
**TRANSCRIPCION DE ACUERDO
SESION EXTRAORDINARIA DE DIRECTORIO N° 006-2025
26 DE MARZO DE 2025**

El Sr. Nestor Enrique del Castillo Bardales, Gerente General:

CERTIFICA:

Que, en la Sesión Extraordinaria N° 006-2025, de fecha 26 de marzo de 2025 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 009-2025, 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 DE ENACO S.A. DEL EJERCICIO 2024

VISTO:

Informe N° 051-2025-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, emitido por la Gerencia General, Informe Ejecutivo GPPI-08-2025, emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Empresa Nacional de la Coca S.A. y demás antecedentes;

CONSIDERANDO:

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

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

Que, conforme lo establece el acápite 11) del numeral 6.12.1 del Libro Blanco: "Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE", ítem octavo literal g) "el Directorio debe aprobar, anualmente, la Memoria Anual";

Que, mediante Informe Ejecutivo GPPI-08-2025, emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, se informa que habiendo culminado las coordinaciones internas y estando a la información remitida por las unidades orgánicas de la empresa, se ha elaborado la Memoria Anual del ejercicio 2024; asimismo, se precisa en la presente sesión que, la memoria anual 2024 reseña la marcha y estado de la empresa, así como los principales logros acontecimientos durante el ejercicio 2024, por lo que, solicita la aprobación del Directorio en atención a lo establecido por el

numeral 6.12 del Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE; posición validada por la Gerencia General mediante Informe N° 051-2025-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, por lo que, se eleva al Pleno del Directorio la Memoria Anual del ejercicio 2024, para su aprobación correspondiente;

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica mediante Informe N° 74-2025-ENACO S.A./OFICINA ASESORÍA JURÍDICA, señala que de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y corporativas, específicamente el numeral 6.12.1., literal g) del Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, corresponde al Directorio de ENACO S.A. aprobar la Memoria Anual de ENACO S.A. correspondiente al ejercicio 2024.

Que, estando a las consideraciones antes expuestas y a lo informado por la Gerencia General y Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática; respecto a la aprobación de la Memoria Anual 2024 y a lo establecido por el numeral 6.12 del "Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores 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, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

ACUERDO N° 009-2025

1. Aprobar la Memoria Anual del ejercicio 2024 de la Empresa Nacional de la Coca S.A.
2. Encargar a la Gerencia General realizar los trámites administrativos necesarios a fin de viabilizar el presente acuerdo, debiendo remitir la Memoria Anual del ejercicio 2024 de la Empresa Nacional de la Coca S.A., a las instancias correspondientes.
3. Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación de acta para su inmediato cumplimiento.

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE

Nestor del Castillo Bardales
GERENTE GENERAL



MEMORIA ANUAL 2024

ENACO S.A.

Tabla de contenido

MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL DIRECTORIO	4
PRINCIPALES LOGROS DE ENACO	6
I. NUESTRA EMPRESA	7
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	7
1.2 DATOS GENERALES	10
1.3 SEDES ADMINISTRATIVAS PRINCIPALES	11
II. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL ENACO S.A.	12
2.1 DIRECTORIO	12
2.2 PLANA GERENCIAL	14
III. ORGANIZACIÓN	16
IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA	17
4.1 OBJETO SOCIAL	17
4.2 MISIÓN	17
4.3 VISIÓN	17
4.4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	18
4.5 VALORES	19
V. GESTIÓN EMPRESARIAL 2024	20
5.1 ACTIVIDAD EMPRESARIAL	20
5.2 ACTIVIDADES COMERCIALES	21
5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA 2024	22
5.4 GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	24
VI. GESTIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL	25
6.1 COMPRA DE HOJA DE COCA	25
6.2 PRODUCTORES EMPADRONADOS DE HOJA DE COCA	27
6.3 VENTA DE HOJA DE COCA	29
6.4 STOCK DE HOJA DE COCA	31
6.5 DECOMISO DE HOJA DE COCA 2024	32
VII. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL	35
7.1 MERCADO NACIONAL	35
7.2 PROMOCIÓN DE MARCA	36
7.3 MERCADO INTERNACIONAL	37
7.4 EXPORTACIONES DE HOJA DE COCA	38
7.5 EXPORTACIONES DE COLA 92	39
7.6 PARTICIPACIÓN DE EVENTOS PARA APERTURA DEL MERCADO INTERNACIONAL	40

VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	42
8.1 GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE	42
8.2 GESTIÓN DE CONTRATACIONES CON PROVEEDORES	45
IX. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	47
9.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	47
9.2 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	49
9.3 GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS	50
9.4 IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS	51
X. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	53
10.1 CAPACITACIÓN	53
10.2 CLIMA LABORAL	55
10.3 PROMOVRIENDO LA CALIDAD DE VIDA Y EL BIENESTAR DE NUESTROS TRABAJADORES	57
10.4 PROCESOS ADMINISTRATIVOS	59
XI. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL	60
11.1 ASESORÍA JURÍDICA INTERNA	60
XII. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS	63
12.1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023.	63
12.2 ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023	65
12.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023	66
12.4 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023	67

MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL DIRECTORIO

En representación del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima – ENACO S.A. y cumpliendo con lo dispuesto en el “Artículo 221 de la Nueva Ley General de Sociedades, Ley N° 26887”, se presenta la Memoria Anual correspondiente al ejercicio económico 2024.

ENACO S.A. es la única empresa autorizada por el estado peruano para el acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados a nivel nacional. Es así que, la gestión de la empresa estuvo abocada, conforme al mandato legal, a cumplir la responsabilidad de comprar la producción lícita de hoja de coca de los productores tradicionales debidamente registrados en el padrón de la empresa para satisfacer la demanda tradicional y evitar que esta derive a fines ilícitos en perjuicio de la salud de la humanidad. ENACO S.A. se alinea además a la Política Nacional contra las drogas al 2030, la cual constituye el marco de acción del Estado para controlar las actividades asociadas a los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas, con el propósito de reducir los daños que dichas actividades ocasionan en zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

ENACO S.A., es una empresa, que tiene como principal competidor al comercio informal e ilegal; lo cual, sumado a la compleja situación financiera y política, hace que desde el Directorio se realicen grandes esfuerzos para mejorar, implementando medidas que permitan que la empresa sea sostenible. Es así que, durante el año 2024, la empresa ha mejorado sus resultados comerciales, lográndose vender 1,227.06 TM de hoja de coca, cifra superior en 9% al registro del año 2023; en términos monetarios se obtuvo un ingreso total de S/ 17, 016,779 (diecisiete millones dieciséis mil setecientos setenta y nueve soles), superior en S/ 1, 311,582 (un millón trescientos once mil quinientos ochenta y dos soles) a las ventas totales del año 2023. Asimismo, producto del trabajo articulado con la Policía Nacional del Perú, se pudo lograr decomisar 184 TM de hoja de coca, siendo la Agencia Cusco la de mayor participación, con un 40% de lo decomisado.

La Pandemia COVID-19 de los años 2020 y 2021, trajo como consecuencia el sobre stock de hoja de coca; sin embargo, gracias al esfuerzo y los lineamientos empresariales del Directorio se pudo reducir considerablemente el stock de hoja de coca, cerrando el año 2024 con 386 TM, inferior en 77% a las 1,683 TM del año 2022 que se custodiaba en los almacenes de ENACO.

En ese sentido, ENACO S.A. presenta la Memoria Anual 2024 con la información relacionada a: i) Gestión estratégica, ii) Gestión empresarial, iii) Gestión del comercio tradicional, iv) Gestión del comercio industrial, v) Gestión administrativa y financiera, vi) Buen gobierno corporativo, vii) Gestión de recursos humanos, viii) Gestión jurídico legal y ix) Estados financieros auditados.

Finalmente, expreso mi reconocimiento a los miembros del Directorio, al Gerente General, Gerentes de Línea, Funcionarios y a todos los Colaboradores, por todo el esfuerzo orientado a mejorar la gestión de la empresa; sin su contribución,

estos resultados no serían posibles. Se continuarán realizando los esfuerzos que permitan optimizar nuestros procesos misionales y administrativos, buscando principalmente sostenibilidad de ENACO con la recuperación y la apertura de nuevos mercados para la comercialización legal de la hoja de coca y sus derivados, además de seguir contribuyendo con la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.



Ilustración 1: Personal de ENACO en plantaciones de productores empadronados

PRINCIPALES LOGROS DE ENACO

El año 2024 marcó un hito en la gestión de ENACO, demostrando una notable capacidad de transformación y eficiencia operativa. Entre los resultados más destacados;

- ☛ Se consiguió reducir las pérdidas en un 52% respecto al 2023, gracias a una rigurosa optimización de gastos y un incremento sostenido en la comercialización de hoja de coca, consolidando así la estabilidad financiera de la institución.
- ☛ Asimismo, se alcanzó un crecimiento del 8% en ventas en el mercado tradicional y una reducción del 65% en el stock almacenado (de 1,113 a 386 toneladas), reflejando una gestión logística más ágil y eficiente.
- ☛ Estos avances se complementaron con el decomiso de 184 toneladas de hoja de coca en operativos coordinados con la PNP, reforzando el combate al comercio ilegal.
- ☛ Se renovó por dos años el convenio con el MININTER, asegurando la continuidad de acciones estratégicas para el control del mercado legal.
- ☛ La innovación también fue protagonista durante el año 2024. Se inició con éxito la implementación de un nuevo empaçado de hoja de coca en la Sucursal Quillabamba, para preservar su calidad, cuyos resultados avalan su escalamiento.
- ☛ En el ámbito internacional, se logró un incremento del 2% en exportaciones y una negociación exitosa que elevó los precios de venta de Cola 92, asegurando su comercialización y calidad de la hoja de coca para mercados externos.
- ☛ Adicionalmente, la reducción del 10% en gastos administrativos y la disminución del 52% en pérdidas netas reflejan una gestión financiera más robusta.

Estos logros reafirman el compromiso de ENACO con la sostenibilidad y el crecimiento ordenado de la empresa.

I. NUESTRA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El Estado Peruano en 1949, en cumplimiento del Decreto de Ley N° 11046 y en cumplimiento de los convenios internacionales que restringían el consumo de drogas y narcóticos, creó 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 exportación¹. Dicha ley encomendó la administración del estanco de la coca al Departamento de Recaudación de la entonces Caja de Depósitos y Consignaciones², adscrita al ministerio de Hacienda.

Posteriormente, mediante el derogado Decreto de Ley 17525³ de 1969, se estableció la estructura del Ministerio de Industria y Comercio y se dispuso como un organismo público descentralizado de dicho sector a la Empresa de la Coca y Derivados, la cual estuvo encargada de ejercer en nombre del estado, el monopolio de la compra y comercialización de toda la producción nacional de hoja de coca

En 1974, por Decreto Ley 20689⁴ se reestructuró la organización del sector industria y turismo y se estableció que en tanto no se promulgara la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, entidades como la Empresa Nacional de la Coca podían organizarse como empresas estatales⁵.

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 1961⁶, mediante la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas⁷ de marzo de 1978 (Ley de Control de Drogas), se definió que sólo el Estado, a través de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), realizaría la comercialización interna y externa de la hoja de coca.

De esta forma, el derogado el Decreto de Ley 22232⁸ de julio de 1978 adscribió a la Empresa Nacional de la Coca S.A. 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.

1 Decreto Ley 11046 promulgado el 13 de junio de 1949

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

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

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

5 Conforme lo establece su Segunda Disposición Transitoria

6 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

7 Ley 22095, publicado el 2 de marzo de 1978

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

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 de Ley 22370⁹, Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, norma que estableció que ENACO, como empresa pública del sector agrario, se constituía en una persona jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, económica y técnica.

La Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca (Ley Orgánica de ENACO), además de definir la denominación, régimen legal, domicilio y duración, 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 la empresa 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 21¹⁰ (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 216¹¹, dispuso la reorganización de diversas empresas de derecho público, entre las que se encontraba ENACO, convirtiéndolas en empresas estatales de derecho privado. 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 ley¹², 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-EF¹³ 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 757¹⁴, Ley Marco de la Inversión Privada, señala que en ningún caso se otorgará a las empresas del Estado atribuciones de imperio o propias de la administración pública, con excepción de las facultades que el estado delegue para la cobranza coactiva de tributos.

⁹ Publicado el 6 de diciembre de 1978

¹⁰ Publicado el 20 de enero de 1981

¹¹ Publicado el 15 de junio de 1981

¹² Artículo 2 de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley 24948

¹³ Publicado el 27 de marzo de 1991

¹⁴ Publicado el 13 de noviembre de 1991

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 1982¹⁵, se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, cuando esta entidad ya era considerada como una empresa estatal de derecho privado. De esta manera, se precisó que la forma jurídica de ENACO era la sociedad anónima y que su denominación social sería Empresa Nacional de la Coca S.A.

ENACO a la fecha se rige por su estatuto aprobado por escritura pública con fecha 7 de junio de 2001, e inscrito el 12 de junio de 2001 en el Registro de Personas Jurídicas del Cusco y el Decreto Legislativo N° 1241 de fecha 25 de setiembre de 2015 que Fortalece la Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Drogas y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN del 24 de junio de 2016.



Ilustración 2: Equipo de ENACO sucursal Quillabamba

¹⁵ Decreto Supremo 008-82-AG Publicado el 6 de marzo de 1982

1.2 DATOS GENERALES

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



Ilustración 3: Marca ENACO

1.3 SEDES ADMINISTRATIVAS PRINCIPALES

Sede Administrativa	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco.
Sede Comercio Tradicional	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco.
Sede Industrial	Av. Universitaria N° 602, Urb. Pando, San Miguel – Lima
Sucursal Quillabamba	Av. Túpac Amaru s/n Pavayoc, La Convención – Cusco
Sucursal Huancayo	Santiago Norero N° 430, El Tambo – Huancayo
Sucursal Juliaca	Jirón Hipólito Unánue N° 154, La Rinconada – Juliaca
Agencia Cusco	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco.
Agencia Quebrada	Jirón Combapata s/n, Yanatile – Calca
Agencia Ayacucho	Urb. José Ortiz Vergara Mz. Q – Lote 3 Huamanga, Ayacucho
Agencia Trujillo	Los Berilios N° 502 Urb. Santa Inés – Trujillo

ENACO S.A. tiene una cobertura en 13 regiones del país.



II. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL ENACO S.A

2.1 DIRECTORIO



Chávez Tejeda Nubie Marali

Presidente del Directorio

Designado

13/02/2023

Continúa

Leyva Estela Violeta

Directora

Designado

11/02/2023

Continúa



Montoya Lizárraga Ivonne Maribel

Directora

Designado

11/04/2023

Continúa

López Escobar Juana Rómula

Directora

Designado

11/04/2023

Continúa



Montoya Chávez Victorhugo

Director

Designado

19/07/2023

Continúa

2.2 PLANA GERENCIAL

Del Castillo Bardales Néstor
Gerente General

Designado

25/11/2024

Continúa



Anterior

López Guzmán José Luis	Designado	27/09/2023 al 28/09/2024
Huacallo Farfán Jaime Jonathan	Encargado	30/09/2024 al 29/10/2024
Valera Morey Tania Jezabel	Encargado	11/11/2024 al 26/11/2024



Luna Oviedo Yeizon Frishel

Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática

Encargado

26/06/2024

Continúa

Anterior

Ortiz Huamán Juan Carlos	Encargado	22/03/2023 al 25/06/2024
--------------------------	-----------	--------------------------

Buendía Huarhwa Edgar
Gerente de Administración y Finanzas

Encargado

01/03/2024

Continúa



Anterior

Venero Vásquez Adrián Cesar

Encargado

17/06/2023 al 29/02/2024



Cordero Campos Carlos Enrique

Gerente de Comercio Tradicional

Encargado

01/10/2024

23/01/2025

Anterior

Yábar Pacheco Karen Paola

Encargado

22/07/2022 al 18/03/2024

Huacallo Farfán Jaime Jonathan Encargado

19/03/2024 al 29/09/2024

Mariela Balcázar Abanto
Jefe de la Oficina de Comercio Industrial

Encargado

24/11/2023

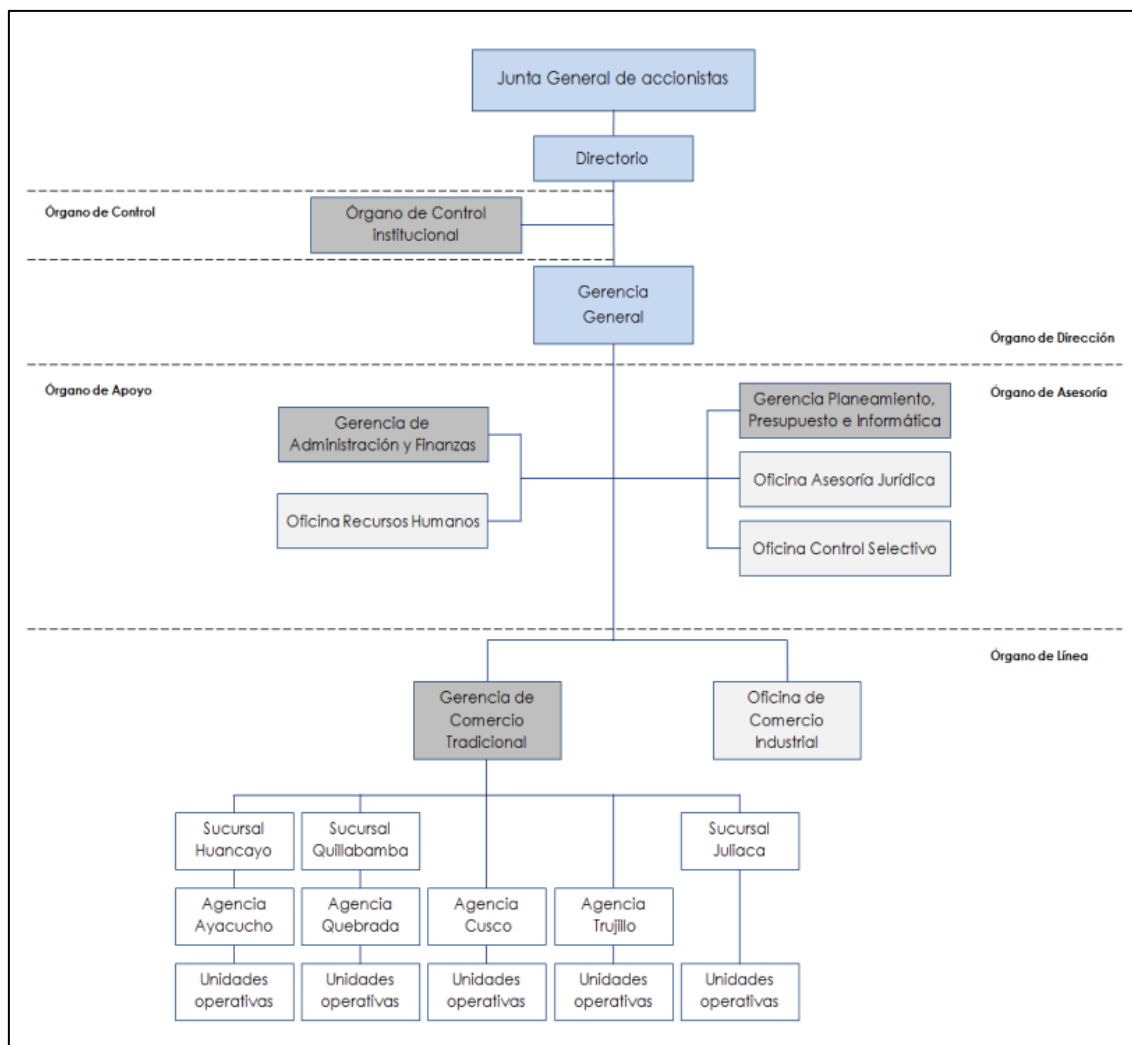
02/2025



III. ORGANIZACIÓN

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) muestra la Estructura Orgánica, aprobada el 06 de diciembre del 2019 mediante Acuerdo de Directorio N° 051-2019 ENACO, vigente a la fecha:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.1 OBJETO SOCIAL

El objeto social de la Empresa Nacional de la Coca S.A. es desarrollar actividades lícitas vinculadas a la producción, industrialización, comercio interno y externo de la hoja de coca y sus derivados. Así como de otras plantas medicinales y sus derivados.

En cumplimiento del objeto social y marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados¹⁶. 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 social¹⁷, 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 derivados¹⁸.

El gobierno promulgó el Decreto Legislativo N° 1241 con fecha 25 de setiembre de 2015 que fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN del 24 de junio de 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 actividades de fiscalización del comercio legal de la hoja de coca.

4.2 MISIÓN

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

4.3 VISIÓN

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

¹⁶ Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013

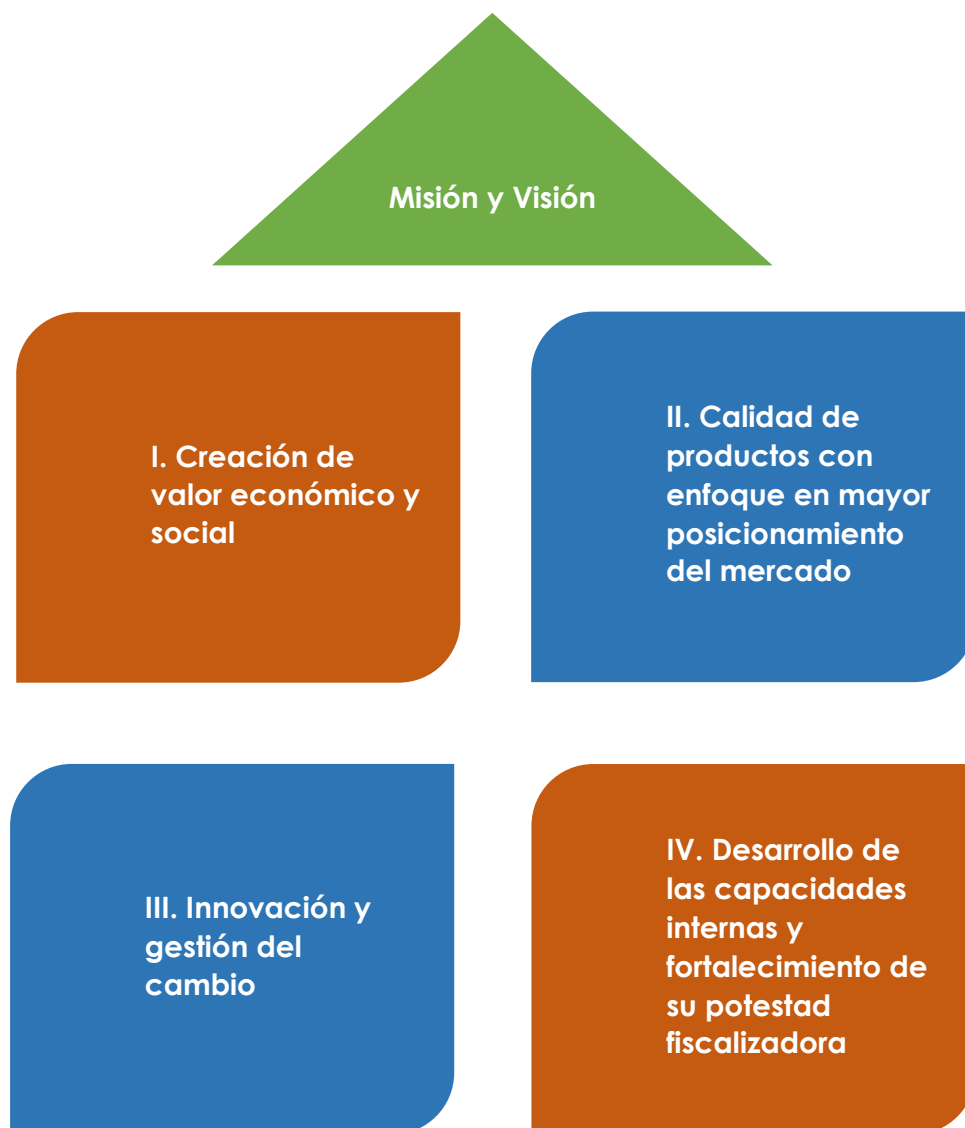
¹⁷ Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

¹⁸ Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

4.4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Los Fundamentos Estratégicos de ENACO S.A. se encuentran plasmados en su Plan Estratégico Institucional 2022 – 2026, orientado al fortalecimiento de la gestión y su rol dentro de la Política Nacional de Lucha Contra las Drogas al 2030. Para lo cual, ENACO S.A. ha definido cuatro (4) ejes, la misma que se mantiene vigente en el PEI 2022-2026.

EJES ESTRATÉGICOS DE ENACO S.A.



4.5 VALORES

COMPROMISO

Comprometidos con el crecimiento de nuestra organización, con los productores, con nuestros clientes y con la Política Nacional contra las Drogas.

INNOVACIÓN

Promovemos la investigación de la hoja de coca, el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y la mejora continua de nuestra organización.

CALIDAD EN EL PRODUCTO

Entregamos con altos estándares de calidad, enfocados en cumplir con los requisitos y expectativas de nuestros clientes

INTEGRIDAD

Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos y revaloramos las costumbres ancestrales de las comunidades con las que nos relacionamos.

INTEGRACIÓN

Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.

V. GESTIÓN EMPRESARIAL 2024

5.1 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). Para lo cual, ENACO S.A., orienta sus esfuerzos para lograr satisfacer dicha demanda.

Sin embargo, 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 las sanciones por no comercializar a través de la empresa llegan hasta 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. Ante esa realidad, se están coordinando los esfuerzos necesarios de control con el objeto de luchar contra la informalidad, y la necesidad de un mayor compromiso y participación de los actores señalados en la Política Nacional de Lucha contra las Drogas al 2030.

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

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

5.2 ACTIVIDADES COMERCIALES

Las actividades comerciales que realiza actualmente ENACO S.A. son las siguientes:

- Acopio, ensacado y comercialización de la hoja de coca entera
- Exportación de la Cola 92
- Exportación de Hoja de Coca entera para fines industriales.
- Producción y comercialización de filtrantes de mate de coca puro o mixturas con otras plantas medicinales
- Producción de Hoja de Coca micro pulverizada (harina de coca)
- Extractos de Hoja de Coca
- Licores de Hoja de Coca

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



Ilustración 4: Productos industriales de la marca Delisse



Ilustración 5: Hoja de Coca para consumo tradicional

5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA 2024

ENACO S.A. estableció sus Objetivos Estratégicos alineado a los indicadores de FONAFE. En ese sentido, desarrollamos la gestión empresarial bajo cuatro perspectivas: financiera, grupos de interés, procesos y aprendizaje, las cuales se despliegan en objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento. Al cierre del ejercicio, el nivel de cumplimiento de Plan Operativo fue de 60.93%, tal como se muestra en la siguiente matriz:

Cuadro N° 1: Nivel de cumplimiento del Plan Operativo 2024

OEI ENACO	Indicador	Cálculo	UM	Meta 2024 Modificada	Valor alcanzado al 2024	Cumplimiento (%)
O1. Incrementar el valor económico de la empresa.	ROE	(Utilidad Neta/patrimonio)*100	%	-18.98%	-9.82%	51.74%
	EBITDA	S/ (Utilidad operativa + Depreciación + Amortización)	MM S/	-4.39	-1.07	24.37%
O2. Incrementar el valor social.	Cantidad de hoja de coca comprada	Volumen de captación de hoja de Coca	TM	643	583	90.67%
O3. Incrementar la participación en el mercado.	Cantidad de hoja de coca vendida en el canal tradicional	Volumen de venta de hoja de coca tradicional	TM	1,248	1,227.06	98.32%
	Cantidad de hoja de coca vendida en el canal industrial	Volumen de venta de las líneas del canal industrial	TM	150	150	100.00%
O4. Incrementar la participación en el mercado.	Grado de satisfacción del cliente	((Nivel de satisfacción clientes GCT + Nivel de satisfacción clientes OCIND)/2)*100	%	LB+2%	50%	100.00%
O5. Mejorar la gestión de gobernanza corporativa en la empresa.	Grado de madurez del Código del buen gobierno corporativo (CBGC)	Grado de madurez del Código del Buen Gobierno Corporativo (CBGC) de acuerdo al SIMAD *Sistema de medición del FONAFE"	%	50%	46.40%	92.80%
	Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI) de acuerdo al SIMAD *Sistema de medición del FONAFE"	%	52%	48.10%	92.50%
O6. Transformación digital	Nivel de cumplimiento de los procesos orientado a la transformación digital de tecnologías	Nivel de avance de implementación de Transformación Digital	%	40%	10%	25.00%

