, Yanatile, Kosñipata y Lares constituyen el mayor porcentaje de empadronados que actualmente continúan haciendo entregas, siendo estas como se explicó anteriormente mínimas y las necesarias para reclamar la "legalidad" de su producción.

A continuación, se presenta un gráfico de la variación en la cantidad de Productores activos al cierre de los años en el periodo comprendido entre el 2008 al 2019.

**GRÁFICO: PRODUCTORES ACTIVOS A DIC 2008-2019**



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

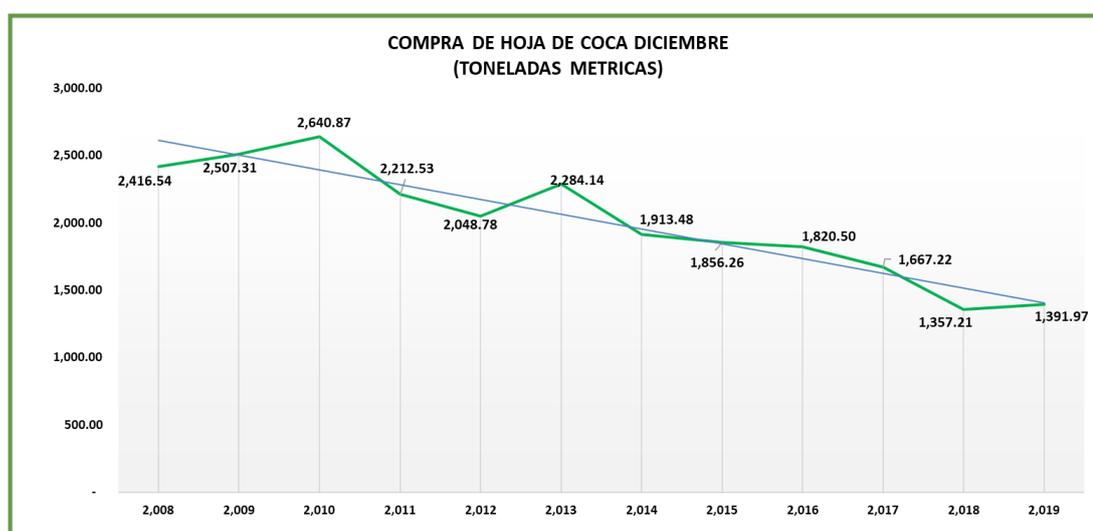
Como se puede apreciar en el año 2008 recibíamos hoja de coca de 13,345 proveedores empadronados, si comparamos esta cifra con la de los 8,066 proveedores al cierre del ejercicio 2019 tenemos una disminución de 5,279 productores en once años. En paralelo la participación de los representantes es cada vez más relevante, requiriendo para su correcto tratamiento una redefinición al más alto nivel de Estado, por cuanto figuran y son mencionados en informes internos y externos a la empresa, textos de investigadores, e incluso forman parte de los representantes cocaleros reconocidos por el Estado Peruano.

Esta variable debe de entenderse en su real magnitud pues como es de conocimiento del Directorio y de las autoridades nacionales, la producción anual nacional de hoja de coca se mantiene en valores cercanos a las 117,292 toneladas de acuerdo al Monitoreo de Cultivos del 2017, de las cuales aproximadamente 10,728 de acuerdo al último censo de INEI corresponden a hoja de coca para consumo tradicional. ENACO S.A sin embargo logró comprar 1,391.97 TM en el ejercicio 2019 frente a los 1,562.19 TM de hoja de coca programadas para este ejercicio económico, lo cual evidencia que el peso absoluto y relativo de estos agentes informales es mayor que el del agente oficial del Estado Peruano, es decir de ENACO.

## 7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA

Antes de pasar a mayor análisis, es conveniente recordar que en el año 2003 fue la primera vez que el Estado a través del INEI determino oficialmente la demanda de hoja de coca para consumo tradicional, estimándose esta en 8,787 TM anuales, de las cuales ese año ENACO solo tuvo capacidad para comprar 2,922.78 TM es decir el 33% de la demanda legal. Lo anteriormente señalado importa para establecer que, si bien históricamente existen años con mayor captación, estos son picos que constituyen la excepción y como en todo cultivo responden a años agrícolas especiales o a condiciones de mercado favorables, pero la tendencia de participación histórica de ENACO en el mercado se registra con valores por debajo de 30% de la demanda formal estimada.

**GRÁFICO: TENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA EN EL PERIODO 2008-2019**



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

El gráfico previo grafica las compras en los últimos 11 años de operación, y corrobora la tendencia sostenida en la disminución de la compra de hoja de coca, agravándose en el periodo 2018 en el que solo se llegó a comprar 1,357.21 TM, periodo con menor compra de los últimos doce años.

Sin embargo durante el ejercicio 2019, ENACO S.A. acopió 1,391.97 TM de hoja de coca a través de Sucursales y Agencias, lo que representa un incremento de 34.76 TM (2.56%) respecto al año 2018 a pesar de solo haber podido trabajar 11 meses del año, ello producto de la huelga de 31 días de los trabajadores de la empresa, lo cual refleja el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Comercio Tradicional y su equipo en llegar a valles en los que se había perdido la presencia de ENACO.

La captación de hoja de coca durante el periodo 2019, evidencia que permanecen vigentes los factores sociales, políticos, económicos, climáticos y de gestión que imposibilitan desenvolverse adecuadamente en un entorno que, más allá de voluntades, excede al manejo comercial de la Empresa. Ante ello, es trascendente señalar que esta tendencia decreciente más allá de los esfuerzos internos de ENACO, se mantendría de no tomarse decisiones y acciones de carácter estratégico del más alto nivel del gobierno, que contribuyan a los cambios de estrategias comerciales y organizacionales al interior de la empresa que se encuentran en curso.

Es importante mencionar que en la Sucursal Quillabamba se cuenta con la presencia de dos federaciones la FEPCACYL y la FEDICAY con quienes se ha firmado acuerdos desde el año 2018 respecto al incremento de la hoja de coca y existiendo el compromiso de los mismos de incentivar en sus agremiados la entrega de toda su producción a ENACO S.A. Asimismo según el Padrón de Productores es la zona donde existen mayor cantidad de empadronados a nivel nacional.

Existe una falta de compromiso al Acuerdo firmado con ENACO y aceptado por los Dirigentes cocaleros, en especial en el documento firmado el 08 de enero 2019 "Acta de Reunión de Trabajo entre el Comité de Lucha de la Convención, FEDCACYL y ENACO S.A" en el punto 3 de dicho documento se señala: "La FEPCAYL por su parte se compromete a incentivar entre sus afiliados la mayor entrega de hoja de coca en calidad y cantidad a ENACO S.A.". Hecho que como se observa previamente en las estadísticas de compra no fue cumplido.

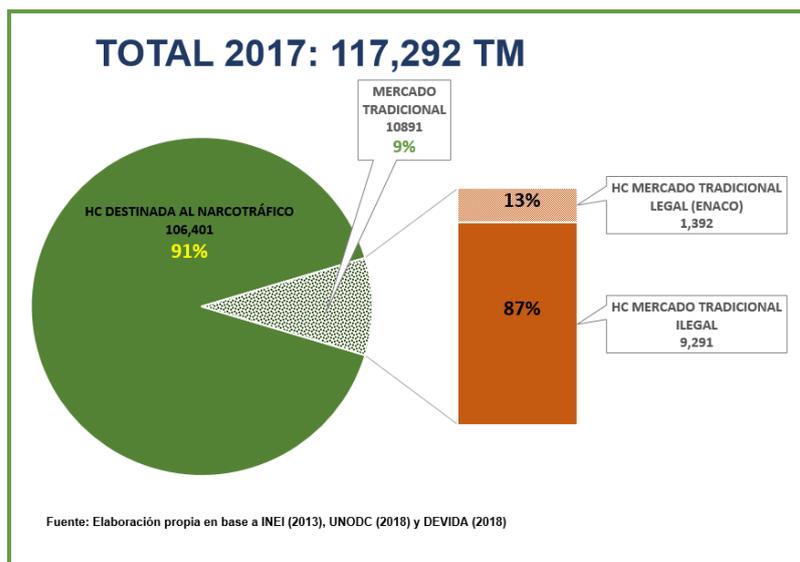
Asimismo, en el mes de febrero las precipitaciones pluviales fueron intensas provocando dos eventos (1) Que la coca aumente su foliación (nuevas guías) y sea casi imposible su cosecha y (2) Que la coca cosechada no pueda secar adecuadamente y el productor ante el temor de perder por el poco precio que implica la hoja de coca industrial espera que el clima mejore y su producción doble para los siguientes meses.

La problemática de los precios de la hoja de coca se ha centrado principalmente en la actividad de compra al agricultor, lo cual genera gran presión social sobre la toma de decisiones. Existe evidencia documentada que los incrementos en el precio de compra de hoja de coca no han sido acompañados de mayores entregas por parte de los agricultores como lo establece la Ley.