OEI ENACO	Indicador	Cálculo	UM	Meta 2024 Modificada	Valor alcanzado al 2024	Cumplimiento (%)
O7. Fortalecer la gestión por procesos y SIG.	Mejora continua de los procesos estructurados	(Cantidad procesos cumplidos/Total de procesos)	%	93%	10.19%	10.96%
O8. Fortalecer las competencias del personal.	Nivel de implementación de gestión humana.	(Número de actividades implementadas de Modelo de Gestión Humana/Total de actividades programadas)	%	100%	0%	0.00%
O9. Mejora del clima laboral	Índice de clima laboral.	Resultados de las encuestas de los colaboradores de la Empresa*100	%	67%	57.47%	85.78%
O10. Desarrollar la gestión del conocimiento e uso de tecnologías.	Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos.	(Número de cambios tecnológicos a los procesos industriales/ Tecnologías implementadas)	%	5%	1%	20.00%
CUMPLIMIENTO PONDERADO						60.93%

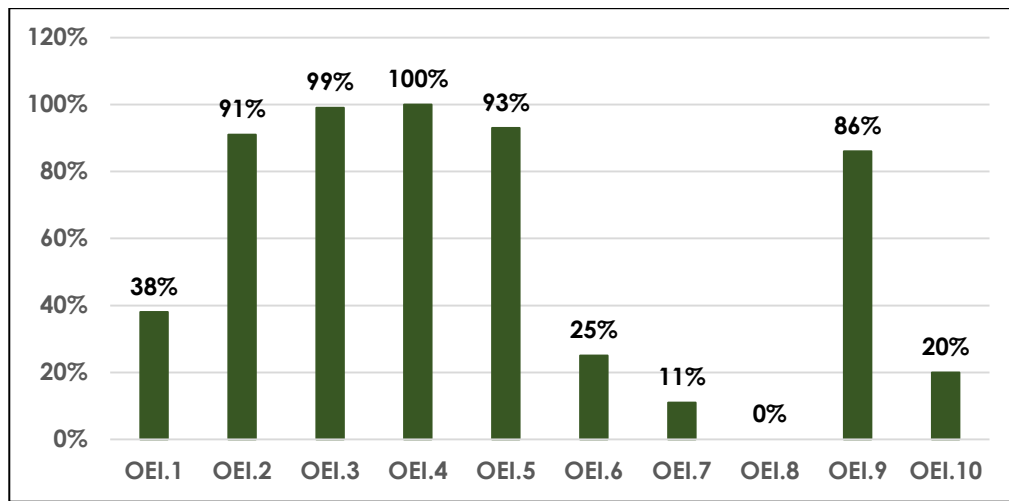
Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

Con respecto a los indicadores financieros, si bien no se logró un resultado positivo, las cifras con las que cerramos el 2024 fueron mejores que las proyectadas. En cuanto a la compra de hoja de coca, sólo se llegó a un 90.67%, debido al sobre stock de hoja de coca generado durante la pandemia (2020, 2021 y 2022); en lo que concierne al volumen de ventas de hoja de coca, se alcanzó un nivel de cumplimiento de 98.32%; sin embargo, comparado con el período 2023 fue superior en 8.5%.

En cuanto al grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno se tuvo un importante avance, logrando una ejecución de 46.40% y 48.10% respectivamente. La transformación digital sólo tuvo un 25% de nivel de cumplimiento, debido a las limitaciones financieras de la empresa durante el año 2024.

Una de tareas pendientes y que no se pudo avanzar en el 2024, fue implementar los hitos del Modelo de Gestión Humana; para este nuevo año se está poniendo todo el esfuerzo para mejorar el nivel de cumplimiento. Finalmente, en lo que respecta a la percepción de los trabajadores, el clima laboral obtuvo un resultado de 57.47%, con lo que se alcanzó un nivel de cumplimiento de 85.78%.

Gráfico N° 1: Nivel de cumplimiento del Plan Operativo 2024 por Objetivo Estratégico en %

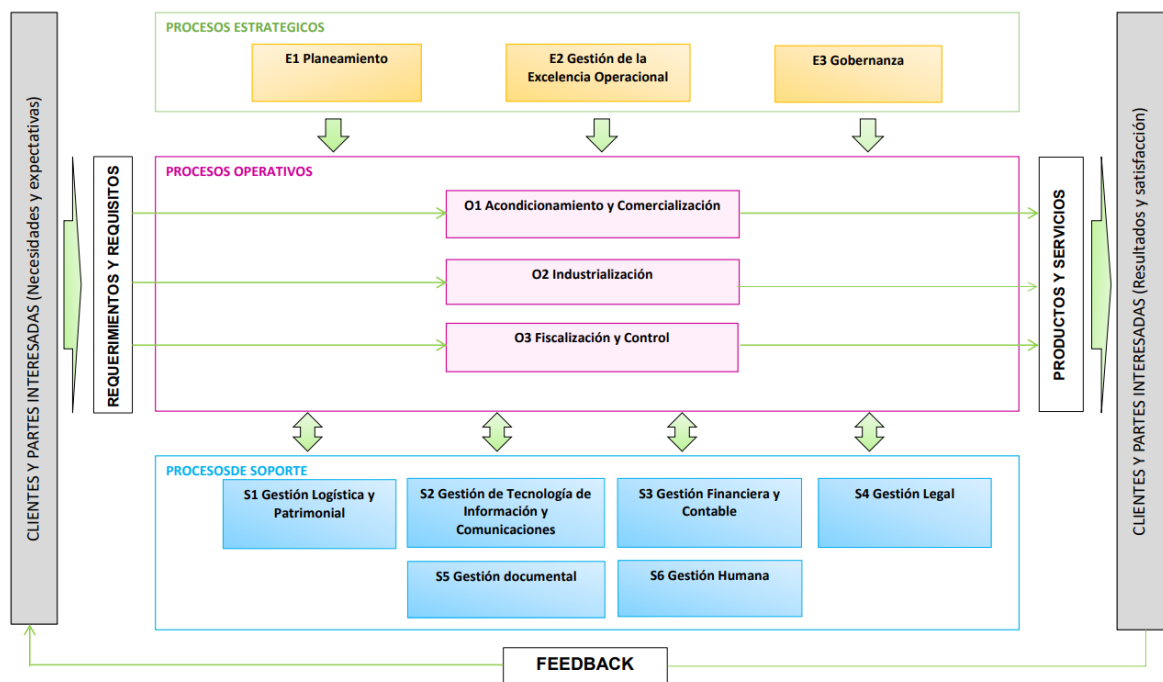


Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

5.4 GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La empresa, continúa realizando acciones para fortalecer el Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque de Procesos según los lineamientos de FONAFE. En ese sentido, se midió la madurez de la empresa con la nueva herramienta de medición implementado por FONAFE.

Gráfico N° 2: Mapa de procesos de ENACO S.A



VI. GESTIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL

6.1 COMPRA DE HOJA DE COCA

ENACO compra la hoja de coca a los productores registrados en el Padrón de Productores. La hoja de coca se clasifica en 03 tipos: hoja primera, hoja inca o segunda y hoja industrial o tercera. Primera e inca se utilizan para venta en el mercado tradicional, mientras que la hoja de coca industrial se utiliza para procesar los derivados de la hoja de coca.

La compra de hoja de coca para el año 2024 fue de 583 toneladas, disminuyendo en 16 toneladas respecto al periodo 2023 que se captó un total de 599 toneladas, esta variación se debe a que las compras de hoja de coca experimentaron una disminución significativa debido a las intensas precipitaciones fluviales registradas entre los meses de octubre y diciembre en las regiones de La Convención, Yanatile y Kosñipata. Estas condiciones climáticas adversas impidieron el inicio oportuno de la campaña de cosecha, lo que resultó en una insuficiencia en las compras durante dicho periodo, afectando el abastecimiento regular a las unidades operativas.

Cuadro N° 2: Volumen de captación de hoja de coca

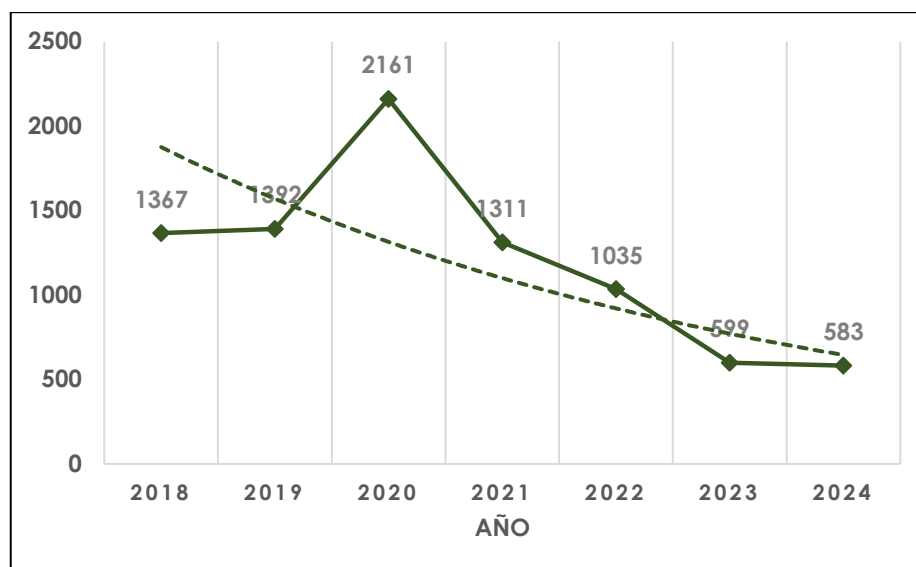
Compra de hoja de coca	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volumen TM	1,367	1,392	2,161	1,311	1,035	599	583
Importe S/	10,107,931	11,742,061	18,194,021	10,969,428	8,469,357	5,177,025	5,115,500

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional



Ilustración 6: Compra de hoja de coca a productores empadronados

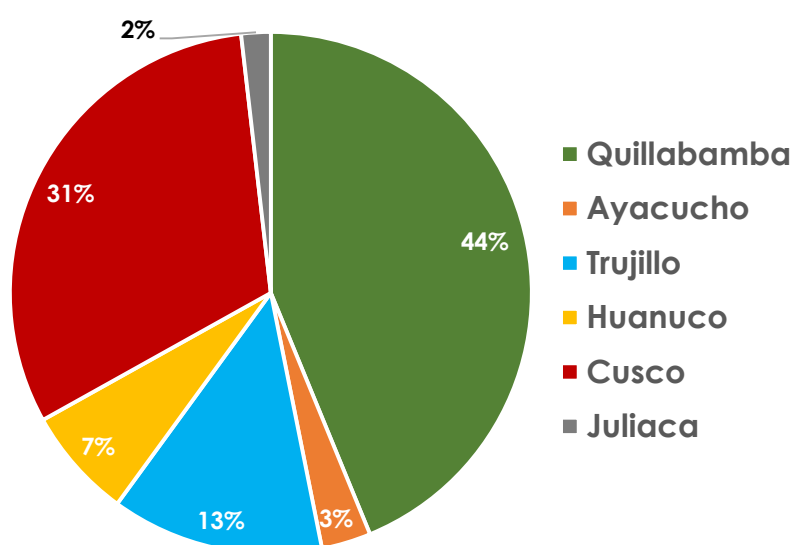
Gráfico N° 3: Histórico de la captación de hoja de coca del 2018 al 2024 en TM



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

En cuanto a la compra de hoja de coca, sólo se captó 583 TM, debido al sobre stock de hoja de coca generado durante la pandemia (2020, 2021 y 2022), situación que ha generado que se reduzca considerablemente el stock de hoja de coca de nuestros almacenes. La Sucursal Quillabamba lidera la compra de hoja de coca, con una participación del 44%, seguida por la Agencia Cusco y su Unidad Operativa Kosñipata con 31% de participación.

Gráfico N° 4: Aporte porcentual en la compra de hoja de coca



Cuadro N° 3: Compra de hoja de coca por Unidad Operativa en Kg año 2024

AGENCIA/SUCURSAL	TOTAL Kg
AGENCIA AYACUCHO	17,502
San Francisco	11,740
Santa Rosa	5,762
AGENCIA CUSCO	182,123
Kosñipata	182,123
AGENCIA TRUJILLO	77,107
Callancas	7,851
Celendín	7,914
Chachapoyas	9,011
Huamachuco	6,253
Rancho Grande	12,760
Trujillo	33,318
SUCURSAL HUANCAYO	40,107
Monzon	405
Tingo María	39,703
SUCURSAL JULIACA	10,621
Juliaca	10,621
SUCURSAL QUILLABAMBA	255,065
Putucusi	11,319
Quebrada	138,404
Kiteni	9,506
Maranura	13,231
Quellouno	9,762
Quillabamba	52,961
Santa María	19,882
Total general	582,522

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

6.2 PRODUCTORES EMPADRONADOS DE HOJA DE COCA

En 1978 se empadronó un total de 25,159 productores e inscritos el 30 de setiembre de 1978 en Lima con D.L. N°22095 por el Ministerio de Agricultura. Asimismo, posteriormente se empadronó (adicionales) a 9.305 productores e inscritos el 09 de julio de 1988. Con lo cual, a la fecha se tiene un total de 34,464 productores empadronados con un total de 22,904 hectáreas para el cultivo de la hoja de coca.

Cuadro N° 4: Relación de productores de hoja de coca empadronados por ENACO S.A.

DEPARTAMENTO	EMPADRONADOS		ADICIONALES		TOTAL PRODUCTORES	TOTAL HECTAREAS
	PRODUCTORES	HECTAREAS	PRODUCTORES	HECTAREAS		
AMAZONAS	109	33	130	1	239	34
ANCASH	314	46	-	-	314	46
AYACUCHO	2,492	819	1,335	169	3,827	989
CAJAMARCA	54	25	312	24	366	49
CUSCO	9,555	8,576	6,109	3,457	15,664	12,033
HUANCAVELICA	969	362	139	23	1,108	385
HUANUCO	4,792	5,329	210	-	5,002	5,329
JUNIN	15	1	80	-	95	1
LA LIBERTAD	3,076	1,025	865	89	3,941	1,114
MADRE DE DIOS	3	1	-	-	3	1
PUNO	2,377	789	123	22	2,500	811
SAN MARTIN	1,250	1,126	2	1	1,252	1,126
UCAYALI	153	175	-	-	153	175
TOTAL	25,159	18,308	9,305	3,786	34,464	22,094

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional



Ilustración 7: Secado de la hoja de coca

6.3 VENTA DE HOJA DE COCA

La venta de hoja de coca tradicional sirve para el chacchado (masticación) principalmente por parte de los pobladores peruanos y turistas para disminuir los efectos de la fatiga y evitar el impacto del soroche. ENACO vende la hoja de coca a través de los comercializadores minoristas y estos a su vez los venden en los mercados de las ciudades de Cusco, Juliaca, Trujillo, Ayacucho y Huancayo.