Los precios de compra al agricultor por parte de la Empresa se han constituido en precios de refugio para negociar con los informales. Durante la huelga general desarrollada por el sindicato de trabajadores entre el mes de junio y julio del año 2019 se afectó directamente las compras de la Empresa toda vez que nuestras unidades operativas permanecieron cerradas durante 31 días, y durante ese periodo los precios de compra producto de oferta y demanda fluctuaron entre S/30 y S/50 soles en la Región Cusco.

Como se señaló en años anteriores, otra dificultad sigue impactando es el efecto del canon gasífero que se tenía en estos Valles, donde los productores preferían laborar en los municipios y no en sus campos de cultivo lo que ocasionó el abandono de los mismos, y al terminar este beneficio al retornar al campo que por mucho tiempo estuvo abandonado, han debido recuperar las plantaciones y limpiar el campo lo cual toma tiempo, la migración de los jóvenes a la ciudad ha hecho que la mano de obra sea escasa y por consiguiente el precio del jornal muy elevado.

Por los factores mencionados, ENACO S.A. compró 1,392 TM en el año 2019, es decir el 13% de la producción que se estima corresponde al consumo legal; conforme se puede visualizar en el gráfico siguiente:



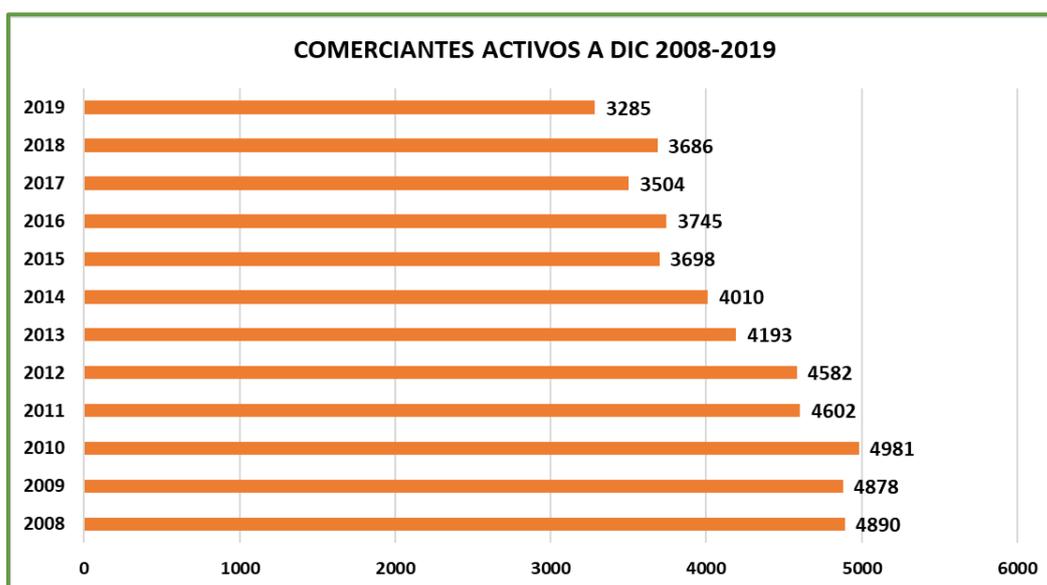
De acuerdo al estudio de Monitoreo de Cultivos de hoja de coca en el año 2017 la producción potencial de hoja de coca es de 117,292 TM, y según la estimación realizada por INEI (2013) el Consumo de Hoja de Coca asciende a 10,891 TM, lo que significa que el 9% de la producción de hoja de coca es destinada para el consumo tradicional, de los cuales solo el 13% fue administrada por ENACO S.A. en el 2019.

### 7.3. COMERCIANTES AUTORIZADOS POR ENACO PARA LA VENTA DE HOJA DE COCA

Durante el año 2019, ENACO solo trabajo con comerciantes minoristas de hoja de coca, pero se planea volver a trabajar con distribuidores mayoristas en el corto plazo para poder llegar a más consumidores de hoja de coca en territorio peruano.

Para atender la demanda de los consumidores tradicionales a nivel nacional, ENACO S.A. efectuó actividades comerciales con 3,285 comerciantes de hoja de coca ubicados en la sierra, centro y sur del país.

**GRÁFICO: COMERCIANTES ACTIVOS A DIC 2013-2019**



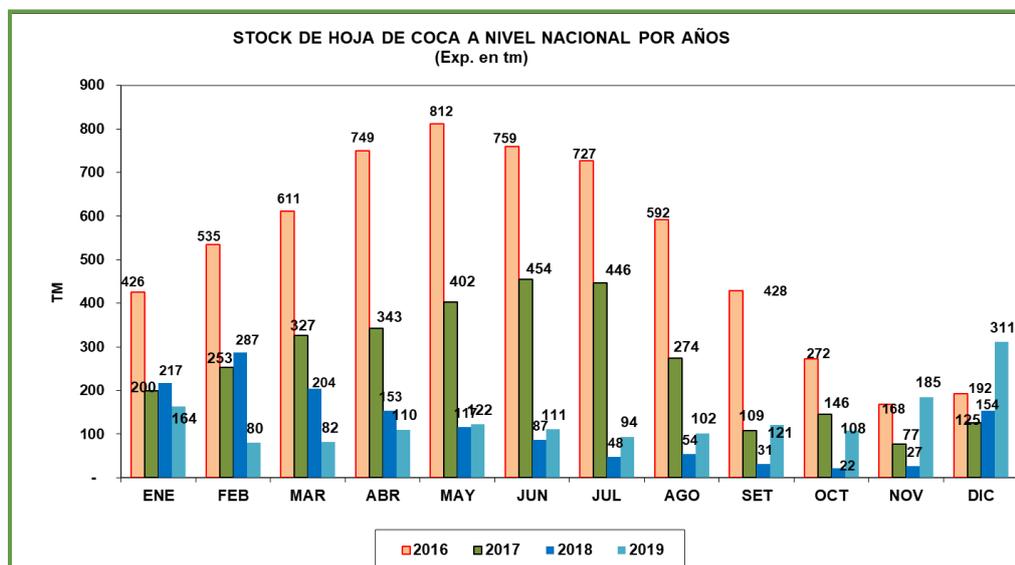
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

#### 7.4. VENTA DE HOJA DE COCA

Consecuente con los menores volúmenes de hoja de coca adquiridos, la empresa no alcanzó sus metas de venta, habiendo contando con almacenes desabastecidos a partir del mes de agosto, producto de lo cual se vendieron 1,210.47 toneladas métricas de hoja de coca, destinada para el consumo tradicional, que representa 81.94% respecto de los 1,477.19 TM de hoja de coca programados para el año, por este motivo la hoja de coca no se pudo transferir a las zonas de venta con regularidad,

Es necesario también mencionar que la producción nacional de coca en toneladas, lejos de disminuir sigue incrementándose cada año a nivel nacional, y esta sobre producción invade con hoja de coca ilegal el mercado de consumo tradicional, con precios de excedente y sin los sobrecostos en los que incurre una empresa legal y además del Estado. Es volumen de oferta es tal que podrían darse en cualquier momento caídas importantes en los precios de oferta en el mercado, lo cual sería muy peligroso para la empresa por cuanto asume costos y pasivos fijos.

Otro factor importante que afectó el proceso de venta de hoja de coca fue la huelga de trabajadores a nivel nacional, anteriormente ya mencionada, pues además del mes en el que no hubo actividad comercial al retorno de ENACO a sus actividades comerciales estas resultaron difíciles, pues encontraron el mercado abastecido por coca ilegal y por lo que existió daño consecencial posterior debiéndose desplegar gran esfuerzo para recuperar el mercado ganado por el comercio informal.

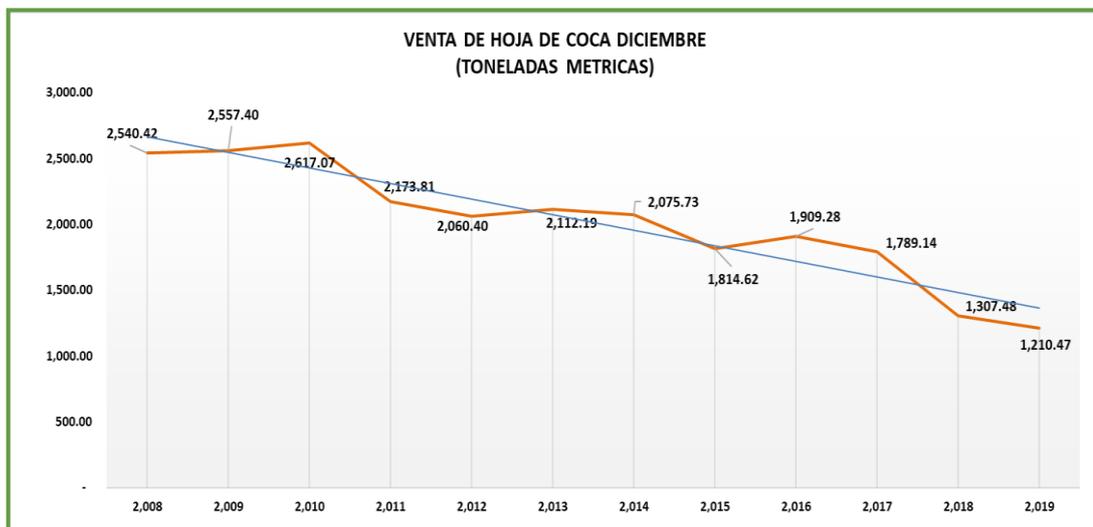


Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

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

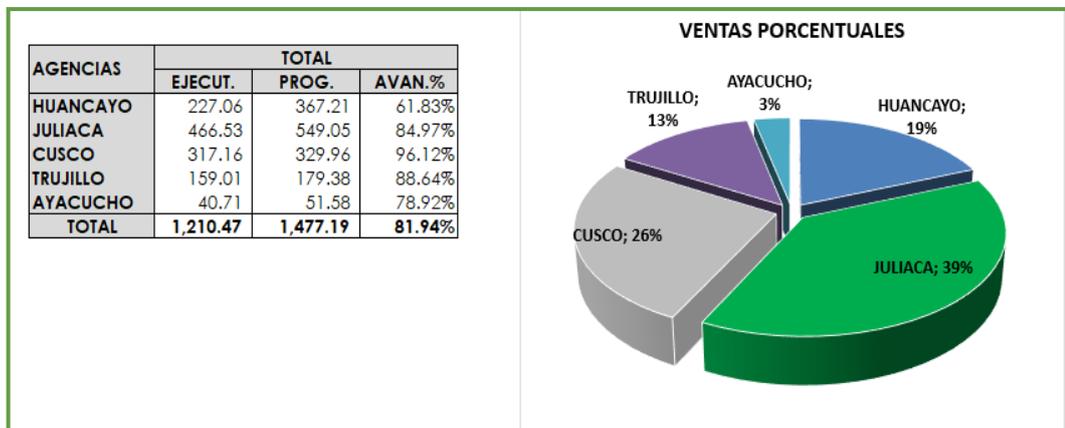
- Otro factor de desventaja constituye la falta de fiscalización en ruta (puestos de control carretero) y mercados de expendio por parte de la SUNAT. ENACO emplea distribuidores, a los que vende hoja de coca con IGV cuyo importe estos a su vez trasladan al comprador final. Es evidente que, al estar el mercado inundado de coca ilegal, estas operaciones no tributan, lo que de por sí constituye una desventaja para nuestros distribuidores, quienes frecuentemente “cabecean” sus ventas entre coca legal e ilegal para mejorar sus márgenes.
- El cobro de IGV en la venta de ENACO S.A es una desventaja frente al comercio informal, más aún si SUNAT no realiza ningún tipo de fiscalización y control para evitar el desvío/contrabando de hoja de coca.
- La disposición de los agentes económicos a participar en el mercado ilegal es alta, fundamentalmente por la baja probabilidad de detección, el bajo costo de la detección, y los mayores precios ofrecidos en los puntos de venta, por lo que el decomiso si bien constituye un riesgo es asumible por el informal/ilegal.

**GRÁFICO: TENDENCIA DE VENTAS DE HOJA DE COCA 2008-2019**



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

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



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

## 7.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE HOJA DE COCA

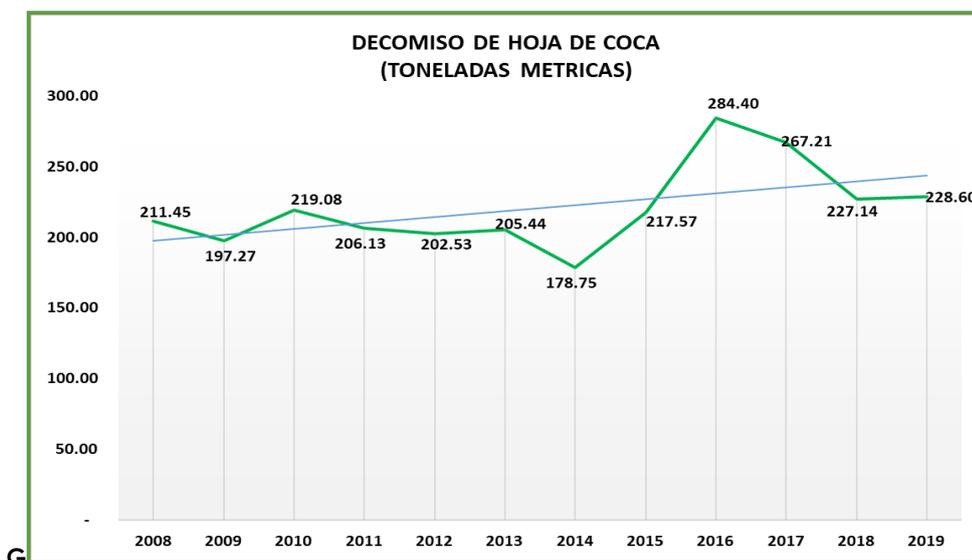
Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, corresponden según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN, a la Policía Nacional del Perú en coordinación con el Ministerio Público, sin embargo estas Instituciones por otras prioridades operativas dispuestas por sus comandos, cumplen de manera limitada con esta labor en los lugares en los que operamos; limitando así el rol fiscalizador encargado a ENACO S.A. a través del Numeral 10.4 de la norma antes citada. Sin embargo, como se señaló previamente, la Sociedad de Auditoría Externa 2019 Taboada y Asociados S.C. estableció en las notas a los estados financieros que forman parte de su Informe de Auditoría Financiera que no corresponde a una actividad económica empresarial el ejercer actividades de fiscalización sobre sus proveedores, clientes y eventuales competidores en el mercado, siendo un sobrecosto que afecta los resultados comerciales.

Esporádicamente se han efectuado operativos conjuntos con la PNP 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 ENACO S.A. estimándose que de no haberse efectuado las intervenciones nuestras ventas podrían haber sido menores.

Un logro importante del año 2019 fue la firma del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre la Empresa Nacional de la Coca S.A. y el Ministerio del Interior y las buenas relaciones desplegadas desde la Gerencia de Comercio Tradicional y los Jefes de Sucursales y Agencias se ha podido decomisar una cantidad de hoja de coca, ligeramente superior al periodo 2018, considerando los 31 días de paralización por la huelga de trabajadores.

Los decomisos acumulados al cierre del año son notoriamente superiores respecto a años anteriores entre 2008 y el 2015, logrando decomisar 228.60TM el 2019, sin superar años como el 2016 y 2017 en que los decomisos alcanzaron volúmenes muy elevados.

**GRÁFICO: DECOMISOS DE HOJA DE COCA 2008-2019**



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

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

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

Al respecto los reconocidos abogados Luis Ubillus Ramirez y Betsy Recavarren Merino expertos en temas de hoja de coca y narcotráfico señalan<sup>21</sup>:

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

Con ello se evitaría desventajas competitivas del propio Estado Peruano, que a través de ENACO (que si tributa en ambos extremos de la cadena logística) trata de competir de manera solitaria con el mercado informal. Estos pedidos han sido expuestos durante reuniones de trabajo con el Viceministro de Economía y el Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En ese sentido, el Gerente General por encargo del Presidente de Directorio de ENACO ofició insistiendo en que toda acción que se realice, con el propósito de solucionar la problemática de la hoja de coca - en el marco de la legislación y normatividad nacional, así como a los acuerdos internacionales a los que el Perú se ha acogido en materia de lucha contra las drogas - no generará efecto positivo sustancial mientras el Estado Peruano no logre coordinar y articular el actual esfuerzo aislado de las diferentes agencias de los diversos sectores estatales involucrados en la Política Nacional N° 27 “Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas” y su actual Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-

---

<sup>21</sup> Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pág. 113. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

2021.<sup>22</sup> . Adicionalmente a ello el Presidente de Directorio, y el Gerente General han expuesto personalmente esta problemática al actual presidente del Consejo de Ministros en dos oportunidades, habiéndose dispuesto en el mes de noviembre la conformación de un comité técnico de trabajo de entidades del Estado involucradas en la problemática de la hoja de coca, que lamentablemente solo fue convocado el día de su instalación.

## 7.6. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES

- **Intensificación de las compras móviles:**

Esta actividad es de vital importancia por ser un instrumento de captación de hojas de coca en situ; con esta labor se disuade al comerciante ilegal que llega de manera individual a cada productor para comprarle su cosecha, es así que por este concepto la sucursal Quillabamba llegó a captar 10.88 % del total de compras, además cabe resalta que para algunas unidades representa a un más, tal como San Lorenzo, Palma Real, Putucusi y Versalles.

- **Visitas a los productores de manera individual para conocer en situ la situación real del campo:**

Actividad que se desarrolló durante todo el año, tanto desde las jefaturas de las sucursales y agencias y con la presencia del Gerente de Comercio Tradicional y de los Supervisores de Comercio Tradicional, habiendo incidido a la visita de los productores en las diferentes zonas.

- **Reuniones con los productores cocaleros y sus dirigencias, con la participación de la Gerencia de Comercio Tradicional:**

Labor que consiste en el acercamiento y presencia de la empresa encabezados por el Gerente de Comercio Tradicional y el jefe de sucursal con el fin de concientizar e incentivar a los cocaleros a la entrega de su producto y desarrollar lazos cercanos con los cocaleros dejando un tanto de lado a su dirigencia sindical que muchas veces es manejada políticamente. Esta labor se ha efectuado en Quebrada, Kiteni, Maranura entre otros.