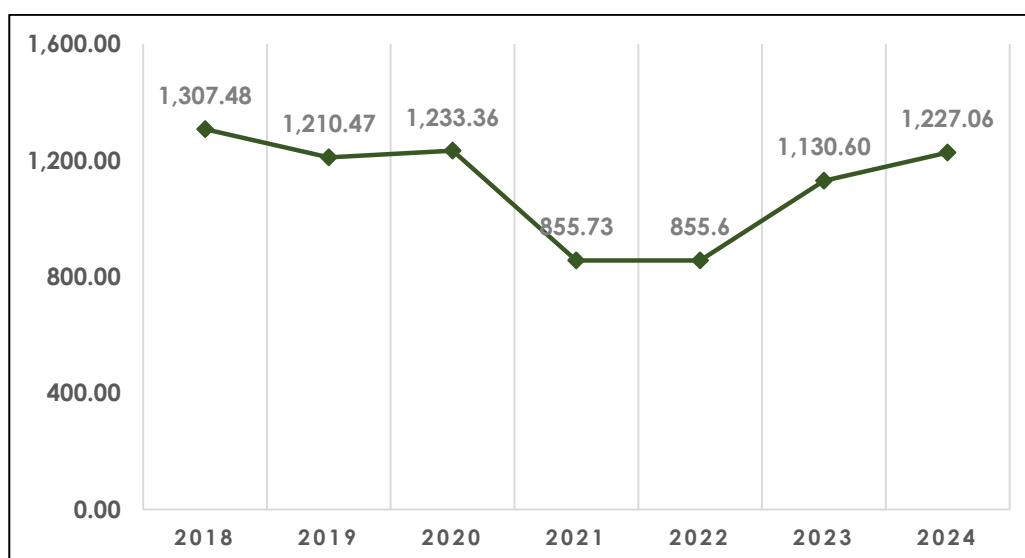
Se evidencia una recuperación en el nivel de ventas de hoja de coca a partir del año 2023. Para el año 2024, la empresa logró vender 1,227.06 TM, superior en 7.86% en comparación al periodo 2023, que llegó a colocar 1,130.60 TM; este comportamiento de recuperación financiera ha permitido cumplir con las obligaciones del último trimestre del 2024.

Cuadro N° 5: Volumen de ventas de hoja de coca

Venta de hoja de coca	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volumen TM	1,307.48	1,210.47	1,233.36	855.73	855.60	1,130.60	1,227.06
Importe S/	21,224,403	22,441,518	23,189,631	14,335,430	13,103,157	15,705,197	17,016,779

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

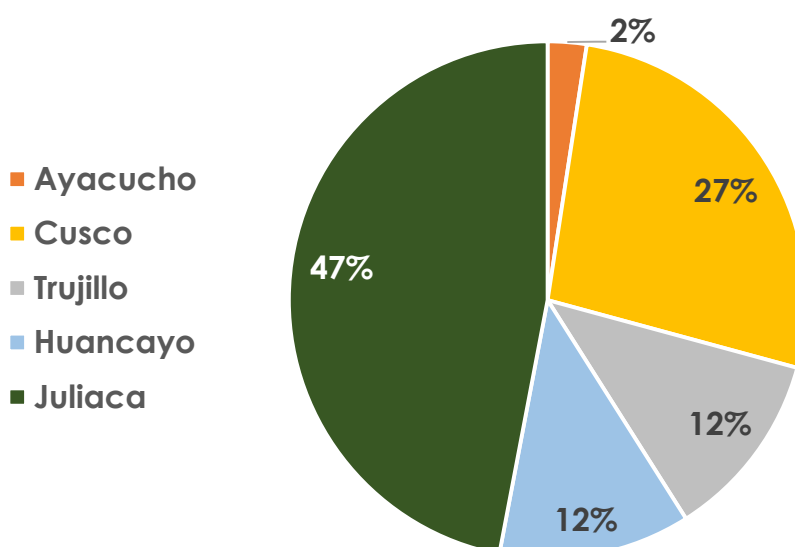
Gráfico N° 5: Histórico de ventas de hoja de coca del 2018 al 2024 en Tm



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

La venta de hoja de coca afronta dificultades en razón de que el comercio informal creció exponencialmente, los mismos que acopian pequeñas cantidades de hoja de mejor calidad, logrando una rotación mucho más rápida.

Gráfico N° 6: Aporte porcentual en la venta de hoja de coca por Agencia / Sucursal



Cuadro N° 6: Participación activa de comerciantes minoristas en la venta de hoja de coca

AGENCIA/ SUCURSAL	UNIDAD OPERATIVA	NÚMERO COMERCIANTES ACTIVOS	PARTICIPACIÓN KG
SUCUSAL JULIACA	JULIACA	348	410,211
	AYAVIRI	163	35,868
	AZANGARO	53	13,467
	JULI	93	62,274
	AREQUIPA	210	48,323
	PUNO	67	6,647
AGENCIA AYACUCHO	AYACUCHO	92	29,820
SUCURSAL HUANCAYO	HUANCAYO	338	76,728
	SAN RAMON	112	36,375
	UNIDAD LIMA PUNO	44	16,480
	HUANUCO	60	17,434

AGENCIA/ SUCURSAL	UNIDAD OPERATIVA	NÚMERO COMERCIANTES ACTIVOS	PARTICIPACIÓN KG
AGENCIA TRUJILLO	TRUJILLO	89	57,696
	CELENDIN	21	12,581
	HUAMACHUCO	40	8,441
	CHACHAPOYAS	30	15,376
	HUARAZ	112	50,646
AGENCIA CUSCO	CUSCO	405	183,591
	ANDAHUAYLAS	105	44,747
	SICUANI	130	49,186
	YAURI	70	19,182
	SANTO TOMAS	56	31,993
TOTAL		2,638	1,227,062

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

La sucursal Juliaca con sus unidades operativas es la que mayor participación activa de comerciantes minoristas tiene en la venta de hoja de coca, seguida por la Agencia Cusco.

6.4 STOCK DE HOJA DE COCA

Cuadro N° 7: Stock de hoja de coca por calidad al 31 de diciembre de 2024

AGENCIA Y SUCURSAL	CALIDAD				TOTAL
	INCA	INDUSTRIAL	N	PRIMERA	
AGENCIA AYACUCHO	709	2,831	-	104	3,643
AGENCIA CUSCO	7,510	83,438	65,365	306	156,618
AGENCIA TRUJILLO	43	3,157	4,351	-	7,551
PLANTA INDUSTRIAL	-	146	13,886	-	14,031
SUCURSAL HUANCAYO	47	198	-	-	244
SUCURSAL JULIACA	20	25	14,378	3	14,426
SUCURSAL QUILLABAMBA	2,533	187,150	-	-	189,683
TOTAL	10,861	276,944	97,979	413	386,196

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional



Al 31 de diciembre de 2024 se tiene un stock total de 386,196 Kg de Hoja de Coca en sus 04 calidades, siendo la calidad industrial la que en mayor cuantía se tiene en almacén.

Ilustración 8: Plantaciones de hoja de coca

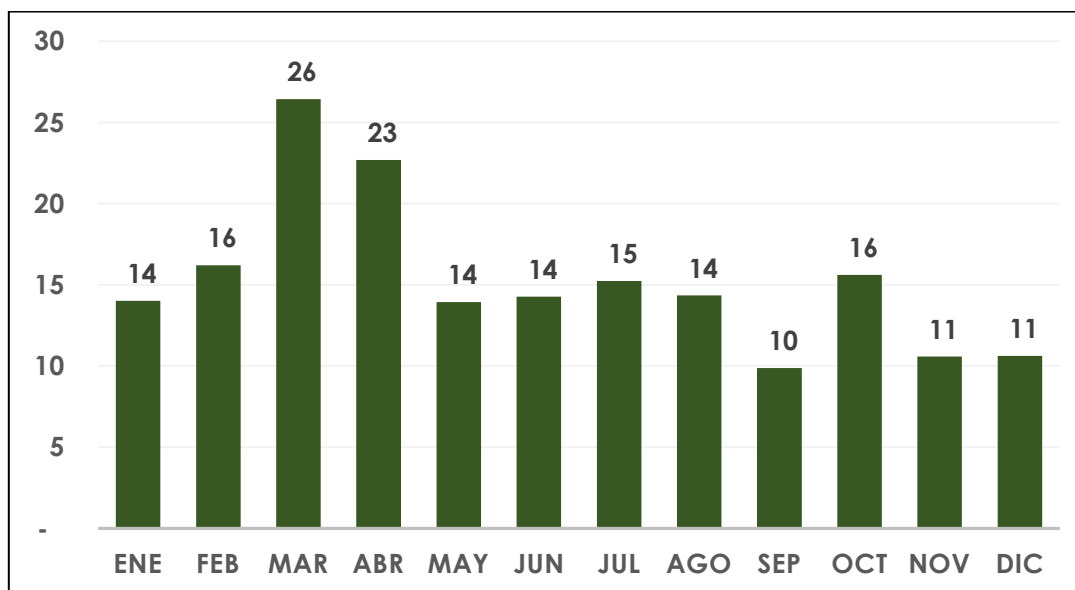
6.5 DECOMISO DE HOJA DE COCA 2024

Cuadro N° 8: Decomiso de hoja de coca por sucursales/ agencias durante el año 2024 en TM

MES	TRUJILLO	HUARAZ	HUANCAYO	HUANUCO	AYACUCHO	LIMA	CUSCO	JULIACA	QUILLAB.	TOTAL
ENE	1.38	-	1.01	1.44	1.87	0.49	6.09	1.34	0.41	14
FEB	1.09	-	2.67	0.92	3.55	1.02	6.21	0.54	0.22	16
MAR	2.17	-	3.60	1.96	9.14	-	6.15	2.23	1.19	26
ABR	1.88	0.05	3.02	1.35	7.41	-	7.99	0.51	0.49	23
MAY	1.35	-	1.41	1.36	2.72	-	5.35	1.26	0.49	14
JUN	1.01	-	0.74	1.27	3.82	-	6.30	1.10	0.02	14
JUL	1.45	-	3.44	1.57	2.54	-	5.57	0.28	0.40	15
AGO	3.18	-	0.99	0.82	2.11	-	6.20	0.86	0.20	14
SEP	0.44	-	0.66	0.79	2.26	-	5.15	0.39	0.18	10
OCT	1.09	-	0.86	1.16	2.02	1.27	7.60	1.40	0.22	16
NOV	1.43	-	0.71	1.05	1.79	-	5.31	0.25	0.04	11
DIC	1.08	-	1.22	0.78	1.34	-	6.01	0.12	0.06	11
TOTAL	17.54	0.05	20.32	14.45	40.58	2.77	73.93	10.27	3.93	184
PART %	10%	0%	11%	8%	22%	2%	40%	6%	2%	100%

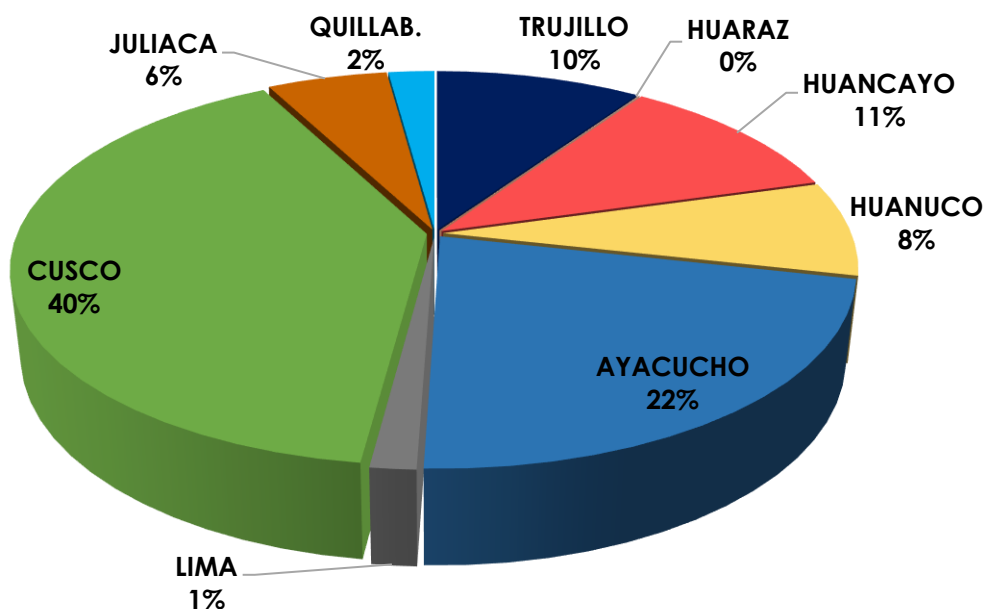
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 7: Decomiso mensual de Hoja de Coca 2024 en TM



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 8: Participación porcentual de decomisos de hoja de coca 2024



Gracias al trabajo articulado con la Policía Nacional del Perú y la labor de nuestros fiscalizadores, durante el año 2024, se pudo decomisar 184 toneladas de hoja de coca; los operativos fueron realizados en las sucursales y agencias ubicadas en las sedes de la empresa, siendo la agencia Cusco la que mayor captación por decomiso ha tenido, con una participación del 40% del total, seguido de Ayacucho y Huancayo con 22% y 11% respectivamente.



Ilustración 9: Acciones coordinadas con la Policía Nacional en operativos

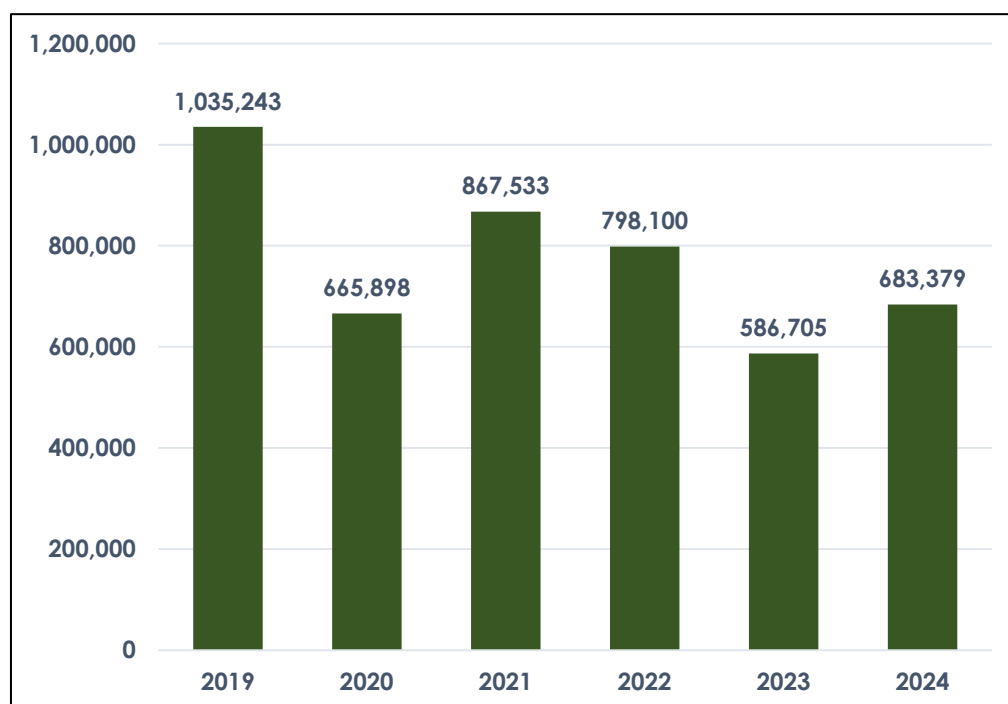
VII. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

El desarrollo de la producción e industria de la hoja de coca en el contexto actual de globalización mantiene restricciones en los mercados internacionales debido a la Convención de 1961 sobre estupefacientes registrando a la hoja de coca en la lista I sometido a fiscalización internacional, limitando las exportaciones de los derivados de hoja de coca creando una desaceleración en el crecimiento y desarrollo empresarial de la industrialización de la hoja de coca, ante estos escenarios ENACO S.A. viene implementando diferentes estrategias y herramientas de gestión comercial para el posicionamiento de sus líneas de productos en el mercado nacional e internacional como componentes de sus procesos de industrialización.

7.1 MERCADO NACIONAL

En cuanto a las estrategias definidas por la Oficina de Comercio Industrial, estas se enfocan a crear valor a la empresa y ventaja competitiva de la marca comercial Delisse, diferenciándose de sus competidores como la empresa especializada en la industrialización de la hoja de coca, orientando las decisiones de compra de su target de productos de la categoría, ganando la confianza y fidelidad de los consumidores finales.

Gráfico N° 9: Evolución del comportamiento de ventas de productos industriales nacionales en S/



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Cuadro N° 9: Evolución del comportamiento de ventas de productos industriales por línea de producción en S/

Año	Mates y mixturas	Extractos	Hoja de coca micro pulverizada	Licor de coca	Hoja de coca procesada	Total
2019	379,832	26,154	594,623	15,718	18,916	1,035,243
2020	163,380	27,672	422,442	10,978	41,426	665,898
2021	264,168	60,149	475,230	17,057	50,929	867,533
2022	296,511	21,574	417,215	20,143	42,657	798,100
2023	161,238	18,200	361,965	25,927	19,375	586,705
2024	135,344	110,386	347,610	26,869	20,101	640,310

Fuente: Oficina de Comercio Industrial

La línea de producción que genera mayores ingresos a ENACO S.A. según el histórico que se presenta en el cuadro 8, es la hoja de coca micro pulverizada, aportando con S/ 347,610 soles para el año 2024.

7.2 PROMOCIÓN DE MARCA

Se gestionó la participación de ferias y activaciones dentro de mercados de abastos, instituciones públicas, entre otras. El objetivo es promocionar e incrementar la venta de productos derivados de hoja de coca (consumo directo).

En los últimos meses se ha gestionado la participación de activaciones, degustaciones y venta dentro de las siguientes entidades:

- 🌿 Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables
- 🌿 Ministerio de Salud – DIGEMID
- 🌿 Municipalidad de Surquillo – Casa del adulto mayor
- 🌿 Municipalidad de San Miguel - Casa del adulto mayor
- 🌿 Municipalidad de San Borja - Casa del adulto mayor
- 🌿 Tiendas y mercados de abastos.



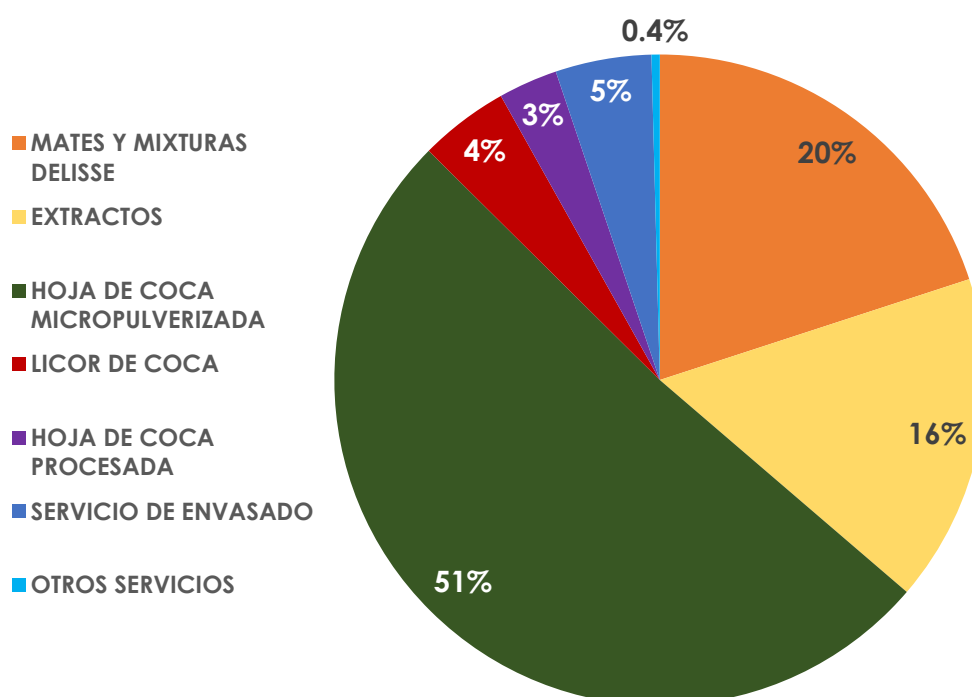
Ilustración 10: Promoción de la marca Delisse

7.3 MERCADO INTERNACIONAL

ENACO S.A. exporta principalmente la Hoja de Coca de exportación y la cola 92, así como otros derivados industriales, tales como el concentrado de Hoja de Coca, que se exportó a Holanda para la elaboración de bebidas, y que significó un ingreso de \$10,000.00 por los primeros dos envíos.

Los ingresos derivados del canal industrial sumaron un total de S/ 4, 403,634.43 soles, siendo las exportaciones de hoja de coca con el mayor aporte en ingresos, S/ 3, 723,057.39 soles (85% de los ingresos) y las líneas de producción principalmente en el ámbito nacional con ingresos de S/ 683,379.31 soles (25% de los ingresos).

Gráfico N° 10: Participación en % por línea de producción

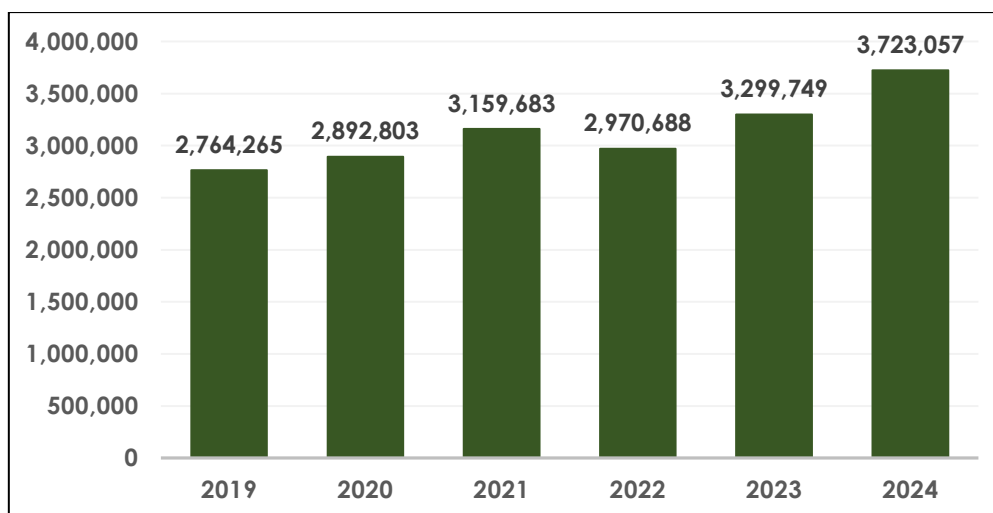


Fuente: Oficina de Comercio Industrial

7.4 EXPORTACIONES DE HOJA DE COCA

Para el año 2024, las exportaciones de Hoja de Coca se incrementaron en un 11% respecto al año 2023, logrando ingresos de S/ 3, 723,057 soles, la tendencia muestra un panorama óptimo para los siguientes años. Se precisa que, el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos, captando la totalidad de las exportaciones durante el 2024, como se muestra en el siguiente cuadro.

Gráfico N° 11: Evolución de exportaciones de hoja de coca en S/



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Cuadro N° 10: Exportación de hoja de coca a EE.UU en S/

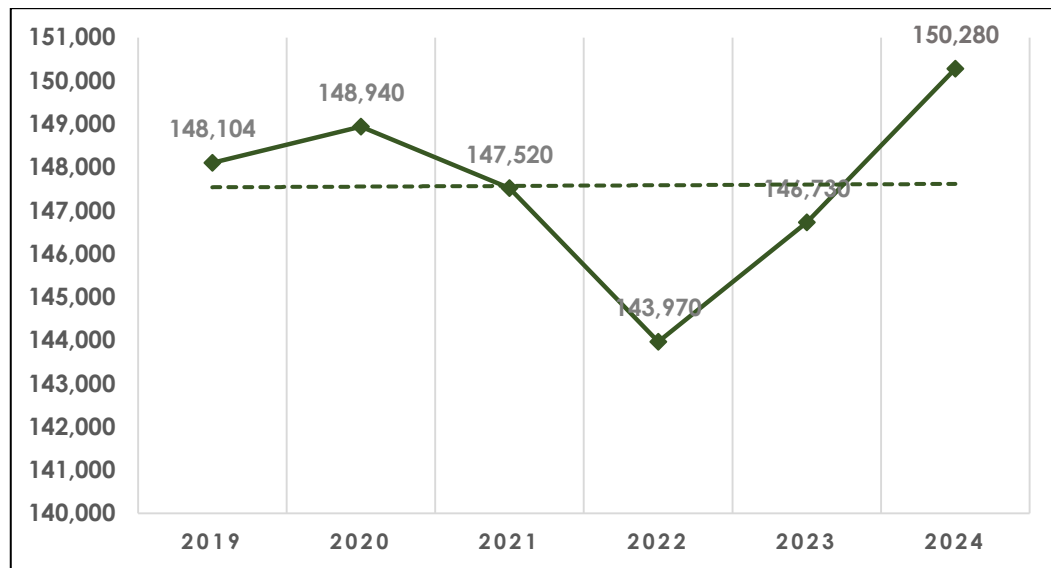
MES	S/
Enero	-
Febrero	S/ 889,339.68
Marzo	-
Abril	-
Mayo	-
Junio	-
Julio	S/ 1,134,808.74
Agosto	-
Setiembre	S/ 1,131,504.60
Octubre	-
Noviembre	S/ 567,404.37
Diciembre	-
TOTAL	S/ 3,723,057.39



Ilustración 11: Proceso de ingreso de Hoja de Coca para exportación

Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Gráfico N° 12: Evolución de exportaciones de hoja de coca a EE.UU en kg

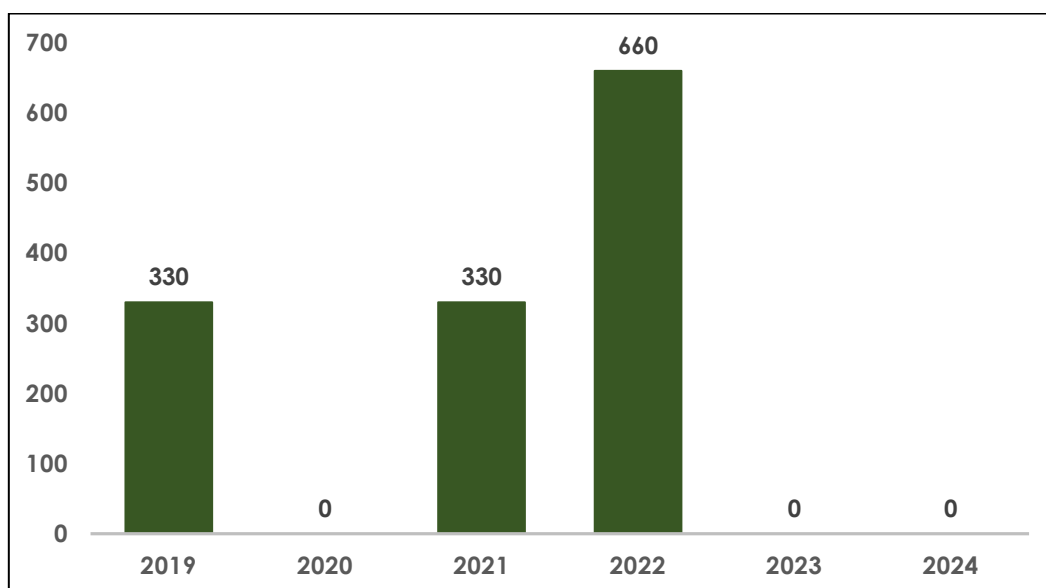


Fuente: Oficina de Comercio Industrial

7.5 EXPORTACIONES DE COLA 92

Dentro de las principales exportaciones que realiza ENACO S.A., se tiene la Cola 92, que se utiliza con fines farmacéuticos, teniendo como único cliente a Macfarlan Smith Limited – Reino Unido. En los años 2023 y 2024, la empresa no ha exportado Cola 92, a pesar de las coordinaciones realizadas con el cliente, no se pudo generar una orden de compra, debido al stock que el cliente había generado con su compra de 660 kg realizado en el 2022.