<sup>22</sup> OFICIO N° 033-2018-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 07 de noviembre 2018 al Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

- **Compras forzadas en mercados y paraderos e intervención de vehículos que se desplazan hacia los mercados los días lunes y jueves:**

Actividad que consiste en visitar los distintos mercados donde juntamente con la hoja de coca se expenden otros productos de primera necesidad en las diferentes localidades que abarca la sucursal Quillabamba donde los productores venden su cosecha de hoja de coca a comerciantes ilegales, al constituirnos y tener presencia en estos lugares se le obliga al productor a vender su producto a ENACO dejando sin mercadería al comercio informal. Fotografías en anexo

En la Agencia Quebrada esta actividad se realiza los fines de semana a las 5:00 de la mañana con el apoyo y control de los vehículos que llegan de los diferentes sectores para la plaza de La Quebrada, a la misma que concurre todo el personal de la Unidad de la Quebrada movilizandando la camioneta y motocicletas para trasladar a los productores a la oficina con su producto para lo cual todo el personal se ubica en sectores estratégicos como son paraderos, entradas de las diferentes accesos esta labor dura aproximadamente hasta las 9:00 de la mañana., desplazándose además a los sectores cercanos como son Pantorrilla, Riobamba, Ipal Antena, Arenal, para evitar que el producto sea adquirido por los comerciantes ilegales.

- **Compras en los Secaderos tradicionales de los productores cocaleros:**

Actividad que consiste en formar grupos de trabajo de la Agencia Quebrada que recorren los campos de cultivo y ubican aquellos secaderos tradicionales en donde se encuentra hoja de coca en este proceso y notifican a los productores. Este trabajo se realiza a primera hora de la jornada laboral y se hace el cálculo de la cantidad de hoja de coca que se encuentra en el secadero.

En horas de la tarde se retorna a los lugares de producción donde se notificaron a los productores y se adquiere la hoja de coca en el mismo secadero tradicional.

De existir resistencia del productor con el Convenio vigente entre ENACO S.A. y el Ministerio del Interior se podrá pedir participación de los efectivos policiales de las comisarías adscritas a estas zonas.

- **Gestiones Interinstitucionales:**

Otro aspecto importante a considerar es que ENACO es parte de un sistema diseñado por el Estado Peruano para combatir el narcotráfico, la Empresa ha venido realizando esfuerzos para una mejor articulación y participación activa entre las instituciones involucradas (PCM, DEVIDA, MININTER, SUNAT, DIGESA, entre otras) de acuerdo a normativas vigentes.

Como parte de las coordinaciones realizadas, ENACO participó en el Comité Técnico para abordar la problemática derivada del cultivo de hoja de coca, presidida por la PCM, la cual solo tuvo dos sesiones y no se generaron soluciones concretas a la problemática mencionada, motivo por el cual se optó por remitir independientemente – a la Presidencia de Consejos de Ministros<sup>23</sup> y a FONAFE<sup>24</sup> – el “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA EN EL PERÚ”, en el cual se detalla la situación actual y problemática del vigente Modelo de Comercialización de la Hoja de Coca, en el que se propone un Nuevo Modelo de Comercialización de Hoja de Coca alineado a los informes presentados en su momento por DEVIDA y FONAFE a la Presidencia del Consejo de Ministros.

Asimismo, en el 2019, luego de alrededor de 3 años de gestión, se logró concretar la suscripción del “Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre ENACO S.A. y el Ministerio del Interior”



<sup>23</sup> Oficio N° 032-2020-ENACO S.A. /GERENCIA GENERAL de fecha 07/02/2020

<sup>24</sup> Oficio SIED Nro. 024-2020/GG/ENACO de fecha 10/02/2020

## 8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

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

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

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

Es así que la demanda tanto nacional como internacional debe ser creada, no existiendo de manera natural como en el caso de cualquier otro producto comestible o para uso industrial farmacéutico.

### 8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES

- Se logró concretar convenios interinstitucionales para el soporte y mejoras de los procesos de nuestras plantas industriales con la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) el mismo que se encuentra en fase de informes preliminares.
- Se logró la obtención de nuevos registros sanitarios otorgados por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), de los productos Polvo atomizado de hoja de coca sin alcaloide para uso en la industria alimentaria (Extracto ERC A20 Polvo) y del Concentrado de hoja de coca sin alcaloide para uso en la industria alimentaria (Extracto ERC A20 Líquido), gestión que tomó aproximadamente 6 meses por factores externos a la empresa ; y que el contar con estos registros sanitarios constituyen herramienta básica para posibilitar e incrementar la comercialización de dichos productos en el mercado nacional e internacional.
- Se logró obtener la asignación de partidas arancelarias específicas para la hoja de coca por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) – para Polvo atomizado de hoja de coca sin alcaloide para uso en la industria alimentaria (Extracto ERC A20 Polvo), Concentrado de hoja de coca sin alcaloide para uso en la industria alimentaria (Extracto ERC A20 Líquido), té de coca instantáneo y licor de hoja de coca; lo cual permitirá facilitar la identificación los productos como libres de trazas de alcaloide para acceder a mercados internacionales en nuestros procesos de exportación.

### 8.2. LANZAMIENTO DE NUEVAS MARCAS I+D

Se trabajó por parte de las áreas de Dirección técnica y Control de calidad y Desarrollo de productos, el desarrollo de nuevas formulaciones y estandarización, de los productos:

- Coca instantánea en polvo

- Licor destilado de hoja de coca Kintu-Premium.

Así mismo, se apoyó en efectuar mejoras de formulación para la Empresa AJEGROUP, modificando la formulación de la bebida VOLT COCA, permitiendo de esta manera el lanzamiento y por ende comercialización de nuestro producto Concentrado de hoja de coca (Extracto de hoja líquida) en el mercado boliviano (AJEBOLIVIA).

### 8.3. REDISEÑO MARCA DELISSE

Se finalizó el Re-Diseño de marca los cuales incluyen los nuevos diseños de nuestros productos:

- Infusiones de hoja de coca
- Hoja de coca natural en polvo
- Licor de hoja de coca Kintu- Premium
- Coca instantánea en Polvo
- Té de coca instantáneo

Se efectuó el pre lanzamiento de los mismos en uno de los eventos más importantes del sector alimentos como lo es la Feria Expo Alimentaria 2019, apreciando que la marca era poco conocida, y los productos mostrados despertaban curiosidad y recelo por su origen, pero al probarlos y recibir las explicaciones del personal a cargo del stand manifestaban alta aceptación. El lanzamiento al mercado de dichos productos se tiene prevista para el primer semestre del 2020.

### 8.4. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO

- **Presencia de ENACO S.A. y marcas comerciales en redes sociales:**

Objetivo: Generar comunidad y presencia en medios online.

Resultados de la gestión de redes sociales según público objetivo, desde el mes de junio a diciembre 2019.

ENFOQUE	RED SOCIAL	ALCANCE EN N° DE SEGUIDORES (COMUNIDAD)
FAN PAGE INSTITUCIONAL	<b>ENACO S.A.</b>	<b>3,454</b>
FAN PAGE COMERCIAL I	<b>DELISSE</b> (Hoja de coca natural en polvo y Línea de infusiones)	<b>2,065</b>
FAN PAGE COMERCIAL II	<b>KINTU</b> (Licor de hoja de coca)	<b>3,025</b>

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

En el año 2019 ENACO S.A. junto a sus marcas comerciales Delisse y Kintu participaron en diferentes eventos nacional e internacionales tales como: ANUFOOD BRASIL (Sao Paulo), EXPODRINK (Lima) y EXPOALIMENTARIA (Lima con público objetivo extranjero); ventanas de exhibición y de apertura de oportunidades comerciales de nuestros productos de línea tradicional y Premium, que permitieron el ingreso de nuestros productos a nuevos puntos de

venta como por ejemplo; Licor de hoja de coca Kintu al restaurante SAN CEFERINO, Comercialización con marca blanca del producto hoja de coca micropulverizada por Alma Foods SAC (actualmente se encuentran en la obtención de registro sanitario para su marca y posterior comercialización en tiendas como la Zanahoria, Flora y Fauna y otras). Así mismo, dichos eventos permitieron el inicio de negociaciones de comercialización y desarrollo de nuevos productos con empresa nacional y extranjera tales como; Chocolates Cordillera (Polvo atomizado), Tambo (comercialización de infusiones y Licor de hoja de coca), Alma Foods SAC (Comercialización con marca blanca del producto hoja de coca micropulverizada), OP Traders SAC (exportación de Coca instantánea en polvo a países como Holanda y Alemania); entre otras.

#### **8.5. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA**

Durante el periodo 2019 se logró de manera exitosa realizar las siguientes exportaciones:

- Exportación de hoja de coca (150 TM) a diferentes clientes del rubro industrial por S/2,764,265.00 (SOLES)
- Exportación de cocaína base (330 kg) a diferentes clientes del rubro farmacéutico por S/2,764,265.00 (SOLES)
- Exportación de concentrado de hoja de coca a clientes del rubro línea de bebidas como el envío de 500 litros al país de Bolivia (AJEBOLIVIA del grupo AJEGLOBAL para producción de su bebida VOLT COCA); y/o suplementos alimenticios para labores de I+D como la exportación de 80 litros para el desarrollo de nuevas bebidas en Holanda.