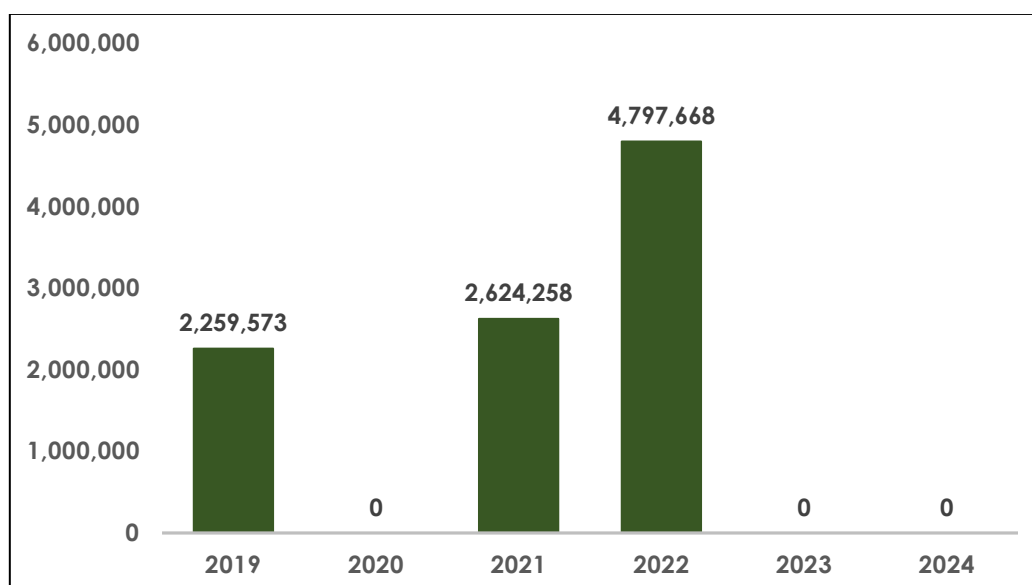
Gráfico N° 3: Evolución de exportaciones de Cola 92 en kg



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Precisamente la no exportación de la Cola 92, no ha permitido generar ingresos por este concepto, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4: Evolución de exportaciones de Cola 92 en S/



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

7.6 PARTICIPACIÓN DE EVENTOS PARA APERTURA DEL MERCADO INTERNACIONAL

Rueda de negocios Industria Perú

Esta rueda de negocios se realizó los días 14, 15 y 16 de agosto con el propósito de lograr la conexión entre compradores internacionales y exportadores peruanos, y promover la exportación de productos en las categorías de envases, equipamiento para industrias alimentarias, cuidado personal y salud. Este evento culminó con la visita de potenciales compradores a la Oficina de Comercio Industrial en Lima, recibiendo a los representantes de las siguientes empresas y países:

- BELA VIZAGO NATURE SL – España
- QUALY NATURE – Francia
- Inabata France/ Pharmasynthèse - Francia
- TOA CORPORATION - Japón
- INDUSTRIAS VENADO SA - Bolivia
- PIERRE FRANCHOMME LAB – Francia
- AZELIS MEXICO SA DE CV - México



Ilustración 12: Participación en Industria Perú 2024

Expo alimentaria 2024

Se gestionó la participación gratuita de ENACO S.A. en Expo alimentaria 2024, la cual es una de las plataformas comerciales más importantes de la industria alimentaria peruana. La participación se realizó a través de la Región Cusco, este evento permitió potenciar la oferta de productos derivados de hoja de coca en el mercado nacional y exterior

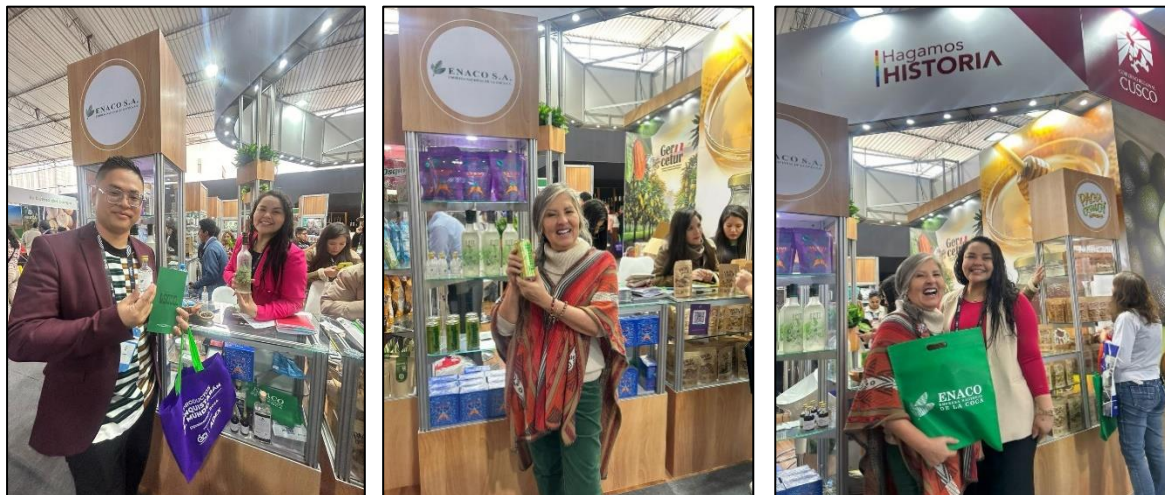


Ilustración 13: Participación en Expoalimentaria 2024

VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

8.1 GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE

La información contable y tributaria se ha concluido al 31 de diciembre de 2024, presentando dicha información a FONAFE y al Ministerio de Economía y Finanzas - MEF en los plazos establecidos.

i. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro N° 11: Estado de situación financiera 2024

RUBROS	IMPORTE S/
Activo Corriente	8,972,769
Total Activo no Corriente	47,663,050
Total Activo	56,635,819
Cuentas de Orden	117,178
Total Pasivo Corriente	13,709,361
Total Pasivo no Corriente	14,153,417
Total Pasivo	27,862,778
Total Patrimonio	28,773,041
Total Pasivo y Patrimonio	56,635,819
Cuentas de Orden	117,178

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

En el estado de situación financiera, en el activo corriente los montos relevantes corresponden a los rubros de inventarios, que comprende los Stock de hoja de coca con 420.53 TM valorizado en S/ 3, 079,450, así como al stock de 555.62611 kilogramos de Cola 92 valorizado en S/ 2, 366,941, y al rubro Efectivo y Equivalente de Efectivo con S/ 2, 427,916.

En el Activo no corriente el mayor monto relevante se tiene en el rubro de Propiedad Planta y Equipo por S/ 47, 611,832, que comprende terrenos, edificios, maquinaria y equipos, unidades de transporte, equipos para procesamiento de datos y muebles y enseres.

Se cuenta con 28 inmuebles ubicados en Lima, Cusco, Ayacucho, Juliaca, Huancayo, Quillabamba, Trujillo y dos terrenos; uno en Lima y uno en Kosñipata.

El Pasivo corriente, comprende a las obligaciones a corto plazo que mantiene la empresa por compra de bienes y servicios a proveedores.

ii. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
Cuadro N° 12: Estado de resultados integrales 2024

RUBROS	IMPORTE S/
Total de Ingresos ordinarios	21,519,918
Costo de Ventas	(11,387,987)
Ganancias (perdida bruta)	10,131,931
Gastos de ventas, administración y otros	(11,737,415)
Ganancia (perdida) Operativa	(1,605,484)
Otros ingresos y gastos	(673,401)
Resultados antes de impuestos	(2,278,885)
Gastos por impuesto a las Ganancias	(548,103)
Pérdida Neta	(2,826,988)

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

El estado de resultados integrales al 31 de diciembre del 2024 refleja los ingresos obtenidos por venta de hoja de coca en el mercado tradicional como por las exportaciones, por el importe total de S/ 21, 519,918, así como su costo de ventas por S/ 11, 387,987, deducido los gastos de ventas, gastos de administración y otros gastos e ingresos se obtuvo una pérdida operativa de S/ 1, 605,484.

El resultado del ejercicio fue pérdida por S/ 2, 826,988 debido a que no se ha tenido exportación de Cola 92; la pérdida ha disminuido en S/ 3, 106,702, respecto al resultado del año 2023, debido a la disminución de los gastos y mayor venta de hoja de coca.

En el ejercicio 2024 del total de la hoja de coca vendida, la cantidad de 557.05 TM corresponde a la hoja de coca desvalorizada calidad N que representa el 37%, dicha venta ha generado un recupero a la estimación realizada en el ejercicio 2022 por desvalorización de hoja de coca por exceso de stock y el deterioro de sus características organolépticas, se realizó un ajuste contable al costo de ventas por S/ 2, 0680, 737, cuyo importe forma parte de la disminución de la pérdida del ejercicio.

iii. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Cuadro N° 13: Estado de flujos de efectivo 2024

RUBRO	IMPORTE S/
A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Flujo de Efectivo y Equivalente al efectivo procedente de (utilizados en) actividades de operación	751,888
B. ACTIVIDADES DE INVENRSION	
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo precedente de (utilizados en) actividades de financiamiento	(38,744)
C. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo precedente de (utilizados) actividades de financiación	0
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalencia	713,144
Efectivo y equivalente al efectivo inicio del ejercicio	1,714,772
Efectivo y Equivalente al efectivo al final del ejercicio	2,427,916

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al 31 de diciembre se finalizó con un saldo de efectivo y equivalente de efectivo de S/ 2, 427,916.

iv. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
Cuadro N° 14: Estado de cambios en el patrimonio neto al 31 de diciembre del 2024

CONCEPTO	CAPITAL	CAPITAL ADICIONAL	RESERVAS LEGALES	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL PATRIMONIO
SALDO AL 01 DE ENERO DEL 2023	12,379,951	0	1,510,023	23,643,589	37,533,563
Ajuste de periodos anteriores				155	155
Pérdida neta del ejercicio				(5,933,690)	(5,933,690)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	12,379,951	0	1,510,023	17,710,054	31,600,028
Ajuste de periodos anteriores					0
Pérdida Neta del ejercicio				(2,826,988)	(2,826,988)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2024	12,379,951	0	1,510,023	14,883,066	28,773,040

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al 31 de diciembre del 2024 se cuenta con un patrimonio neto de S/28,773,040.00.

8.2 GESTIÓN DE CONTRATACIONES CON PROVEEDORES

El Plan Anual de Contrataciones del año 2024, se aprobó con 20 procesos por un valor inicial de S/ 4,3 millones, sin embargo, durante el año se presentaron nuevas necesidades (02) y se excluyó un proceso de selección (01), generándose 02 modificaciones al PAC y cerrando con 21 procesos por S/ 4,9 millones.

Cuadro N° 15: Plan Anual de Contrataciones PAC 2024

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN		PAC INICIAL		PAC FINAL	
TIPO	ABREV.	CANT.	MONTO	CANT.	MONTO
Concurso Público	CP	2	S/ 1,048,600.00	3	S/ 1,739,050.88
Adjudicación Simplificada	AS	15	S/ 2,028,076.42	15	S/ 1,954,161.22
Subasta Inversa Electrónica	SIE	3	S/ 1,281,738.37	3	S/ 1,281,738.37
Total General		20	S/ 4,358,414.79	21	S/ 4,974,950.47

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al cierre del IV Trimestre del 2024, se tenía programado un total de 21 procedimientos de selección dentro del PAC. De estos 21 procedimientos, se han convocado 12, de los cuales 9 fueron gestionados por el área de Logística de ENACO S.A., mientras que los 3 restantes fueron organizados por FONAFE, debido a que estos corresponden a compras de carácter corporativo que involucran a varias empresas del Holding de FONAFE

Cabe resaltar que estos 12 procedimientos convocados representan el 72.42% del total del presupuesto destinado a compra.

De igual manera es preciso mencionar que las modificaciones al PAC se debieron principalmente al cambio de condiciones en la necesidad de las áreas usuarias, así como la existencia de nuevas necesidades.

De los 21 procedimientos de selección programados en el PAC final 2024, 9 no fueron convocados debido a que las áreas usuarias no solicitaron la contratación en su oportunidad. Además, hubo requerimientos que no contaban con el presupuesto respectivo. Sin embargo, es preciso mencionar que estos requerimientos serán considerados en el PAC 2025.

Cuadro N° 16: Detalle de los procesos de selección PAC 2024

DETALLE	CANT.
Procedimientos de selección culminados (fase de ejecución contractual)	08
Procedimientos de selección convocados (fase del procedimiento)	03
Procedimiento de Selección declarado Desierto	01
Procedimientos de selección no convocados	09
TOTAL	21

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Por otro lado, del total de procedimientos de selección culminados se tiene un ahorro de S/ 352,752.72, el cual representa un 14.96% de ahorro frente a los montos estimados establecidos en el PAC final 2024. Este logro es un reflejo de la eficiencia y optimización en la gestión de los recursos, contribuyendo directamente a la mejora del desempeño financiero de ENACO S.A

Cuadro N° 17: Ahorro frente a montos estimados en el PAC 2024

	2022	2023	2024
Valores estimados de los procedimientos de selección	S/ 1,570,571.00	S/ 2,360,420.00	S/ 2,357,367.68
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	S/ 1,135,685.00	S/ 2,074,463.00	S/ 2,004,614.96
Ahorro en la convocatoria	S/ 434,886.00	S/ 285,957.00	S/ 352,752.72
Porcentaje de ahorro	27.69%	12.11%	14.96%

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

IX. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

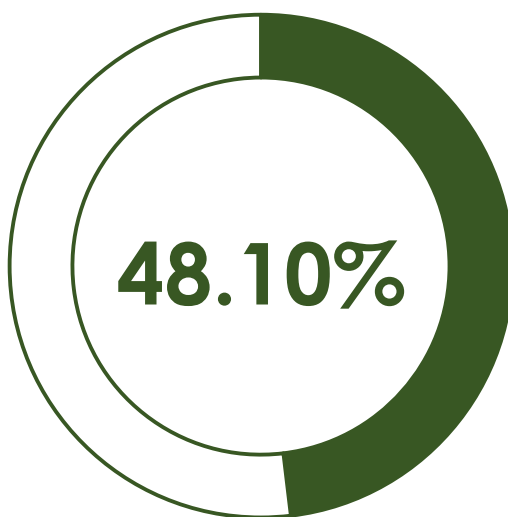
La Empresa viene implementando la Gobernanza Corporativa en forma sistemática a través de los diversos instrumentos de gestión, emitidos por nuestro ente rector FONAFE, así como por las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República. Para el año 2024, ENACO S.A. ha utilizado el Sistema de Medición del Nivel de Madurez de FONAFE (SISMAD), en todos los sistemas que conforman la Gobernanza Corporativa como son el Sistema de Control Interno, el Código de Buen Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos, permitiendo a la empresa efectuar el proceso de auto evaluación sistemática en los períodos establecidos por FONAFE, siendo estos objetos de posterior validación por parte de una consultora especializada contratada por el ente rector.

9.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Empresa Nacional de la Coca S.A para el cierre del ejercicio 2024 está ubicada en el nivel de madurez general “Intermedio o en Desarrollo”, debidamente validado por FONAFE con un cumplimiento del 48.10 %.

Gráfico N° 13: Nivel de madurez del Sistema de Control Interno SCI 2024

Intermedio o en Desarrollo



■ 2024

Autoevaluación presentada por ENACO S.A. y validada por GT en el SISMAD

Fuente: Oficina de Control Selectivo

Producto de la evaluación a la implementación del Sistema de Control Interno se llega a determinar que se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y, por tanto, existe una probabilidad de error importante.

Cuadro N° 18: Comparativo del nivel de madurez SCI 2023 y 2024

Período	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2023 Validado)	Porcentaje Obtenido (2024)	Situación
2024	Sistema de Control Interno	100%	50.90%	48.10%	Disminuyó

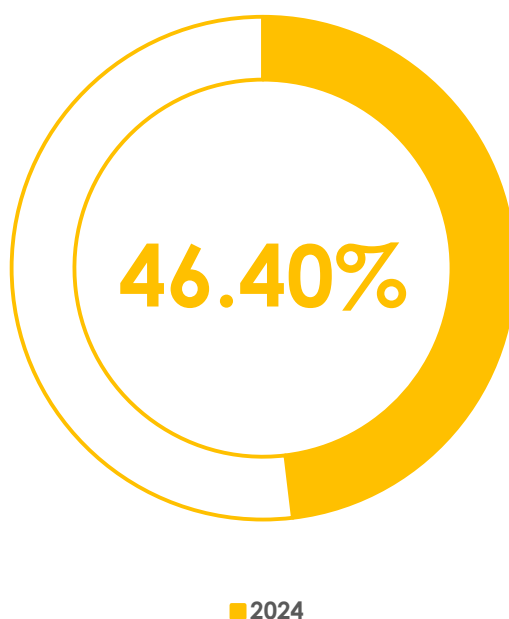
Fuente: Oficina de Control Selectivo

9.2 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo a la Metodología integrada para la evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS y BGC, aprobada en octubre de 2023, la empresa está ubicada en un nivel Intermedio o en Desarrollo, alcanzando un indicador de cumplimiento autoevaluado de 46.40 %

Gráfico N° 14: Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo BGC 2024

Intermedio o en Desarrollo



Autoevaluación presentada por ENACO S.A. y validada por GT en el SISMA D

Fuente: Oficina de Control Selectivo

Como se puede apreciar ENACO S.A. ha alcanzado un grado de madurez importante al cierre del 2024 considerado como Intermedio o en Desarrollo lo que significa que el nivel de madurez es considerado como útil para el Gobierno Corporativo de ENACO S.A. La Empresa muestra avances existiendo evidencia práctica de Gobierno Corporativo, pero no se encuentran debidamente formalizadas y difundidas.

Cuadro N° 19: Comparativo del nivel de madurez BGC 2023 y 2024

Período	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2023 Validado)	Porcentaje Obtenido (2024)	Situación
2024	Código de Buen Gobierno Corporativo	100%	24.33 %	46.40 %	Mejóro

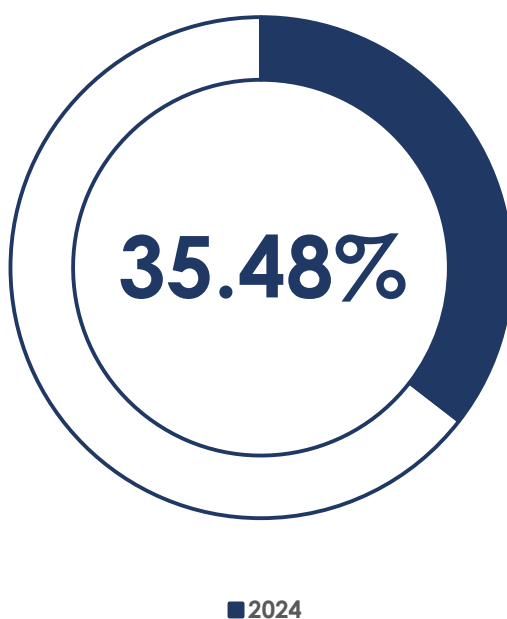
Fuente: Oficina de Control Selectivo

9.3 GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La Empresa Nacional de la Coca S.A. producto del proceso de evaluación aplicado, pasó del nivel de madurez inicial o básico al nivel de madurez de Intermedio o en Desarrollo, alcanzando un cumplimiento de 35.48 %.

Gráfico N° 15: Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos GIR 2024

Intermedio o en Desarrollo



Autoevaluación presentada por ENACO S.A. y validada por GT en el SISMA

Fuente: Oficina de Control Selectivo

El nivel de madurez alcanzado en el año 2024 nos indica que el proceso de la Gestión Integral de Riesgos se encuentra desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación

ni entrenamiento formal de los procedimientos y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y por tanto existe una probabilidad de error importante.

Cuadro N° 20: Comparativo del nivel de madurez GIR 2023 y 2024

Período	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2023 Validado)	Porcentaje Obtenido (2024)	Situación
2024	Gestión Integral de Riesgos	100%	27.42%	35.48%	Mejóro

Fuente: Oficina de Control Selectivo

9.4 IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS

Durante la gestión del ejercicio 2024 se ha efectuado las acciones de seguimiento por parte de la Oficina de Control Selectivo sosteniendo sesiones físicas y virtuales con las unidades orgánicas a cargo de su levantamiento y que posibilite la implementación de las recomendaciones provenientes de Sociedades de Auditoria, Contraloría General de la Republica y el Órgano de Control Institucional logrando un avance significativo.

A continuación, se muestra un cuadro en el que se aprecia el estado situacional de las recomendaciones al 31 de diciembre de 2024.

Cuadro N° 21: Estado situacional recomendaciones por acciones de control al 31 de diciembre de 2024

1. SOCIEDADES DE AUDITORIA		
N° de Informe	Título	Recomendaciones en Proceso
		31/12/2024
025-2023	Carta de Control Interno al 31.12.2023	14
026-2025	Carta de Control Interno ejercicio 2024	9
TOTAL		23
2. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA		
N° de Informe	Título	Recomendaciones en Proceso
		31/12/2024
7454-2020-CG/SADEN-AOP	Pago de Aportes Previsionales a los Fondos de Pensiones del Sistema Privado de Pensiones AFP	2

21761-2024-CG/PREVI-AOP	Obligación de Informar sobre las razones del no acogimiento al Régimen de Reprogramación de pago de aportes previsionales a los Fondos de Pensiones de AFPs (REPRO AFP III)	1
TOTAL		3
3. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL - ENACO S.A.		
N° de Informe	Titulo	Recomendaciones en Proceso
		31/12/2024
A. Servicios de Control Simultáneo		
A.1. Visita de Control		
Informes Nos. 004-2023/006-2023/001-2024/008-2024/014-2024/016-2024/017-2024/ y 020-2024-OCI/0070-SVC	Proceso de Comercialización de Hoja de Coca en la Agencia Cusco y varios	8
A.2. Orientación de Oficio		
008-2021/002-2023/003-2023/007-2023/011-2023/007-2024/012-2024/-OCI/0070-SOO	Proceso de captación de personal y varios	7
A.3. Control Concurrente		
Informes Nos. 005-2024/006-2024/010-2024/013-2024/015-2024/018-2024 y 023-2024-OCI/0070-SOO	Funcionamiento y Operatividad de los Sistemas de Seguridad y Vigilancia en la Sede Cusco y varios.	7
TOTAL		22
B. Servicios de Control Posterior		
B.1. Servicio de Control Especifico		
019-2024-2-0070-SCE	Pago de Multa en materia de relaciones laborales por acto de hostilidad laboral, proveniente de fiscalización laboral	1
B.2 Acción de Oficio Posterior		
Informes Nos. 002-2024/021-2024 y 022-2024-2-0070-AOP	Registro y Control de Asistencia en la Sede Lima de Enero a mayo del 2023 y varios.	3
TOTAL		4
TOTAL GENERAL		52

Fuente: Oficina de Control Selectivo

X. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las actividades previstas en el Plan estratégico 2022 al 2026, ENACO S.A., se encuentran lo correspondiente 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, 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.

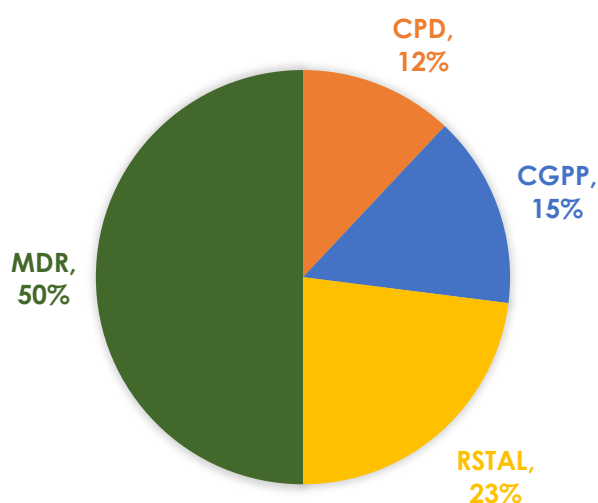
10.1 CAPACITACIÓN

Se desarrolló el Plan Anual de Capacitación correspondiente al Ejercicio 2024, en el que se determinó 04 ejes estratégicos para ser atendidos prioritariamente.

- Competencias de gestión, procesos y procedimientos “CGPP”
- Crecimiento profesional y desarrollo “CPD”
- Mitigación de Riesgos “MDR”.
- Reforzamiento de Sistemas Tecnológicos, Administrativos y logísticos “RSTAL”.

Las capacitaciones ejecutadas al cierre del 2024, han atendido los diferentes ejes estratégicos contemplados en el PACA, concentrando el 50% el eje “mitigación de riesgos” con capacitaciones relacionadas sobre todo a temas referidos a seguridad y salud en el trabajo, al igual que el eje “reforzamiento de sistemas tecnológicos, administrativos y logísticos” y finalmente el 23% en el eje “competencias de gestión, procesos y procedimientos” con el 15%, y finalmente el 12% en el eje “crecimiento profesional y desarrollo”.

Gráfico N° 16: Capacitaciones ejecutadas según eje en %



Asimismo, se efectuaron los reportes de avance de los indicadores para la evaluación del Plan de Capacitación, se tienen los resultados.

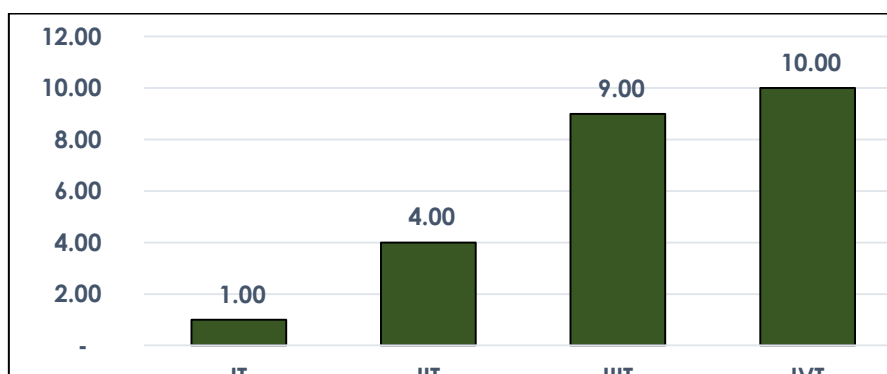
Cuadro N° 22: Indicadores internos de capacitación

Indicador	Descripción	UM	Medición	T1	T2	T3	T4
Avance económico	(Inversión utilizada/ inversión presupuestaria GIP)*100	%	Trimestral	0%	0%	0%	0%
Compromiso de la Organización	(Colaboradores capacitados/ total de colaboradores)*100	%	Trimestral	41%	64%	87%	92%
Cumplimiento de Ejes Estratégicos	(Colaboradores capacitados por EE/ total de colaboradores)	%	Trimestral	41%	64%	87%	92%
Horas de capacitación per cápita por año	(Horas de capacitación por año/ total de colaboradores)	Hrs	Trimestral	1.32	3.95	9.10	9.92

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

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 10 horas de capacitación por trabajador en modalidades externas e internas.

Gráfico N° 17: Horas de capacitación per cápita por trimestre



Fuente: Oficina de Recursos Humanos

Las modalidades de capacitación fueron Externas e Internas, siendo un total de 26 capacitaciones realizadas a cierre del año 2024, de las cuales 03 fueron capacitaciones internas y las otras 23 externas.

Asimismo, es de resaltar que, en el marco de las actividades desarrolladas por el 46 aniversario de ENACO S.A. se desarrolló la capacitación virtual "Motivación Empresarial" desarrollado por el conferencista internacional Adm. Rogerio Bohn.

10.2 CLIMA LABORAL

Para realizar el estudio de clima laboral se siguió los lineamientos propuestos por FONAFE para el Modelo de Clima Laboral, el cual considera 13 factores a evaluar mediante 52 preguntas.

Cuadro N° 23: Resultado general por factor evaluado 2024

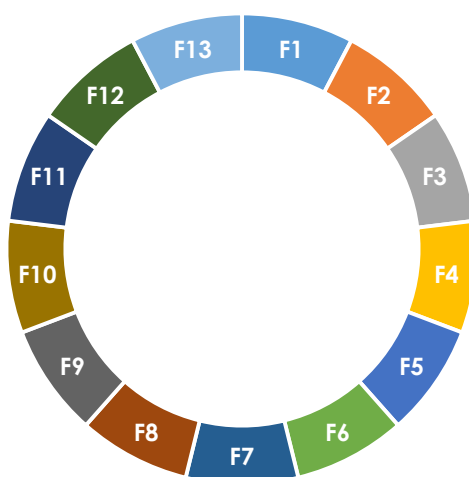
	Factor	Sumamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Satisfacción ISG
F1	Formación	10.9%	20.9%	19.2%	3.9%	0.0%	54.93%
F2	Compensación	9.9%	13.8%	15.0%	6.3%	0.0%	44.90%
F3	Equidad	10.2%	20.2%	18.0%	5.4%	5.4%	59.27%
F4	Identidad y compromiso	27.8%	21.9%	17.1%	2.0%	0.0%	68.83%
F5	Comunicación organizacional	14.5%	23.1%	20.7%	2.8%	0.0%	61.07%
F6	Condiciones de trabajo	3.3%	10.7%	11.3%	3.8%	0.0%	29.13%
F7	Cultura organizacional	17.6%	21.0%	18.8%	3.4%	0.0%	60.84%
F8	Liderazgo	14.5%	21.0%	22.2%	3.0%	0.0%	60.66%
F9	Organización del trabajo	16.1%	26.5%	18.2%	2.9%	0.0%	63.67%
F10	Reconocimiento	9.9%	23.0%	18.5%	4.6%	0.0%	55.95%
F11	Relaciones interpersonales	16.3%	24.5%	18.7%	2.8%	0.0%	62.30%
F12	Trabajo en equipo	17.8%	24.9%	18.1%	3.2%	0.0%	63.93%
F13	Servicio	12.9%	25.5%	20.6%	2.6%	0.0%	61.65%
Índice de Satisfacción		13.97%	21.30%	18.18%	3.60%	0.42%	57.47%

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

El Índice de Satisfacción General llegó al 57.47%, este resultado ubica a ENACO S.A en un intervalo de mejora.