## 9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Con la participación activa de todas las áreas adscrita a la gestión administrativa financiera, se realizaron acciones para la optimización de procesos, que han hecho posible crear sinergia, eficiencia y eficacia en la operatividad de las gestiones internas – cliente interno, principalmente con el área comercial que es el motor y fuente de autosostenibilidad de la empresa.

### 9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA

La Empresa al 31 de diciembre del 2019, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 6, 237, 902.55, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones e inversiones de ENACO S.A. Al cierre del presente año contamos con 2 inversiones financieras ejecutadas en moneda nacional, un instrumento llamado ICP y el otro en papeles comerciales, ambos ascienden a la suma S/ 4, 857, 812.50, los mismo que vencen el junio y mayo del 2020 respectivamente.

### 9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA

El año 2019 fue un año de cambio para el área de logística, en coordinación con el equipo de rediseño y la consultora que se contrató, se desarrollaron fichas de procedimientos, que constituyen hoy herramientas que permitan mejorar y uniformiza el accionar de los colaboradores involucrados en actividades logísticas a nivel nacional, así mismo permitió hacer las primeras optimizaciones de tiempos de proceso. Se actualizaron 04 directivas logísticas adecuándolas a nuestro Manual de Gestión y alineándolas con los lineamientos corporativos de FONAFE y enmarcados en la Ley de Contrataciones del Estado.

Al cierre del ejercicio del 2019, según evaluación del PAC 2019, el área de Logística ha culminado 25 procedimientos de selección, lo que representa el 88.43% de los procedimientos programados al final del ejercicio - PAC 2019. Asimismo, se precisa que se tiene cuatro (04) procedimientos de selección en actos preparatorios los que previa evaluación serán incluidos en el PAC 2020 para su ejecución.

Procedimientos de selección	Cantidad
Procedimientos de selección culminados	22
Procedimientos de selección en actos preparatorios	4
Procedimientos de selección convocados	3
<b>PAC FINAL 2019</b>	<b>29</b>

Los procedimientos de selección culminados por el área de logística han generado **un ahorro aproximado de S/ 825.057.00 soles**, respecto de los valores estimados establecidos en los procedimientos de selección:

Procedimientos Convocados y Culminados	AÑO 2019	AÑO 2018
Valores referenciales de los procedimientos de selección	3,927,564	4,170,880
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	3,102,506	3,726,796
Ahorro en la convocatoria	<b>825,057</b>	<b>444,084</b>

El grado de ejecución del PAC alcanzó un nivel del 88.43% en concordancia con lo dispuesto en las modificatorias de la ley de contrataciones.

Asimismo, en el 2019 se logró consolidar el servicio de limpieza y el servicio de seguridad y vigilancia, dichas necesidades fueron consolidadas en un solo procedimiento de selección con la finalidad de ahorrar recursos, así como las horas hombre y llegar a la economía de escala.

### 9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS

En atención al plan de trabajo 2019, se cumplió con la ejecución del procedimiento para las Altas de bienes patrimoniales que abarca la aplicación de normas internacionales de contabilidad, permitiendo superar las deficiencias de registros de años anteriores.

Se lograron completar las siguientes actividades:

- Saneamiento legal del embargo del inmueble de Juliaca
- Publicación de directivas, que permita la adecuada conservación y mantenimiento de nuestros locales a nivel nacional, con el fin de mantener vigente nuestras licencias de funcionamiento, que garanticen la seguridad de los trabajadores y clientes.
- Trabajo de acervo documentario de los años 2008 y 2016.
- Remodelación del archivo, con el fin de mantener y/o gestionar la eliminación en base a la normatividad del archivo de la nación,
- Digitalización archivística de cien mil (100,000) documentos físicos la misma que fue implementada con la cooperación del área de Informática, mejorando las condiciones del archivo al preservar la información con menor cantidad de papel, reduciendo riesgos y ahorrando espacios.

Se efectuó la inspección inopinada a las oficinas de la Sucursal Juliaca, a fin de verificar el estado real de los inmuebles y muebles; asimismo, se realizó el inventario de bienes patrimoniales.

Por primera vez en la historia de la empresa se emitieron directivas para establecer planes de mantenimiento para edificaciones y otra para la adecuada administración de la flota vehicular (camiones y camionetas) instalando dispositivos GPS en todos ellos, lo cual permitirá obtener información de recorridos, tiempos de operación, consumos, todo ello en reportes periódicos y en base a ello permitir que los Jefes de Sedes que tengan vehículos a su cargo administren el plan de mantenimiento general para estos, que también se implanta por primera vez.

Así mismo se concretó la subasta corporativa de vehículos organizado por FONAFE, participando con un total de seis vehículos dados de baja entre los periodos 2016 - 2018. Por otro lado, en coordinación con la Gerencia de Comercio Tradicional, se está participando en compras corporativas de leasing operativo de vehículos para fortalecer las funciones operativas de la empresa.

Con respecto a la aplicación de seguros que garantice la administración de la seguridad patrimonial y personal de los trabajadores de ENACO S.A., se contó con el asesoramiento del corredor de seguros AON, para la contratación, supervisión y

aplicación de pólizas de seguros. Debemos indicar que durante todo el año 2019, hemos sufrido un impacto en el mercado nacional e internacional para contratar la póliza de seguro D&O.

#### 9.4. GESTIÓN CONTABLE

Durante el 2019, se realizaron las siguientes acciones para mejorar la gestión contable, tales como:

**Revisión y valuación de los activos fijos en aplicación de la NIC 16 propiedad planta y equipo, y NIC 36 deterioro del valor de los activos de la empresa nacional de la Coca S. A. - ENACO S.A. años 2012 al 2019**", con el objetivo de:

- Validar la base de datos de Activos Fijos.
- Asignación de la correcta vida útil de los Activos Fijos.
- Validar el correcto cálculo de la depreciación de los Activos Fijos.
- Validar el adecuado tratamiento de la data contable y tributaria en relación al impuesto diferido

Esto fue necesario en vista que, durante el año 2018, la Compañía descubrió errores que provienen de años anteriores.

Los errores más relevantes son los relacionados a la valuación de sus activos fijos y al registro contable de una transacción definida como Capital adicional. Con relación a los activos fijos, la Compañía reconoció en el año 2016 un deterioro de activos ascendente a S/4,944,779, sobre el cual descubrió en este año 2018, que fue determinado de una manera incorrecta. Del mismo modo, descubrió que no debió reconocer en el año 2010 como capital adicional un aporte recibido correspondiente a un terreno por un importe de S/3,565,578. Al respecto, en concordancia con la NIC 8 "Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores", la Compañía procedió a corregir los errores, contabilizando el efecto contra los Resultados Acumulados.

A continuación, se detalla la conciliación entre el rubro Resultados Acumulados presentado el 31 de diciembre de 2016 y el reexpresado al 1 de enero de 2017:

Resultados acumulados al 31 de diciembre de 2016	23,533,346
Errores:	
Extorno de deterioro de activos	4,944,779
Traspaso de Capital adicional (terreno)	3,565,578
Otros	<u>279,310</u>
Total errores:	8,231,047
Resultados acumulados al 1 de enero de 2017	31,764,393

Conciliación entre el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2016 con la información al 1 de enero de 2017

	31.12.2016	AJUSTES	Saldo al 31.12.16
Patrimonio			

Capital	12,379,951	--	12,379,951
Capital Adicional	3,583,187	(3,565,579)	17,608
Reserva Legal	1,510,023	--	1,510,023
Resultados Acumulados	<u>23,533,346</u>	<u>8,231,047</u>	<u>31,764,393</u>
Total patrimonio	<u>41,006,507</u>	<u>4,665,468</u>	<u>45,671,975</u>

Conciliación entre el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2017 con la información reexpresada al 31 de diciembre de 2017

	31.12.2017	AJUSTES	Saldo al 31.12.17
Patrimonio			
Capital	12,379,951	--	12,379,951
Capital Adicional	3,583,187	(3,565,579)	17,608
Reserva Legal	1,510,023	--	1,510,023
Resultados Acumulados	<u>22,597,421</u>	<u>8,223,011</u>	<u>30,820,432</u>
Total patrimonio	<u>40,070,582</u>	<u>4,657,433</u>	<u>44,728,014</u>

**Aprobación por primera vez de un Manual de aplicación de Políticas Contables** en el cual se estandarizan y muestran los principios, reglas y procedimientos específicos que son adoptados por la empresa para preparar y realizar los Estados Financieros.

**Diagnóstico de Costos** para lo cual se contrató los servicios para el diagnóstico de costos en el cual analizaron las dos unidades generadoras de efectivo (Comercio Tradicional y Comercio Industrial) en el que se plantean propuestas de mejoras especialmente para el área industrial.

Esta información será evaluada por el contador general durante el ejercicio 2020 para su implantación.

**Estados Financieros Auditados 2018 y 2019**, por segundo año consecutivo la empresa logro obtener los estados financieros auditados sin calificación, lo cual indica que la gestión contable financiera está consolidando sus procesos formales.

## 10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO

La gestión de la Gobernanza va mejorando y tomando continuidad en la Empresa, situación contemplada por FONAFE al determinar la necesidad que todas las empresas bajo su ámbito consideren estas ya no como soporte sino como estratégicas, al estar a cargo de importantes instrumentos de gestión como son el Sistema de Control Interno y el Código de Buen Gobierno Corporativo, que son sujetos de autoevaluación sistemática a lo largo del ejercicio y a partir del ejercicio 2018 son validadas por una consultora especializada contratada por el ente rector.

Por otro lado, y a partir de mayo del 2019, la empresa viene aplicando la Gestión Integral de Riesgos, en base al informe de acompañamiento presentado por la Consultora Ernst Young Asesores S. Civil de R.L. de acuerdo a un contrato suscrito con FONAFE; cuya implementación está basada en los tres procesos principales de ENACO S.A. que son la Compra y Venta de la Hoja de Coca y la Gestión Logística, las cuales por primera vez en la historia de la empresa fueron implementados, monitoreados e informados a las instancias competentes mediante informes trimestrales y semestrales en función a la Gestión Integral de Riesgos – GIR; la cual ha de ser complementada en el ejercicio 2020 con los otros riesgos identificados y entregados producto de la Gestión por Procesos.

### 10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Empresa Nacional de la Coca S.A para el ejercicio 2018 está ubicada en el nivel de madurez general de 2.02, resultado obtenido según la herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno y validado por FONAFE.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la Evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno entre los años 2017, 2018 y 2019.

Componente	Puntaje Máximo	Puntaje año 2017	Puntaje año 2018	Puntaje año 2019
Entorno de Control	5	2.49	1.48	1.76
Evaluación de Riesgos	5	1.46	0.61	1.17
Actividades de control	5	0.95	0.78	1.45
Información y Comunicación	5	2.50	1.85	1.80
Actividades de Supervisión	5	2.79	2.53	2.08

El puntaje indicado para el 2019 nos permite obtener un Nivel de Madurez del SCI de 1.65, lo que significa un nivel "Inicial".

### 10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La Empresa Nacional de la Coca S.A., está ubicada en el nivel de madurez 2, alcanzando un cumplimiento de 51.63 %, según el Informe Corporativo de validación remitido por FONAFE.

A continuación, se detalla el nivel de cumplimiento alcanzado por secciones de años 2017 al 2019:

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje año 2017	Puntaje año 2018	Puntaje año 2018
I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	6.00	3.00	3.00
II	Marco Jurídico de la EPE	14	3.50	0.00	10.00
III	Derechos de Propiedad	58	23.17	5.00	10.50
IV	El Directorio y la Gerencia	128	42.24	6.00	77.00
V	Política de Riesgos y Código de Ética	10	4.00	2.50	7.50
VI	Transparencia y divulgación de información	30	22.25	5.75	19.00

### 10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.

Durante la gestión del ejercicio 2019 se ha dado cumplimiento a las instrucciones emanadas de la Gerencia General para que la Oficina de Control Selectivo adopte acciones más eficaces en la implementación de las Recomendaciones de Auditorías provenientes de Auditorías Externas, Contraloría General de la República o del Órgano de Control Institucional y que en su generalidad proveyeran de ejercicios anteriores.

Este período se inició con 08 recomendaciones producto de las Auditorías Internas de las cuales se lograron implementar en forma sistemática 07 de ellas, quedando sólo 01 recomendación en proceso de implementación y por ello en condición de pendiente.

Por otro lado, se ha sincerado la situación de las Recomendaciones pendientes, producto de las Auditorías Externas-SOAS, las cuales se iniciaron con 36 Recomendaciones declaradas en el mes de agosto 2019, culminándose el ejercicio con 17, producto de la implementación y seguimiento correspondiente, conforme se muestra en el cuadro siguiente:

#### Recomendaciones en Proceso Provenientes de Informes de Auditoría

Recomendaciones	Inicio 2018	Año 2018	Final 2018	Inicio 2019	Final 2019
Auditorías Externas ejercicios 2016 y 2017		06	0	13	05
Auditoría Externa año 2018			23	23	12
Auditoría Interna 2017-2018	18	18	08	08	01
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>18</b>

## 11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 11.1. CAPACITACIÓN

Se desarrolló el Plan Anual de Capacitación correspondiente al Ejercicio 2019, aprobado con Acuerdo de Directorio N° 010 -2019 adoptado en sesión de fecha 22.02.2019, cuyo presupuesto fue de S/. 65,000.00.

En el marco de lo señalado en el párrafo anterior, se determinó 4 ejes estratégicos para ser atendidos prioritariamente:

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

Las capacitaciones ejecutadas respondieron el 46% el Eje Estratégico "Competencias de gestión y procesos", seguido con una participación del 40% "Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos", con una participación del 11% en "Mitigación de riesgos" finalizando con una participación del 3% en "Implantación de valores organizacionales".



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

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

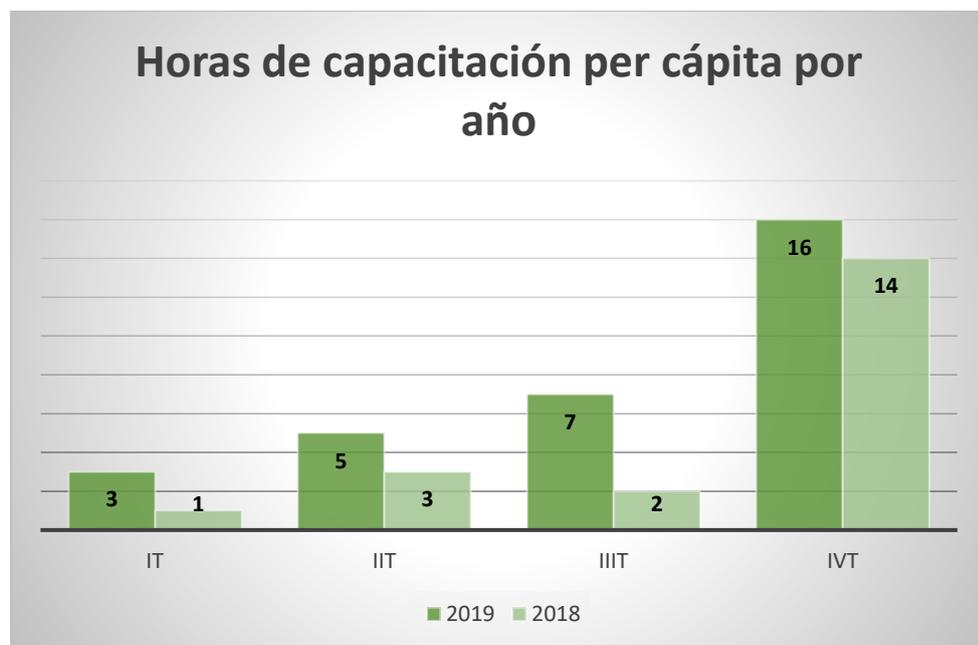
Indicador	Descripción	Unidad de Medida	AI I Trím	AI II Trím	AI III Trím	AI IV Trím
<b>Avance económico</b>	(Inversión Utilizada / Inversión Presupuestada GIP.) x 100	%	5,72%	9%	14,66%	77,74%
<b>Compromiso de la Organización</b>	(N° Colaboradores Capacitados / N° Colaboradores total) x 100 (*)	%	48,28%	96%	207%	423%

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	AI I Trim	AI II Trim	AI III Trim	AI IV Trim
<b>Horas de capacitación per cápita por año</b>	Nro. De horas de capacitación por año / Nro. De colaboradores total.	Horas / Trabajadores	2,44	4,80	6,95	15,49

Es de resaltar que se superó ampliamente la meta de compromiso de capacitación con menor desembolso de dinero, lo cual muestra el esfuerzo por optimizar nuestros recursos y aprovechar fortalezas de la empresa para obtener capacitaciones sin mayores costos.

El desarrollo del Plan implicó 3067 horas de capacitación en modalidades externas e internas. Se logró en promedio capacitar 16 horas por colaborador, siendo el indicador de ello 7 horas por trabajador (en promedio) al término del Cuarto Trimestre, 5 horas y 3 horas, en el tercer trimestre, segundo trimestre y primer trimestre del año. En comparación con el año 2018 para el Cuarto trimestre se capacito 14 horas por colaborador. De acuerdo a lo que se muestra a continuación.

En el grafico a continuación se puede apreciar el incremento respecto al año anterior.



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

Finalmente, mencionamos que se cumplió con las metas previstas para el año 2019.

## 11.2. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los objetivos indicados en el Convenio de Gestión 2019, se encuentran los correspondientes a Gestión Humana Corporativa, la cual tiene como principal propósito realizar de forma eficiente la gestión de personas, tanto para el Centro Corporativo FONAFE como para las empresas bajo el ámbito de FONAFE.

FONAFE siguiendo su línea estratégica de implementación, en el 2019 estableció una exigente propuesta de indicadores a alcanzar como parte del Balance Scorecard – correspondiente a la Perspectiva de Gestión Humana, enfocándose en cada componente que conforma el modelo corporativo. Para ello se

consideraron las mejores prácticas, opiniones, sugerencias, de las empresas para potenciar el modelo. Dichas iniciativas fueron sintetizadas mediante nuevas herramientas que ayuden al soporte (guías, fichas, modelos, entre otros).