Asimismo, de todos los factores evaluados, se aprecia que los trabajadores consideran que el factor IDENTIDAD Y COMPROMISO está bien arraigado con el mayor porcentaje 68.83% y los dos factores más débiles identificados por los trabajadores son Riesgo de condiciones de trabajo con 29.13% seguido de Compensaciones con 44.90%.

Gráfico N° 18: Factores para la formulación de la encuesta



F1: Formación

F2: Compensación

F3: Equidad

F4: Identidad y compromiso

F5: Comunicación organizacional

F6: Condiciones de trabajo

F7: Cultura organizacional

F8: Liderazgo

F9: Organización del trabajo

F10: Reconocimiento

F11: Relaciones interpersonales

F12: Trabajo en equipo

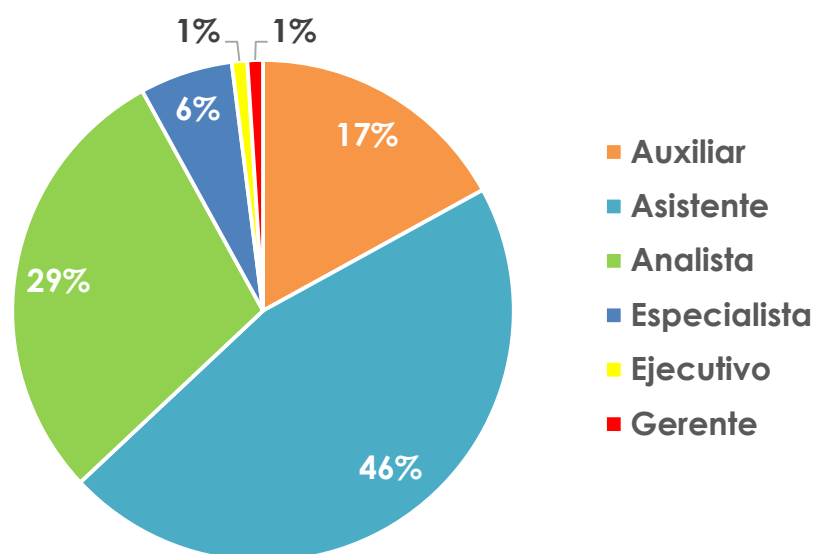
F13: Servicio

Se consideró un formato de preguntas con alternativas Likert según la ficha técnica, en total 52 preguntas disgregadas en 13 factores, estas preguntas fueron aprobadas por la Jefatura de Recursos Humanos.

De esta convocatoria, se obtuvo la participación de 98 trabajadores, de un total de 167, con un 59% de nivel de participación

Con relación a la participación de los trabajadores "por grupo ocupacional", se detalla:

Gráfico N° 19: Participación en la encuesta por grupo ocupacional



10.3 PROMOVRIENDO LA CALIDAD DE VIDA Y EL BIENESTAR DE NUESTROS TRABAJADORES

Desde el área de Bienestar Social, se busca brindar un soporte a las demás áreas, atendiendo problemáticas grupales e individuales a través de diversas actividades, para fortalecer el sentido de pertenencia y generar relaciones con el entorno de trabajo.

En ese sentido, durante el año 2024 se realizaron un conjunto de prácticas y programas diseñados orientados a mejorar el ambiente físico, emocional, cultural y social de los colaboradores de la empresa.

Se realizaron las siguientes actividades:

- Reconocimiento por años de servicio
- Celebración de la festividad en honor al Señor de Huanca
- Campeonatos deportivos de integración
- Campañas de salud
- Visita de instituciones externas
- Celebración de misa institucional de ENACO S.A.
- Pausas activas
- Charlas de seguridad
- Implementación de botiquín y camilla de primeros auxilios
- Implementación de botiquines en agencias y sucursales
- Compartir navideño



Ilustración 14: Celebración de festividades



Ilustración 15: Campañas de salud



Ilustración 16: Integración laboral



Ilustración 17: Actividades deportivas



Ilustración 18: Charlas de seguridad



Ilustración 19: Compartir navideño



Ilustración 20: Aniversario de la empresa



Ilustración 21: Visitas de instituciones externas

10.4 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro N° 24: Procesos Administrativos ante SUNAFIL 2024

PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
Cusco	Junín	Huánuco	Trujillo	TOTAL
10	4	1	1	16

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

La Oficina de Recursos Humanos durante el año 2024 ha atendido un total de 16 procesos administrativos en las diferentes sedes de la empresa.

XI. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL

11.1 ASESORÍA JURÍDICA INTERNA

La gestión descentralizada tiene vital importancia para la Empresa Nacional de la Coca S.A., así como en su ámbito legal, ya que la asesoría jurídica abarca, además de los órganos de dirección, también a las diversas sedes, sucursales y agencias, donde ENACO S.A. tiene presencia a fin de cumplir sus roles sociales y estratégicos, a lo largo del territorio nacional.

La mayoría de controversias jurídicas, conforme con lo revelado en los estados financieros de la empresa, traducido también en las provisiones y pasivos contingentes reportados mensualmente, 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, conforme con las disposiciones corporativas de solución de conflictos y la aprobada por el directorio. Reparando en esta situación de contingencias, es necesario prevenir y evitar futuros litigios que generen más obligaciones pecuniarias a cargo de la empresa, cautelando sus recursos auto generados.

La Oficina de Asesoría Jurídica recibe las controversias ya generadas, por ello es indispensable que aporte sugerencias de alertas tempranas y preventivas, orientadas a la reducción de riesgos y contingencias sobre nuestra empresa, invitando a una mirada panorámica, integral, transversal y sistemática de los macro procesos, procesos y subprocesos de ENACO S.A. Dichos procesos urgentemente tienen que engarzarse y articularse a partir de las acciones conjuntas de los diversos órganos (sinergias) para el logro de los objetivos estratégicos, el objeto social y finalidad de la empresa, priorizando y cautelando sus intereses, su continuidad operativa y sostenibilidad.

La Oficina de Asesoría Jurídica durante el año 2024 realizó lo siguiente:

- Recuperación de reparaciones civiles a favor de ENACO S.A. que ingresan directamente a las cuentas de la empresa, principalmente en casos de comercio clandestino de la hoja de coca.
- La Oficina de Asesoría Jurídica asume la defensa de los casos fiscales y procesos judiciales dentro del marco de las medidas de austeridad.
- Viene implementando las recomendaciones del Órgano de Control Institucional, tras los controles concurrentes y posteriores, cumpliendo los planes de acciones emitidos por la Oficina de Control Selectivo.

Asimismo, se detallan el total de procesos judiciales, conciliaciones y arbitrajes en los que ENACO S.A. es parte, debidamente distribuidos por materia y por sedes al 31 de diciembre de 2024.

Cuadro N° 25: Procesos Judiciales por sede y materia 2024

PROCESOS JUDICIALES														
Sede	Cusco		Huancayo		Juliaca		Ayacucho		Lima		Trujillo		Total Nacional	
Materia	T	E	T	E	T	E	T	E	T	E	T	E	T	E
Laboral	16	106	4	22	0	1	0	4	9	10	0	0	172	
	122		26		1		4		19		0			
Penal	24	8	38	5	30	8	11	5	4	5	56	4	198	
	32		43		38		16		9		60			
Contencioso Administrativo	1	5	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	10	
	6		0		4		0		0		0			
Civil	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9	
	8		0		0		0		0		1			
Constitucional	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	
	2		0		2		0		0		0			
Total T/E	42	128	42	27	34	11	11	9	13	15	56	5	198	195
Total Sedes	170		69		45		20		28		61		393	

Fuente: Oficina de Asesoría Jurídica

T: Procesos en trámite
E: Procesos en ejecución

Para el 2024 se tienen 198 procesos judiciales en trámite y 195 procesos judiciales en ejecución, haciendo un total de 393 procesos judiciales que la Oficina de Asesoría Jurídica da atención.

Cuadro N° 26: Conciliaciones y arbitrajes 2024

CONCILIACIONES Y ARBITRAJES													
Sedes	Cusco		Lima		Huancayo y zonas de acción		Juliaca y zonas de acción		Ayacucho y zonas de acción		Trujillo y zonas de acción		Total SEDES
Materia	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T	C	
Conciliaciones	1	12	0	4	0	0	0	5	0	1	0	0	23
	13		4		0		5		1		0		
Arbitrajes	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	5
	2		1		1		1		0		0		
TOTAL materia	15		5		1		6		1		0		28

Fuente: Oficina de Asesoría Jurídica

T: Trámite
C: Concluido

Para el 2024 se ejecutaron 23 conciliaciones de los cuales 22 están en la etapa de concluido, asimismo de los 5 arbitrajes, 3 de ellos se encuentran concluidos.

XII. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS

12.1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023.

ACTIVO	Nota	2024 S/	2023 S/	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	2024 S/	2023 S/
Activo Corriente				Pasivo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	2,427,916	1,714,772	Cuentas por pagar comerciales	11	586,640	392,300
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	4	19,242	39,654	Otras cuentas por pagar	12	1,200,326	614,655
Otras cuentas por cobrar	5	904,873	1,033,770	Cuentas por pagar a entidades relacionadas	13	11,316,665	-
Inventarios (neto)	6	5,533,558	8,658,383	Provisiones por litigios	14	-	1,734,620
Gastos pagados por anticipado	7	87,180	87,180	Provisión por beneficios a los empleados-corto plazo	15	605,730	808,878
Total Activo Corriente		8,972,769	11,533,759	Total Pasivo Corriente		13,709,361	3,550,453
Activo No Corriente				Pasivo no Corriente			
Propiedad, planta y equipo (neto)	8	35,432,250	48,099,284	Cuentas por pagas a entidades relacionadas	13	2,000,000	13,324,875
Activos intangibles (neto)	9	51,218	64,208	Pasivo por impuesto a las ganancias diferidos	16	9,712,422	9,164,319
Otros activos (neto)	10	12,179,582	-	Provisiones por litigios	14	779,128	-
Total Activo No Corriente		47,663,050	48,163,492	Provisión por beneficios a los empleados-largo plazo	17	1,661,867	1,937,575
				Ingreso diferido (neto)	18	-	120,000
				Total Pasivo No Corriente		14,153,417	24,546,769
				Total Pasivo		27,862,778	28,097,222

ACTIVO	Nota	2024	2023	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	2024	2023
		S/	S/			S/	S/
				Patrimonio			
				Capital	19	12,379,951	12,379,951
				Reserva legal	20	1,510,023	1,510,023
				Resultados acumulados	21	14,883,067	17,710,055
				Total Patrimonio		28,773,041	31,600,029
Total Activo		56,635,819	56,697,251	Total Pasivo y Patrimonio		56,635,819	56,697,251
Cuentas de orden	22	117,178	245,196	Cuentas de orden	22	117,178.00	245,196.00

12.2 ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023

	Nota	<u>2024</u>	<u>2023</u>
		S/	S/
Ingresos de actividades ordinarias			
Ventas netas	23	21,486,380	20,133,813
Prestación de servicios	24	33,538	28,574
Total ingresos de actividades ordinarias		21,519,918	20,162,387
Costo de ventas	25	(11,387,987)	(11,138,449)
Ganancia bruta		10,131,931	9,023,938
Gastos de ventas y distribución	26	(8,178,781)	(8,929,098)
Gastos de administración	27	(4,937,516)	(5,542,262)
Otros ingresos operativos	28	2,508,567	1,770,274
Otros gastos operativos	29	(1,129,685)	(1,252,940)
Pérdida operativa		(1,605,484)	(4,930,088)
Ingresos financieros	30	21	5,780
Diferencia en cambio (ganancias)	31	29,039	112,717
Gastos financieros	32	(619,262)	(987,047)
Diferencia de cambio (pérdida)	33	(83,199)	(131,311)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		(2,278,885)	(5,929,949)
Gasto por impuesto a las ganancias	34	(548,103)	(3,741)
Ganancia neta del ejercicio		(2,826,988)	(5,933,690)

12.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023

	Capital	Reservas Legales	Resultados Acumulados	Total
	S/	S/	S/	S/
Saldos al 1 de enero de 2023	12,379,951	1,510,023	23,643,589	37,533,563
Ajuste de periodos anteriores	-	-	156	155
Pérdida del ejercicio	-	-	(5,933,690)	(5,933,690)
Saldos al 31 de diciembre de 2023	12,379,951	1,510,023	17,710,055	31,600,028
Pérdida del ejercicio	-	-	(2,826,988)	(2,826,988)
Saldos al 31 de diciembre de 2024	12,379,951	1,510,023	14,883,067	28,733,040

12.4 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO A DICIEMBRE DE 2024 Y 2023

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	S/	S/
Flujo por las Actividades de Operación		
Cobranzas a (por):		
Venta de bienes o servicios e ingresos operacionales	21,591,279	20,167,340
Otros cobros relativos a la actividad	2,592,014	1,967,784
Pagos a (por):		
Proveedores de bienes y servicios	(12,718,051)	(13,456,186)
Remuneraciones y beneficios sociales	(9,139,074)	(9,335,613)
Tributos	(185,564)	-
Intereses y rendimientos	(710,671)	(11,158,217)
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad	(678,045)	-
Aumento (disminución) del efectivo en las actividades de operación	<u>751,888</u>	<u>(1,814,892)</u>
Flujos por las Actividades de Inversión		
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(38,744)	(5,960)
Disminución del efectivo por las actividades de inversión	(38,744)	(5,960)
Flujos por la Actividad de Financiación		
Cobranza de recursos obtenidos por préstamos de entidades relacionadas	-	1,000,000
Aumento del efectivo por las actividades de financiación	<u>-</u>	<u>1,000,000</u>
Aumento (disminución) neto del efectivo y equivalente de efectivo	713,144	(820,852)
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del periodo	<u>1,714,772</u>	<u>2,535,624</u>
Efectivo y equivalente de efectivo al final del periodo	<u>2,427,916</u>	<u>1,714,772</u>



ENACO S.A.

Empresa Nacional de la Coca S.A.