El indicador “AC1: Nivel de implementación y gestión del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos”, para el caso de ENACO S.A. se fijó como meta un nivel de implementación del 88%, habiendo alcanzado la empresa una implementación del 93.58% del Modelo lo que significa que registró un nivel de cumplimiento es de 106%.

A continuación, se detalla los componentes del Modelo de Gestión Humana Corporativo con los niveles alcanzados por ENACO:

Tabla Resumen de Calificación Objetivo Vs Real																			
Indicador 1 (Modelo GHC) Objetivo 2019																	Total Peso		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17			
8	8	7	6	6	6	0	6	8	0	7	8	6	6	6	6	6	100		
Indicador 1 (Modelo GHC) Cumplimiento Real Alcanzado 2019																	Total Peso		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17			
8	8	7	6	6	6	0	6	3	0	7	8	6	6	6	6	4.5	93.58		
Nº	Componentes de Gestión del Modelo Gestión Humana Corporativo								H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	Total	Meta	
C1	Administración de las Herramientas de Gestión								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C2	Alineamiento y Gestión de la Cultura Corporativa								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C3	Planeamiento y Gestión del Modelo de Gestión Humana Corporativo								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C4	Atracción y Selección								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C5	Gestión de la Inducción								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C6	Administración de Personal								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C7	Desplazamiento																		
C8	Desvinculación								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C9	Gestión de la Remuneración y Compensaciones								0	1	0	0	0	1	1	0	3	8	
C10	Gestión del Conocimiento																		
C11	Gestión de la Capacitación								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C12	Gestión del Desempeño								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C13	Gestión de la Línea de Carrera								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C14	Gestión de Bienestar Social								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C15	Gestión del Clima Laboral								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C16	Gestión de las Relaciones Laborales Individuales y Colectivas								1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
C17	Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo								1		1	1	1	1		1	6	8	
																113	120		

Fuente: Informe Corporativo de Validación<sup>25</sup> - FONAFE

### 11.3. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el periodo 2019 se aplicó evaluación por desempeño a nuestros colaboradores, sub proceso que conforma el modelo de gestión de recursos humano; en esta

<sup>25</sup> Comunicado mediante Oficio SIED Nro. 044-2020/GPC/FONAFE de fecha 28/02/2020.

oportunidad se logró evaluar a un total de 193 colaboradores que representaron el 97% del total de nuestra población.

El modelo de evaluación de desempeño siguió la metodología establecida por FONAFE a través de la Guía para Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño – BSC 2019 Recursos Humanos Corporativo FONAFE, Este sub proceso de gestión implementado está en línea a lo requerido por FONAFE y al compromiso suscrito en el Convenio de Gestión 2019, contemplado en los indicadores de convenio "AC1: Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño", determinando como meta un cumplimiento del 100% (16 etapas) de avance para el 2019, habiendo la empresa cumplido con la meta asignada.

<b>Tabla Resumen de Calificación Objetivo Vs Real</b>																
<b>Indicador 2 (Evaluación de Desempeño) Objetivo 2019</b>																Total Peso 16
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Indicador 2 (Evaluación de Desempeño) Real Alcanzado 2019</b>																Total Peso 16
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Fuente: Informe Corporativo de Validación<sup>26</sup> - FONAFE

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

Observamos que de los 193 colaboradores evaluados el 22.54% de ellos obtuvo puntuación general de nivel 01 que significa que alcanzaron calificación mínima, mientras que el 70.52% alcanzó el nivel 2 y 6.94% alcanzo el nivel 3.

Ningún trabajador evaluado alcanzo una puntuación de 4, que significa nivel de dominio esperado para el puesto. El promedio de calificación fue de 1.98, es decir, nos encontramos en un 54% de rendimiento, habiendo mejorado el promedio con respecto al año anterior, pero evidentemente constituyendo un área de trabajo y oportunidad de mejora.

<sup>26</sup> Comunicado mediante Oficio SIED Nro. 044-2020/GPC/FONAFE de fecha 28/02/2020.



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

Los resultados obtenidos, son concurrentes y consistentes con la evaluación inicialmente efectuada por la Consultora Deloitte&Touche al inicio del Proyecto de Rediseño organizacional en donde se estableció como un factor crítico para el logro de los objetivos institucionales pues si bien existe personal con experiencia en sus actividades estas se realizan por debajo de los estándares requeridos existiendo factores de falta de conocimiento que son subsanables, de aptitud que también son subsanables y otro tanto de actitud que representan el mayor problema. Estos resultados serán insumo importante para la elaboración de planes de trabajo que permita cerrar las brechas encontradas, y acercar al colaborador al rendimiento que la empresa requiere o evaluar las acciones que corresponda.

## 12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL

### 12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA

La gestión legal descentralizada que se viene aplicando es de vital importancia para la empresa, en razón a la gran cantidad de procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes que existen en las diversas sedes, sucursales y agencias, a lo largo del territorio nacional, lo que implica un impacto económico traducido en provisiones y pasivos contingentes.

La mayoría de los casos tienen su origen en procesos con más de 5 años de antigüedad, conforme a lo revelado en los estados financieros de la empresa contienen obligaciones económicas muy altas, especialmente en materia laboral, por lo que corresponde -con los ya existentes- mitigar el daño e impacto económico y conciliar cuando corresponda y/o convenga a los intereses de la empresa de acuerdo a las políticas de solución de conflictos aprobadas por el Directorio. Por ello, es necesario prevenir y evitar futuros litigios que generen más obligaciones pecuniarias a cargo de la empresa, a fin de cautelar sus intereses económicos.

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

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

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

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

AL MES DE MAYO 2019 (Inf. N° 156-2019-ENACO/OAJ)	AL MES DE DICIEMBRE 2019 (Mem. N° 01-2020-ENACO S.A./OAJ e Inf. N° 001-2020-E/OAJ-ANASJU)
<b>ANEXO 1: PROBABLES</b> (Sentencia firme)  <b>S/ 1'472,753.35</b>	<u><b>PROBABLES</b></u> (SE PROVISIONA)  PROBABILIDAD <u><b>DEFINITIVA (ANEXO 1)</b></u> <b>S/ 332,921.80</b>  PROBABILIDAD <u><b>ALTA (ANEXO 2)</b></u>

AL MES DE MAYO 2019 (Inf. N° 156-2019-ENACO/OAJ)	AL MES DE DICIEMBRE 2019 (Mem. N° 01-2020-ENACO S.A./OAJ e Inf. N° 001-2020-E/OAJ-ANASJU)
	<b>S/ 838,746.30</b>
<b>ANEXO 1: PROBABLES</b> <u>Al mes de MAY/2019 el Anexo 1 y Anexo 2, desde FEB/2019, fueron unidos en un solo Anexo</u>	<b>POSIBLES</b> (NO SE PROVISIONA)  POSIBILIDAD <b>MEDIA (ANEXO 3)</b> <b>S/ 543,596.39</b>
<b>ANEXO 2: REMOTAS</b> <b>S/ 3'899,959.71</b>	<b>REMOTAS</b> (NO SE PROVISIONA)  <b>(ANEXO 4)</b> <b>S/ 3'808,654.05</b>

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

A continuación, se muestra el número total de procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes vigentes, en los que está ENACO S.A., debidamente distribuidos por materia y por localidad, al 31 de diciembre del 2019:

PROCESOS JUDICIALES							
Materia	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
Laboral	74	14	27	5	4	1	125
Penal	15	4	11	18	6	14	68
Contencioso Administrativo	2	2	0	0	0	0	4
Constitucional	0	1	2	2	0	0	5
Civil	5	0	0	0	0	1	6
<b>Total sedes</b>	<b>96</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>208</b>

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

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS						
CUSCO	LIMA	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
11	3	0	2	0	0	<b>16</b>

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

CONCILIACIONES Y ARBITRAJES								
	CUSCO	LIMA	Arequipa	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
Conciliaciones	4	0	0	0	0	0	0	4
Arbitrajes	0	1	1	1	0	0	0	3
Total	4	1	1	1	0	0	0	7

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

## 12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES

- La Oficina de Asesoría Jurídica en coordinación con la Gerencia de Administración y Finanzas, mediante su Departamento de Contabilidad, procedieron a reevaluar la NIC 37: Norma Internacional de Contabilidad 37 (Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes) y de acuerdo con la Ley N° 28708: Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad. De esta manera, se está clasificando y registrando correctamente las obligaciones económicas en el anexo que corresponde.
- A partir del 5/JUN/2019, en la Sede Cusco, la Oficina de Asesoría Jurídica apoyó, mediante sus analistas legales, la defensa procesal de los procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y otros en los que ENACO S.A. es parte, que a la fecha significa un ahorro de S/ 49,000.00 soles aproximadamente (a razón de S/ 7,000.00 soles mensuales), en el rubro de pago de honorarios profesionales por asesoría legal externa, situación coyunturalmente se aprovechó en esta oportunidad, pero que no necesariamente es la óptima por cuanto se requiere de la participación de un estudio de abogados externo que litigue y asesore sin ningún tipo de injerencia y sin la carga del día a día en las labores propias de la empresa..
- En relación a las demandas judiciales se viene gestionando la defensa orientada a reducir la carga procesal que evite las respectivas provisiones y contingencias económicas.

### 13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



Calle Brigadier Pumacahua N° 2759  
Lince, Lima 14 - Perú  
Teléfonos: 51 (1) 2849680 / 945423194  
auditores@tabodayasoc.com  
www.tabodayasoc.com

#### DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

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

1. Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A. (en adelante la Empresa), que comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2019, y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, así como el resumen de políticas contables significativas y notas explicativas.

#### *Responsabilidad de la Gerencia sobre los estados financieros*

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

#### *Responsabilidad del Auditor*

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

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

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



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



**Opinión**

4. En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Empresa Nacional de la Coca S.A. – ENACO S.A. al 31 de diciembre de 2019, su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB).

**Párrafos de énfasis**

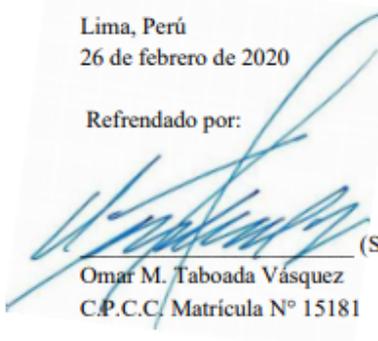
5. La Empresa durante los últimos 3 años viene presentando pérdidas netas de forma recurrente (S/ 920,096 en el 2017, S/1,615,382 en el 2018 y S/1,408,480 en el 2019), asimismo para este año 2019, los flujos de efectivo de su propia operación resultaron negativos, estos resultados negativos de los últimos años estarían reduciendo su patrimonio en S/3,943,958, lo cual podría generar un conflicto con el principio de empresa en marcha, base fundamental para la preparación de los estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. Los factores que estarían originando estos resultados para la Empresa se describen en la Nota 1(b) y los planes de acción de la Gerencia, para afrontar estos eventos, en la Nota 2, que son parte integral de estos estados financieros al 31 de diciembre de 2019.
6. La Empresa en el mes de enero de 2020, ha contratado los servicios de una empresa consultora para la revisión y evaluación de las vidas útiles asignadas e indicios de deterioro de sus activos fijos de los años 2012 al 2019, en cumplimiento de lo dispuesto por la NIC 16 “Propiedad, Planta y Equipo” y 36 “Deterioro de Activos”; actualmente la Gerencia no puede estimar el efecto final que tendría el resultado de dicha evaluación.

**Otros asuntos**

7. Los estados financieros de la Empresa por el año terminado el 31 de diciembre de 2018, que se presentan para fines comparativos, fueron auditados por otra sociedad de auditoría cuyo dictamen de fecha 20 de marzo de 2019, expresó una opinión sin salvedades.

Lima, Perú  
26 de febrero de 2020

Refrendado por:

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

*Taboada & Asociados Sociedad Civil*

## 14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2019

**Estados de situación financiera**  
**Al 31 de diciembre de 2019 y 2018**  
**(En soles)**

	Nota	<u>2019</u> S/	<u>2018</u> S/		Nota	<u>2019</u> S/	<u>2018</u> S/
<b>Activo</b>				<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Activo corriente</b>				<b>Pasivo corriente</b>			
Efectivo y equivalente de efectivo	4	6,240,598	13,750,804	Cuentas por pagar comerciales	10	855,434	1,268,575
Inversiones financieras	5	4,857,813	-	Otras cuentas por pagar	11	237,958	244,024
Cuentas por cobrar comerciales, neto		117,969	232,622	Provisiones	12	1,300,821	1,725,693
Otras cuentas por cobrar	6	408,798	492,303	Provision por beneficios a los empleados	13	1,280,012	982,963
Inventarios, neto	7	4,526,947	3,355,079	<b>Total pasivo corriente</b>		<b>3,674,225</b>	<b>4,221,255</b>
Activo por impuestos a las ganancias	8	409,033	64,119				
<b>Total activo corriente</b>		<b>16,561,158</b>	<b>17,894,927</b>	<b>Pasivo no corriente</b>			
<b>Activo no corriente</b>				Provision por beneficios a los empleados	13	1,911,743	2,210,181
Propiedad, planta y equipo, neto	9	37,914,189	38,865,423	Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	14	7,297,601	7,330,895
Activos intangibles, neto		135,286	114,613	<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>9,209,344</b>	<b>9,541,076</b>
<b>Total activo no corriente</b>		<b>38,049,475</b>	<b>38,980,036</b>	<b>Total pasivo</b>		<b>12,883,569</b>	<b>13,762,331</b>
				<b>Patrimonio</b>	15		
<b>Total activo</b>		<b>54,610,633</b>	<b>56,874,963</b>	Capital social		12,379,951	12,379,951
				Capital adicional		17,608	17,608
				Reserva legal		1,510,023	1,510,023
				Resultados acumulados		27,819,482	29,205,050
				<b>Total patrimonio</b>		<b>41,727,064</b>	<b>43,112,632</b>
				<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>54,610,633</b>	<b>56,874,963</b>

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros.

**Estados de resultados integrales**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018**  
**(En soles)**

	Nota	<u>2019</u> S/	<u>2018</u> S/
<b>Ingresos operacionales</b>			
Ventas netas	17	28,922,408	28,145,428
Prestaciones de servicios		-	4,200
Costo de ventas	18	<u>(14,535,104)</u>	<u>(13,890,528)</u>
<b>Ganancia bruta</b>		<b>14,387,304</b>	<b>14,259,100</b>
Gastos de ventas y distribución	19	(11,024,970)	(10,352,543)
Gastos de administración	20	(5,905,967)	(5,831,023)
Otros ingresos	21	2,209,914	1,857,443
Otros gastos	22	<u>(1,381,367)</u>	<u>(1,333,495)</u>
<b>Pérdida operativa</b>		<b>(1,715,086)</b>	<b>(1,400,518)</b>
Ingresos financieros	23	278,589	452,871
Diferencia de cambio, neto		<u>(5,278)</u>	<u>166,428</u>
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>(1,441,775)</b>	<b>(781,219)</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	16	<u>33,295</u>	<u>(834,163)</u>
<b>Pérdida neta del ejercicio</b>		<b>(1,408,480)</b>	<b>(1,615,382)</b>
Otros resultados integrales		-	-
<b>Total resultados integrales</b>		<b><u>(1,408,480)</u></b>	<b><u>(1,615,382)</u></b>

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros.

**Estados de cambios en el patrimonio**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018**  
**(En soles)**

	<u>Capital Social</u> S/	<u>Capital Adicional</u> S/	<u>Reserva Legal</u> S/	<u>Resultados Acumulados</u> S/	<u>Total</u> S/
<b>Saldos al 1° de enero de 2018</b>	12,379,951	17,608	1,510,023	30,820,432	44,728,014
Pérdida neta	-	-	-	(1,615,382)	(1,615,382)
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2018</b>	12,379,951	17,608	1,510,023	29,205,050	43,112,632
Ajustes	-	-	-	22,912	22,912
Pérdida neta	-	-	-	(1,408,480)	(1,408,480)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<u>12,379,951</u>	<u>17,608</u>	<u>1,510,023</u>	<u>27,819,482</u>	<u>41,727,064</u>

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros.

**Estados de flujos de efectivo**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018**  
**(En soles)**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
	S/	S/
<b>Actividades de operación:</b>		
Cobranza de venta de bienes o servicios e ingresos operacionales	29,438,070	28,798,320
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad	2,320,793	1,849,783
<b>Menos:</b>		
Pago a proveedores de bienes y servicios	(21,528,005)	(19,648,195)
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	(12,132,388)	(10,412,711)
Pago de tributos	(619,572)	(258,718)
<b>Efectivo y equivalente de efectivo neto proveniente de (aplicado en) actividades de operación</b>	<b><u>(2,521,102)</u></b>	<b><u>328,479</u></b>
<b>Actividades de inversión:</b>		
<b>Menos:</b>		
Pago por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(108,892)	(130,747)
Pagos por compra de activos intangibles	(45,312)	(43,172)
Inversiones financieras, neto	(4,857,813)	-
<b>Efectivo y equivalente de efectivo aplicado en actividades de inversión</b>	<b><u>(5,012,017)</u></b>	<b><u>(173,919)</u></b>
<b>Actividades de financiamiento:</b>		
<b>Menos:</b>		
Pago de dividendos y otras distribuciones	22,913	(316,867)
<b>Efectivo y equivalente de efectivo proveniente de (aplicado en) actividades de financiamiento</b>	<b><u>22,913</u></b>	<b><u>(316,867)</u></b>
<b>Disminución de efectivo y equivalente de efectivo</b>	<b>(7,510,206)</b>	<b>(162,307)</b>
<b>Saldo efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio</b>	<b><u>13,750,804</u></b>	<b><u>13,913,111</u></b>
<b>Saldo efectivo y equivalente de efectivo al finalizar el ejercicio</b>	<b><u>6,240,598</u></b>	<b><u>13,750,804</u></b>

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros.