Firmado digitalmente por:
AREVALO SATTLER Juan Alfonso
Javier FAU 20114883230 hard
Motivo: SOY EL AUTOR DEL DOCUMENTO
Fecha: 10/07/2026 12:57:13-0500
Cargo: ASESOR LEGAL - SECRETARIO DEL DIRECTORIO

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

NUM.DOC: 244090
NUM.EXP : 145166

TRANSCRIPCION DE ACUERDO
SESION ORDINARIA NO PRESENCIAL DE DIRECTORIO N° 017-2026
09 DE JULIO DE 2026

El Abog. Juan Alfonso Javier Arévalo Sattler, Secretario del Directorio:

CERTIFICA:

Que, en la Sesión Ordinaria No Presencial N° 017-2026, de fecha 09 de julio de 2026, del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 021-2026, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el Libro de Actas del Directorio.

APROBACIÓN DE LA MEMORIA ANUAL DE ENACO S.A. DEL EJERCICIO 2025

VISTOS:

El Informe N° 112-2026-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, emitido por la Gerencia General, Informe Ejecutivo GPPI-015-2026, emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Empresa Nacional de la Coca S.A. y demás antecedentes; y,

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 se establece en el literal e), inciso 4.1.1 del numeral 4.1 del artículo 4 de la "Directiva para la gestión de Directorios y Directores para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE", aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003—2026/002-FONAFE de fecha 30/01/26, entre las funciones del Directorio contempla la aprobación de la Memoria Anual;

Que, mediante Informe Ejecutivo GPPI-015-2026, 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 2025; asimismo, se precisa que la memoria anual 2025 reseña la marcha y estado de la empresa, así como los principales logros alcanzados durante el ejercicio 2025, por lo que, solicita la aprobación del Directorio en atención a lo establecido en la citada "Directiva para la Gestión de Directorios y Directores para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE"; posición validada por la Gerencia General mediante Informe N° 112-2026-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, por lo que, se eleva al Pleno del Directorio la Memoria Anual del ejercicio 2025, para su aprobación correspondiente;

Esta es una representación impresa cuya autenticidad puede ser contrastada con la representación imprimible localizada en la sede digital de La Empresa Nacional de la Coca S.A. La representación imprimible ha sido generada atendiendo lo dispuesto en la Directiva Nº 003-2021-PCM/SGTD. La verificación puede ser efectuada. Base Legal: Decreto Legislativo Nº 1412, Decreto Supremo N° 029-2021-PCM y la Directiva Nº 002-2021-PCM/SGTD. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web.
https://tde.enaco.com.pe/index.php/visor | Código de verificación: RMMX0X

Av. Universitaria # 602 San Miguel – Lima
Tenerías # 103 San Sebastián – Cusco.
mesadepartes@enaco.com.pe
www.gob.pe/enaco
Cel: 944086570

Que, la Oficina de Asesoría Jurídica mediante Informe N° 125-2026-ENACO S.A./OFICINA ASESORÍA JURÍDICA, señala que de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y corporativas, específicamente el literal e), inciso 4.1.1 del numeral 4.1 del artículo 4 de la mencionada Directiva, corresponde al Directorio de ENACO S.A. aprobar la Memoria Anual de ENACO S.A. correspondiente al ejercicio 2025;

Que, encontrándose agendada la aprobación de la Memoria Anual 2025 en el Orden del Día en la Sesión Extraordinaria No Presencial del Directorio N° 016-2026 llevada a cabo el pasado 25 de junio de 2026, en dicha Sesión se tomó conocimiento de la presentación que sobre esta materia ofreció el Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática, acordándose en dicha oportunidad por unanimidad posponer su aprobación después de que se brinde la Inducción Institucional a los Miembros del Directorio, para permitirles previamente tener un mejor y más detallado conocimiento del estado situacional y del quehacer institucional, habiéndose desarrollado finalmente dicha Inducción el martes 07 de julio de 2026;

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 2025 y a las facultades conferidas al Directorio en el artículo 31° del Estatuto Social de la Empresa, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

ACUERDO Nº 021-2026

1. Aprobar la Memoria Anual del ejercicio 2025 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 2025 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
Juan Alfonso Javier Arévalo Sattler
SECRETARIO DEL DIRECTORIO

MEMORIA ANUAL

2025

ENACO S.A.

Empresa Nacional de la Coca A.A.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido 3
MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL DIRECTORIO 5
PRINCIPALES LOGROS DE ENACO 8
I. NUESTRA EMPRESA 9
1.1 RESEÑA HISTÓRICA 9
1.2 DATOS GENERALES 11
1.3 SEDES ADMINISTRATIVAS PRINCIPALES 12
II. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL ENACO S.A 14
2.1 DIRECTORIO 14
2.2 PLANA GERENCIAL 16
III. ORGANIZACIÓN 19
IV. GESTIÓN ESTRATÉGICA 21
4.1 OBJETO SOCIAL 21
4.2 MISIÓN 21
4.3 VISIÓN 22
4.4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS 22
4.5 VALORES 23
V. GESTIÓN EMPRESARIAL 2025 24
5.1 ACTIVIDAD EMPRESARIAL 24
5.2 ACTIVIDADES COMERCIALES 25
5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA 2025 27
VI. GESTIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL 30
6.1 COMPRA DE HOJA DE COCA 30
6.2 PRODUCTORES EMPADRONADOS DE HOJA DE COCA 34
6.3 VENTA DE HOJA DE COCA 36
6.4 STOCK DE HOJA DE COCA 40
6.5 DECOMISO DE HOJA DE COCA 2025 41
VII. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL 43
7.1 PRODUCTOS INDUSTRIALES – MARCA DELISSE 43
7.2 EXPORTACIONES DE HOJA DE COCA 46
7.3 EXPORTACIONES DE COLA 92 47
7.4 PROMOCIÓN DE MARCA Y ACTIVACIÓN 50
VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA 51

8.1 GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE 51
8.2 REESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA CON FONAFE 54
8.3 GESTIÓN DE CONTRATACIONES CON PROVEEDORES 55
IX. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 56
9.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO 56
9.2 BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 57
9.3 GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS 58
9.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN 59
9.5 SISTEMA DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN 60
9.6 IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS. 61
X. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 63
10.1 CAPACITACIÓN 63
10.2 CLIMA LABORAL 65
10.3 PROMOVIENDO LA CALIDAD DE VIDA Y EL BIENESTAR DE NUESTROS TRABAJADORES 67
10.4 PROCESOS ADMINISTRATIVOS 69
XI. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL 70
11.1 ASESORÍA JURÍDICA INTERNA 70
XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL 72
XIII. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 74
13.1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024 74
13.2 ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024 76
13.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024 76
13.4 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024 .. 77

MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL DIRECTORIO

Señores accionistas y colaboradores.

En nombre del Directorio me dirijo a ustedes para presentar la Memoria Anual de la Empresa Nacional de la Coca – ENACO, correspondiente al ejercicio 2025, cuyos resultados finales deviene de una situación estructural, que atraviesa la empresa desde hace más de 9 años, marcado por importantes desafíos que han puesto a prueba la resiliencia y capacidad de adaptación de nuestra organización.

Durante este año, la empresa ha enfrentado una situación crítica derivada de factores internos como externos, entre los principales está la escasa fiscalización por parte de la PNP, a fin de evitar los desvíos de la comercialización informal e ilegal de la hoja de coca, principalmente en la zona de Kcosñipata - Cusco; la importante deuda con FONAFE, asumida desde el año 2020 al 2022, en atención a su rol social y que no hubo capacidad para resolverla oportunamente, el cual constituye una amenaza financiera y de supervivencia; una pesada administración interna; limitaciones técnicas que no permiten crecer en las exportaciones de productos derivados de la hoja de coca; incremento del mercado informal e ilegal de la hoja de coca, por un lado dificultan contar con el insumo y por otro lado la venta de nuestros productos presenta limitaciones. Estos elementos han impactado directamente en nuestros resultados financieros y en la ejecución de algunos de nuestros proyectos estratégicos.

ENACO es una empresa estatal que tiene más de 47 años de vida empresarial, asume un rol monopólico en la comercialización e industrialización de la hoja de coca producido legalmente, tanto para el mercado interno como externo Dicho rol, en la actualidad tiene serías grietas, dado el incremento significativo de la producción de la hoja de coca a nivel nacional y la comercialización mundial de las drogas, que no permiten que la empresa cumpla su Rol para el cual fue creado.

Sin embargo, en medio de este contexto complejo, es importante destacar que la empresa ha implementado cambios en el modelo de comercialización interna de la hoja de coca tradicional, logrando avances significativos que sientan las base para un nuevo modelo de comercialización de la hoja de coca, reflejando el compromiso y esfuerzo de todo nuestro equipo:

Se viene construyendo un nuevo modelo de comercialización interna de la hoja de coca para el consumo tradicional sobre la base de 3 actores: Productores Cocaleros – ENACO – MININTER-PNP.

- Se gestionó Acuerdos de entrega de volúmenes vs precios de

compra de la hoja de coca con las principales Federaciones de Cocaleros del Cusco.

- Se viene optimizando el proceso de ventas de la HC, implementando ventas directas y digitales, esto permite generar ahorros, preservar la calidad del producto.
- Optimización de los inventarios de hoja de coca, alineando las compras v la demanda real de ventas, evitando el sobre estoqueo y perdidas.

- Se fortaleció la relación con nuestros principales clientes, modificando la modalidad de los pagos, lo que permite la continuidad del negocio.

- Se presentó una propuesta de reestructuración de la deuda con FONAFE a FONAFE, si bien no hubo una respuesta positiva, debido a factores comercialización de la hoja de coca y situación financiera.

- Se mejoró la capacidad técnica de la empresa con la implementación de puestos vacantes en la Gerencia de Comercio Tradicional, Gerente de Planeamiento, presupuesto e Informática y Director Técnico, entre otros.

- Se mantuvo la continuidad operativa, garantizando la calidad de nuestros productos.

- Se cuenta con proyectos potenciales de industrialización de la hoja de coca para exportación, caso la cola 92 y extractos de hoja de coca.

Estos logros, aunque alcanzados en circunstancias difíciles, demuestran nuestra capacidad para enfrentar la adversidad con determinación y enfoque y para consolidar los avances es necesario continuar en búsqueda del apoyo político y técnico de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), MININTER, FONAFE, DIVIDA, Congreso de la República y otros que se encuentran involucrados en el proceso de comercialización de la hoja de coca tanto para el mercado externo e interno

- Con la PCM la definición de un nuevo modelo del sistema de comercialización de la hoja de coca a nivel nacional

- Con el MINITER, la construcción de un nuevo modelo de fiscalización de la hoja de coca a nivel nacional

- Con FONAFE el apoyo para viabilizar de manera conjunta

las propuestas orientadas a la solucionar la deuda y brindar sostenibilidad a la empresa.

- Con DEVIDA la implementación de acciones concretas en favor de la fiscalización de la hoja de coca en cumplimiento de los objetivos trazados en el Política Nacional contra drogas al 2030.

- Con el Congreso de la República (Comisión DEVIDA) continuar buscando su apoyo para concretar acciones con las entidades involucradas en el sistema de comercialización de la hoja de coca.

Somos conscientes de que los desafíos persisten y que el camino hacia la recuperación requerirá decisiones firmes y un trabajo conjunto. Por ello, se hace necesario construir un plan de sostenibilidad orientado a la reestructuración, la mejora de la rentabilidad y la generación de valor a largo plazo de ENACO. Dicho plan debe tener como unos de los pilares la transformación digital que siente las bases para una recuperación sostenible.

Agradecemos profundamente la confianza de nuestros accionistas, el compromiso de nuestros colaboradores y el respaldo de nuestros clientes y aliados estratégicos. Con su apoyo, estamos convencidos de que podremos superar esta etapa y construir una empresa más sólida y competitiva.

Atentamente,

Betty Liliana Marrujo Astete
Presidenta del Directorio de ENACO

PRINCIPALES LOGROS DE ENACO

A continuación, se presentan los principales logros de la gestión:

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. alcanzó resultados relevantes en materia operativa, financiera y de gestión, los cuales se resumen a continuación:

- En términos de utilidad operativa, la empresa logró una mejora significativa respecto al año 2024, generando S/ 975,048 soles adicionales, lo que permitió reducir la pérdida operativa en un 61%.

- En relación con el flujo neto de caja, se obtuvo un incremento de S/ 1.81 millones respecto al año anterior. Este resultado se alcanzó a pesar de una menor captación y venta de hoja de coca en el mercado tradicional, gracias principalmente a la exportación de 660 kg de Cola 92, así como a una gestión más eficiente de precios y una optimización de los gastos operativos, lo que contribuyó a fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

- Asimismo, se logró reducir en un 70% el inventario de hoja de coca de periodos anteriores con baja rotación, pasando de 386 a 116 toneladas al cierre del año. Esta acción permitió optimizar la gestión de almacenes y mejorar la eficiencia operativa.

- En materia de fiscalización, durante el año 2025 se decomisaron 149 toneladas de hoja de coca en diversas sucursales y agencias. Este resultado representa una reducción del 19% en comparación con el año 2024, en un contexto en el que las acciones conjuntas con la Policía Nacional del Perú se vieron interrumpidas a partir del mes de noviembre.

- Por otro lado, se mantuvieron los niveles de ventas de hoja de coca para exportación en comparación con el año anterior, consolidando la presencia de la empresa en mercados internacionales.

- En el ámbito de responsabilidad social, se fortaleció el acercamiento con los productores cocaleros mediante diversas iniciativas. En coordinación con la Gerencia Regional de Salud, se llevó a cabo una campaña de salud en el valle de Kcosñipata, y en el mes de diciembre se realizó un evento navideño en la ciudad de Quillabamba, promoviendo el bienestar de las comunidades vinculadas a la actividad.

I. NUESTRA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia de la Empresa Nacional de la Coca S.A. (ENACO S.A.) se remonta a los esfuerzos del Estado peruano por regular la producción y comercialización de la hoja de coca en el marco de los compromisos internacionales asumidos en materia de control de estupefacientes.

En 1949, mediante el Decreto Ley N° 11046[1], se creó el Estanco de la Coca, entidad encargada de controlar el cultivo, la producción, la distribución y el consumo de la hoja de coca en el territorio nacional. Esta función fue inicialmente administrada por la Caja de Depósitos y Consignaciones[2], adscrita al entonces Ministerio de Hacienda.

Posteriormente, en 1969, mediante el Decreto Ley N° 17525[3], se estableció la Empresa de la Coca y Derivados como un organismo público descentralizado del Ministerio de Industria y Comercio, al cual se le encargó ejercer, en representación del Estado, el monopolio de la comercialización de la hoja de coca a nivel nacional.

En 1974, a través del Decreto Ley N° 20689[4], se dispuso la reorganización del sector industria y turismo, permitiendo que entidades como la Empresa Nacional de la Coca adopten formas empresariales dentro del ámbito estatal.

En 1978, en el marco de la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas, se estableció que el Estado, a través de ENACO S.A. (Decreto Ley N° 22232[5]), sería el único responsable de la comercialización interna y externa de la hoja de coca. Ese mismo año, mediante el Decreto Ley N° 22370[6], se aprobó la Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, otorgándole autonomía administrativa, económica y técnica, y consolidando su rol como entidad encargada del control del mercado legal de la hoja de coca.

Durante la década de 1980, en el contexto de reformas orientadas a la modernización del Estado, se dispuso la reorganización de diversas empresas públicas. En este marco, mediante el Decreto Legislativo N° 216[7], ENACO fue transformada en una empresa estatal de derecho privado, adoptando la forma de sociedad anónima.

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 Ley Orgánica del Sector Agrario, publicada el 13 de julio de 1978
6 Publicado el 6 de diciembre de 1978
7 Publicado el 15 de junio de 1981

Posteriormente, diversas normas complementarias, como el Decreto Legislativo N° 757 y el Decreto Supremo N° 67-91-EF8, establecieron los límites de la actividad empresarial del Estado, precisando que las empresas estatales no ejercen funciones de carácter público ni facultades de imperio.

En el año 2001, ENACO S.A. aprobó su estatuto vigente, consolidando su naturaleza jurídica como empresa estatal de derecho privado. Asimismo, mediante el Decreto Legislativo N° 1241 y su reglamento aprobado en 2016, se reforzó su rol en la lucha contra el tráfico ilícito de drogas, estableciendo mecanismos de coordinación con diversas entidades del Estado para la fiscalización y control del comercio legal de la hoja de coca.

En la actualidad, ENACO S.A. desempeña un papel estratégico en la regulación del mercado legal de la hoja de coca, contribuyendo al desarrollo económico de las zonas productoras y al cumplimiento de la Política Nacional de Lucha contra las Drogas, en un contexto marcado por desafíos estructurales y restricciones normativas a nivel internacional.

Ilustración 1: Personal de ENACO - Cusco

8 Publicado el 27 de marzo de 1991

1.2 DATOS GENERALES

A continuación, se presentan los principales datos institucionales de la Empresa Nacional de la Coca S.A. (ENACO S.A.):

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

ENACO S.A. cuenta con presencia operativa en diversas regiones del país, lo que le permite atender de manera descentralizada las actividades vinculadas a la comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados.

Ilustración 2: Plantaciones de Hoja de Coca en los valles de Paucartambo

1.3 SEDES ADMINISTRATIVAS PRINCIPALES

ENACO S.A. cuenta con sedes administrativas, sucursales y agencias distribuidas estratégicamente en el territorio nacional, lo que le permite desarrollar sus actividades de manera descentralizada.

A continuación, se detallan las principales ubicaciones:

Tipo de sede	Dirección
Sede Administrativa	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco
Sede de Comercio Tradicional	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco

Tipo de sede	Dirección
Planta Industrial	Av. Universitaria N.° 602, Urb. Pando, distrito de San Miguel – Lima

Sucursal	Dirección
Quillabamba	Av. Túpac Amaru s/n, Pavayoc, La Convención – Cusco
Huancayo	Santiago Norero N.° 430, El Tambo – Huancayo
Juliaca	Jr. Hipólito Unánue N.° 154, La Rinconada – Juliaca

Agencia	Dirección
Cusco	Calle Tenerías N.° 103, Urb. Santutis Chico, distrito de San Sebastián – Cusco
Quebrada	Jr. Combapata s/n, Yanatile – Calca
Ayacucho	Urb. José Ortiz Vergara Mz. Q – Lote 3, Huamanga – Ayacucho
Trujillo	Los Berilios N.° 502, Urb. Santa Inés – Trujillo

ENACO S.A. mantiene presencia operativa en 12 regiones del país, lo que fortalece su capacidad de atención a productores, clientes y actores vinculados a la cadena de valor de la hoja de coca.

II. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL ENACO S.A

2.1 DIRECTORIO

Marrujo Astete Betty Liliana

Presidente del Directorio
Designado

28/03/2025
En funciones

Leyva Estela Violeta

Directora
Designado

11/02/2023
En funciones

Montoya Lizárraga Ivonne Maribel

Directora
Designado

11/04/2023
En funciones

López Escobar Juana Rómula

Directora
Designado

11/04/2023
En funciones

Montoya Chávez Victorhugo

Director
Designado

19/07/2023
En funciones

2.2 PLANA GERENCIAL

Del Castillo Bardales Néstor

Gerente General
Designado

25/11/2024
En funciones

Brandariz Fuentes Raymundo

Gerente de Planeamiento,
Presupuesto e Informática
Designado

14/07/2025
En funciones

Buendía Huarhua Edgar

Gerente de Administración y Finanzas
Designado

01/03/2024
En Funciones

Luna Valle Vladimir

Gerente de Comercio Tradicional
Designado

11/08/2025
En Funciones

Dongo Silveria

Jefe de la Oficina de Comercio Industrial
Encargado

27/02/2025
En funciones

Funcionarios que iniciaron como encargados y que no están en funciones al cierre del 2025:

Durante el ejercicio, algunos cargos fueron desempeñados de manera temporal por los siguientes funcionarios:

Nombre	Cargo	Periodo
Luna Oviedo, Yeizon Frishel	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática (encargado)	26/06/2024 – 13/07/2025
Cordero Campos, Carlos Enrique	Gerente de Comercio Tradicional (encargado)	01/10/2024 – 23/01/2025
Yabar Castelo, Redy	Gerente de Comercio Tradicional (encargado)	24/01/2025 – 10/08/2025
Balcázar Abanto, Mariela	Jefe de la Oficina de Comercio Industrial (encargado)	24/11/2023 – 26/02/2025

III. ORGANIZACIÓN

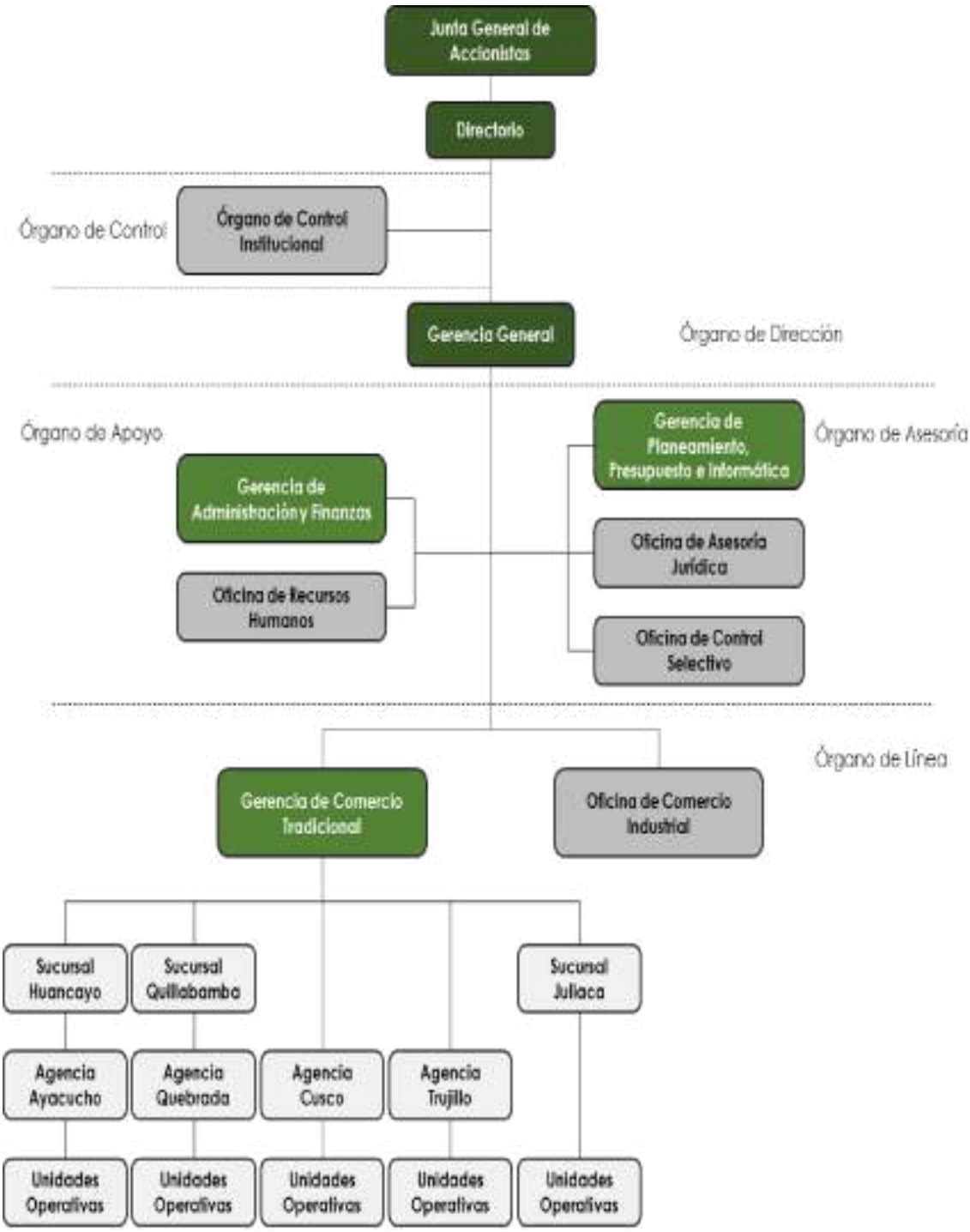
La estructura organizacional de ENACO S.A. se encuentra definida en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 051-2019-ENACO, de fecha 06 de diciembre de 2019, el cual se mantiene vigente.

Dicha estructura establece los niveles jerárquicos, las unidades orgánicas y las principales funciones de cada área, permitiendo una adecuada distribución de responsabilidades y una gestión eficiente de los procesos institucionales.

La organización de ENACO S.A. se orienta a garantizar el cumplimiento de su objeto social, a través de una gestión articulada entre sus áreas estratégicas, operativas y de soporte, alineadas con los objetivos institucionales y las directrices establecidas por su ente rector.

En este marco, la empresa cuenta con órganos de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, que en conjunto permiten asegurar el adecuado funcionamiento de la organización, así como el cumplimiento de sus metas y resultados.

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 derivados[9]. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexa y complementaria a su objeto social[10], 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[11].

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.

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

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

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

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

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

ENACO S.A. orienta su accionar en base a valores que guían la conducta de sus colaboradores y fortalecen su relación con los grupos de interés:

COMPROMISO

Comprometidos con el crecimiento de la 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 la organización.

CALIDAD EN EL PRODUCTO

Brindamos productos con altos estándares de calidad, orientados a 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, construyendo las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.

V. GESTIÓN EMPRESARIAL 2025

5.1 ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. desarrolló sus actividades en el marco de su objeto social, orientadas a la comercialización, industrialización y exportación de la hoja de coca y sus derivados, en cumplimiento de la normativa vigente y de su rol dentro del mercado legal de este recurso.

La actividad empresarial de la compañía se estructuró principalmente en dos líneas de negocio: el comercio tradicional de hoja de coca en el mercado interno y la producción y comercialización de derivados con fines industriales, tanto para el mercado nacional como para la exportación.

En el ámbito del comercio tradicional, la empresa realizó la adquisición de hoja de coca a productores registrados, así como su comercialización a consumidores autorizados, asegurando el cumplimiento de los mecanismos de control y fiscalización establecidos. No obstante, esta actividad continuó enfrentando limitaciones asociadas a la competencia del mercado informal, lo que impactó en los niveles de captación y venta.

Por otro lado, en la línea de productos industriales, se fortalecieron las actividades vinculadas a la transformación de la hoja de coca, destacando la producción de derivados con valor agregado, orientados principalmente al mercado externo. En este contexto, la exportación de productos como la Cola 92 contribuyó de manera significativa a la generación de ingresos y a la mejora del flujo de caja de la empresa.

Asimismo, la gestión empresarial durante el periodo se enfocó en la optimización de procesos operativos, el control de inventarios y la mejora en la eficiencia del gasto, lo que permitió mitigar parcialmente los efectos de la menor actividad en el mercado tradicional.

En conjunto, estas acciones reflejan un esfuerzo por fortalecer la sostenibilidad operativa y financiera de ENACO S.A., en un entorno caracterizado por restricciones normativas y desafíos estructurales en el mercado de la hoja de coca.

5.2 ACTIVIDADES COMERCIALES

Las actividades comerciales que realiza ENACO S.A. comprenden:

- 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, puros o en mezcla con otras plantas medicinales
- Producción de hoja de coca micropulverizada (harina de coca)
- Producción de extractos de hoja de coca
- Producción de licores de hoja de coca

Durante el ejercicio 2025, la comercialización de hoja de coca en el mercado tradicional se desarrolló en un contexto de restricciones operativas y creciente competencia del mercado informal, lo que impactó en los niveles de captación y ventas respecto a periodos anteriores.

En este marco, ENACO S.A. continuó realizando la adquisición de hoja de coca a productores debidamente registrados, así como su comercialización a consumidores autorizados, en cumplimiento de los mecanismos de control establecidos por la normativa vigente.

Asimismo, ENACO S.A., en coordinación con su holding FONAFE, viene impulsando acciones orientadas al fortalecimiento de su modelo de negocio, con el objetivo de mejorar sus resultados comerciales, operacionales y financieros.

No obstante, se observó una reducción en los volúmenes de captación y venta, asociada principalmente a la menor participación de productores en el mercado formal, así como a las limitaciones en las acciones de fiscalización en determinadas zonas productoras.

A pesar de ello, la empresa implementó medidas orientadas a mejorar la eficiencia operativa, incluyendo la optimización de inventarios, la revisión de precios y el fortalecimiento de los procesos de comercialización, con el objetivo de mitigar los efectos de la contracción del mercado formal.

En términos de gestión, se priorizó la reducción de inventarios de baja rotación provenientes de campañas anteriores, lo que permitió mejorar la capacidad de almacenamiento y reducir costos asociados.

Asimismo, las acciones de control y fiscalización permitieron el decomiso de volúmenes significativos de hoja de coca, contribuyendo

a la supervisión del mercado y al cumplimiento del rol institucional de la empresa.

En conjunto, los resultados evidencian las dificultades estructurales que enfrenta el mercado legal de la hoja de coca, así como la necesidad de continuar fortaleciendo los mecanismos de control, supervisión y promoción de la formalización de productores.

Ilustración 3: Productos industriales de la marca Delisse

Ilustración 4: Plantón de hoja de coca para consumo tradicional

5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA 2025

ENACO S.A. estableció sus objetivos estratégicos alineados a los indicadores definidos por su holding, FONAFE. En ese marco, la gestión empresarial se desarrolló bajo cuatro perspectivas: financiera, grupos de interés, procesos y aprendizaje, las cuales se despliegan en objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento.

Cuadro N° 1: Nivel de cumplimiento del Plan Operativo 2025

OEI ENACO	Indicador	Cálculo	UM	Meta 2025 Modificada	Valor alcanzado al 2025	Cumplimiento (%)
O1. Incrementar el valor económico de la empresa.	ROE	(Utilidad Neta/ patrimonio)*100	%	2.18%	-13.2%	0.0%
	EBITDA	S/ (Utilidad operativa + Depreciación + Amortización)	MM S/	1.73	-0.12	0.0
O2. Incrementar el valor social.	Cantidad de hoja de coca a comprar	Volumen de captación de hoja de Coca	TM	707	535.2	76%
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	947	730.5	77%
	Cantidad de hoja de coca de exportación vendida	Volumen de venta de las líneas del canal industrial	TM	150	149	100%
O4. Incrementar la satisfacción de los clientes.	Grado de satisfacción del cliente	((Nivel de satisfacción clientes GCT + Nivel de satisfacción clientes OCIND)/2)*100	%	52%	50%	96%
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"	%	55%	45%	82%
	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"	%	61%	47%	77%
O6. Transformación digital	Nivel de cumplimiento de los procesos orientado a la TRansformación digital de tecnologías	Nivel de avance de implementación de Transformación Digital	%	10%	20%	100%

OEI ENACO	Indicador	Cálculo	UM	Meta 2025 Modificada	Valor alcanzado al 2025	Cumplimiento (%)
O7. Fortalecer la gestión por procesos y SIG.	Mejora continua de los procesos estructurados	(Cantidad procesos cumplidos/Total de procesos)	%	40%	55%	100%
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)	%	60%	40%	67%
O9. Mejora del clima laboral	Índice de clima laboral.	Resultados de las encuestas de los colaboradores de la Empresa*100	%	68%	60%	88%
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)	%	1%	1%	100%
NIVEL DE CUMPLIMIENTO						74.1%

Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

Al cierre del ejercicio 2025, el nivel de cumplimiento del Plan Operativo alcanzó el 74.1%, tal como se muestra en la matriz correspondiente. Este resultado evidencia una mejora en comparación con el 60.9% obtenido durante el ejercicio 2024.

A) En cuanto a los resultados financieros, estos reflejan el incumplimiento de los indicadores relacionados con el ROE y el EBITDA, los cuales guardan estrecha relación con la actividad principal de la empresa, es decir, la compra y venta de hoja de coca, que se ubicó aproximadamente 25% por debajo de la meta establecida.

Adicionalmente, los resultados financieros también son afectados por los siguientes factores:

- Los gastos en distribución y transporte (movilidad y viáticos) se mantuvieron en niveles similares a los de años anteriores, sin alcanzar los niveles de captación proyectados.

- Se registraron gastos de distribución y transporte reembolsables por S/ 1.22 millones, los cuales se compensan con la cuenta de Otros Ingresos Operativos, correspondientes al flete asumido por la empresa para la exportación de la Cola 92.

- Se incrementaron los gastos administrativos debido a la provisión de multas por parte de SUNAFIL, así como por la contratación de personal para cubrir posiciones operativas necesarias.

- Se evidenció un incremento en los gastos financieros, debido

principalmente a los intereses moratorios derivados del vencimiento de la deuda asumida con FONAFE.

B) Los indicadores relacionados con la cantidad de hoja de coca comprada y vendida en el canal tradicional, presentan niveles de cumplimiento cercanos al 75%. Entre los principales factores que afectaron su desempeño se encuentran:

- La competencia desleal de comerciantes ilegales e informales.
- El precio de compra fijo establecido por ENACO S.A., el cual se mantiene por debajo de los precios del mercado ilegal e informal.
- La creciente presencia del narcotráfico.
- El insuficiente acompañamiento de la Policía Nacional en las tareas de fiscalización e incautación de la hoja de coca.
- Condiciones climáticas adversas.

C) Sin embargo, se identifican seis indicadores con niveles de cumplimiento superiores al 90%, entre los que destacan:

- Cantidad de hoja de coca de exportación vendida.
- Grado de satisfacción del cliente.
- Grado de madurez del Sistema de Control Interno (SCI).
- Nivel de cumplimiento de los procesos orientados a la transformación digital de tecnologías.
- Mejora continua de los procesos estructurados.
- Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementadas en los procesos.

En conjunto, los resultados de la matriz estratégica reflejan avances en determinados indicadores de gestión, así como desafíos importantes en la actividad comercial tradicional y en el desempeño financiero de la empresa.

VI. GESTIÓN DE COMERCIO TRADICIONAL

Durante el ejercicio 2025, la gestión de comercio tradicional de ENACO S.A. se desarrolló en un contexto de contracción del mercado formal de hoja de coca, marcado por una menor participación de productores y la persistencia de circuitos informales.

En este escenario, la empresa orientó sus esfuerzos a garantizar el abastecimiento del mercado legal, optimizar los procesos de compra y mejorar la eficiencia en la comercialización, en concordancia con su rol institucional.

Las acciones implementadas estuvieron dirigidas a fortalecer la relación con los productores registrados, mejorar los mecanismos de acopio y asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la adquisición y venta de hoja de coca.

Asimismo, se priorizó la reducción de inventarios de baja rotación y la optimización de los recursos logísticos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y reducir costos asociados.

En conjunto, la gestión de comercio tradicional refleja los desafíos estructurales del mercado legal de hoja de coca, así como los esfuerzos de ENACO S.A. por mantener su operatividad y cumplir con su función dentro del sistema regulado.

6.1 COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. continuó con la adquisición de hoja de coca a productores debidamente registrados, en cumplimiento de los lineamientos establecidos para el funcionamiento del mercado legal.

La hoja de coca adquirida se clasifica en tres tipos: hoja primera, hoja inca y hoja industrial. Las dos primeras se destinan al mercado tradicional, mientras que la hoja industrial se utiliza como insumo para la producción de derivados.

La compra de hoja de coca se realizó a través de las sucursales y agencias autorizadas, siguiendo procedimientos orientados a garantizar la trazabilidad del producto, la transparencia en las operaciones y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Durante el año 2025, la compra de hoja de coca alcanzó un total de 535 toneladas, lo que representa una disminución de 48 toneladas respecto al año 2024, en el que se registró una captación de 583 toneladas.

Esta reducción se explica por las limitaciones en las acciones de fiscalización y control, la falta de competitividad de los precios de compra establecidos por ENACO S.A. frente al mercado ilegal e informal, así como por factores climáticos adversos, particularmente las lluvias prolongadas en las principales zonas productoras.

Frente a esta situación, la empresa implementó medidas orientadas a mejorar los procesos de acopio, optimizar la gestión de inventarios y ajustar los mecanismos de compra, con el objetivo de mantener el abastecimiento del mercado legal.

En términos operativos, la adquisición de hoja de coca constituye un componente fundamental de la cadena de valor de ENACO S.A., en la medida en que permite sostener tanto la comercialización tradicional como la producción de derivados.

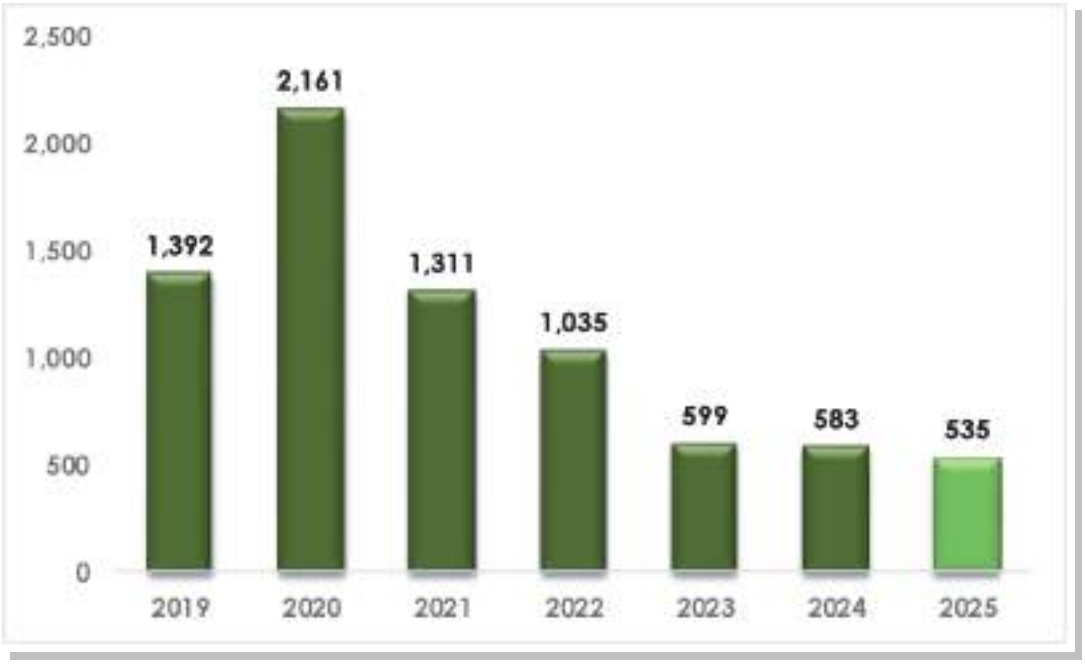
Cuadro N° 2: Volumen de captación de hoja de coca

Compra de hoja de coca	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Volumen TM	1,392	2,161	1,311	1,035	599	583	535
Importe S/	11,742,061	18,194,021	10,969,428	8,469,357	5,177,025	5,115,500	4,753,748

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

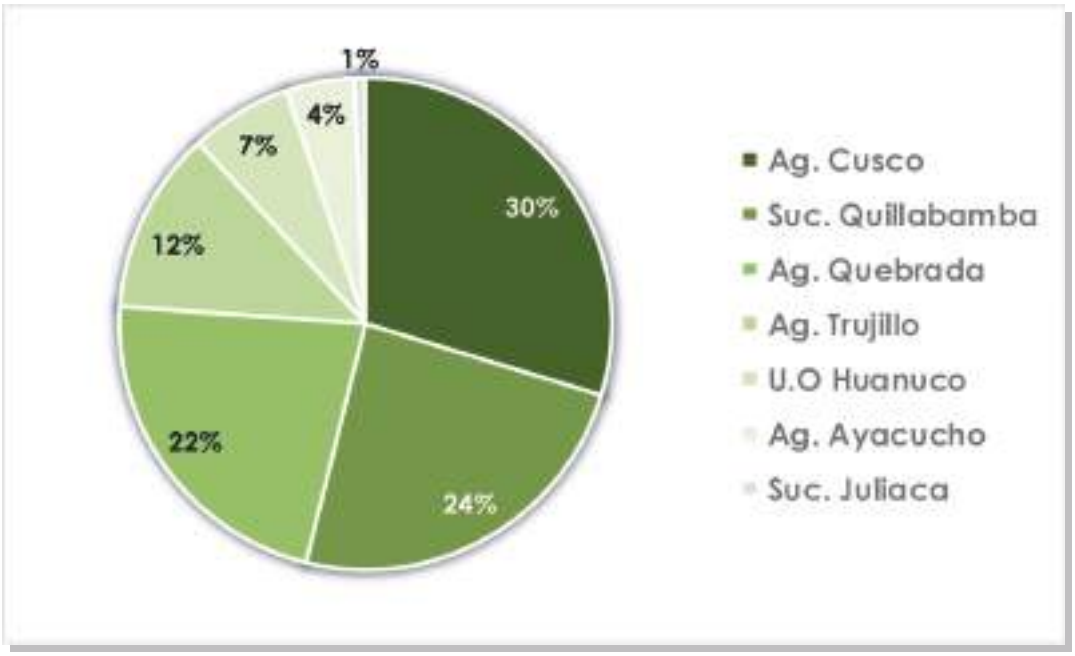
Ilustración 5: ENACO S.A. presente en cultivos de hoja de coca de productores empadronados

Gráfico N° 1: Histórico de la captación de hoja de coca del 2019 al 2025 en TM



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 2: Aporte porcentual en la compra de hoja de coca



Cuadro N° 3: Compra de hoja de coca por Unidad Operativa en Kg año 2025

AGENCIA/SUCURSAL	TOTAL KILOS
SUC. JULIACA	**4,063**
SANDIA-MASIAPO	4,063
AG. CUSCO	**158,863**
KOSÑIPATA	158,863
SUC. QUILLABAMBA	**129,558**
QUILLABAMBA	74,077
QUELLOUNO	13,462
STA. MARIA	24,082
MARANURA	15,614
KITENI	2,322
AG. QUEBRADA	**118,970**
QUEBRADA	110,211
PUTUCUSI	8,758
AG. AYACUCHO	**23,854**
STA. ROSA	9,024
SN. FRANCISCO-PICHARI	14,830
U.O. HUANUCO	**35,562**
T. MARIA	35,562
AG. TRUJILLO	**64,303**
TRUJILLO	29,596
R. GRANDE	11,309
CALLANCAS	5,825
CELENDIN	6,435
CHACHAPOYAS	6,293
HUAMACHUCO	4,845
TOTAL	**535,172**
TM	**535**

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

6.2 PRODUCTORES EMPADRONADOS DE HOJA DE COCA

El padrón de productores de hoja de coca tiene su origen en el año 1978, cuando se empadronó un total de 25,159 productores, inscritos el 30 de setiembre de dicho año en la ciudad de Lima, en el marco del Decreto Ley N° 22095, a través del Ministerio de Agricultura. Posteriormente, el 09 de julio de 1988, se incorporaron 9,305 productores adicionales.

A la fecha, el padrón registra un total de 34,464 productores empadronados, que comprenden aproximadamente 22,904 hectáreas destinadas al cultivo de hoja de coca.

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. continuó gestionando el padrón de productores de hoja de coca, el cual constituye un instrumento fundamental para la organización y control del mercado legal.

El padrón de productores empadronados permite identificar a los actores autorizados para participar en la comercialización formal, facilitando la trazabilidad del producto y el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes.

En este contexto, la empresa desarrolló acciones orientadas a la actualización y depuración del padrón, así como al registro de nuevos productores, en función de los lineamientos establecidos para el sector.

No obstante, se mantuvieron desafíos relacionados con la limitada incorporación de productores al sistema formal, lo que impacta en los niveles de captación de hoja de coca y en la consolidación del mercado regulado.

Asimismo, el padrón constituye una herramienta clave para la planificación de las actividades de compra, permitiendo a la empresa organizar sus operaciones de acopio de manera más eficiente.

En conjunto, la gestión de productores empadronados contribuye al fortalecimiento del mercado legal de la hoja de coca, así como al cumplimiento del rol institucional de ENACO S.A. en la regulación de dicha actividad.

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

AGENCIA/SUCURSAL	EMPADRONADOS	
	PRODUCTORES	HECTAREAS
AMAZONAS	239	34
ANCASH	314	46
AYACUCHO	3,827	989
CAJAMARCA	366	49
CUSCO	15,664	12,033
HUANCAVELICA	1,108	385
HUANUCO	5,002	5,329
JUNIN	95	1
LA LIBERTAD	3,941	1,114
MADRE DE DIOS	3	1
PUNO	2,500	811
SAN MARTIN	1,252	1,126
UCAYALI	153	175
TOTAL	34,464	22,093

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Ilustración 6: Tendido de la hoja de coca para su Secado

6.3 VENTA DE HOJA DE COCA

La venta de hoja de coca en el mercado tradicional se destina principalmente al chacchado (masticación), práctica realizada por pobladores peruanos y turistas, orientada a disminuir la fatiga y mitigar los efectos del soroche.

ENACO S.A. comercializa la hoja de coca a través de comercializadores minoristas autorizados, quienes a su vez distribuyen el producto en mercados de ciudades como Cusco, Juliaca, Trujillo, Ayacucho y Huancayo.

Durante el ejercicio 2025, el volumen de hoja de coca comercializado en el canal tradicional disminuyó en 496 toneladas métricas (TM), lo que representa una reducción del 40% respecto al año 2024. De este total, más del 80% corresponde a la comercialización de inventarios de periodos anteriores con baja rotación, mientras que el saldo restante se explica por la menor captación de hoja de coca y los volúmenes decomisados.

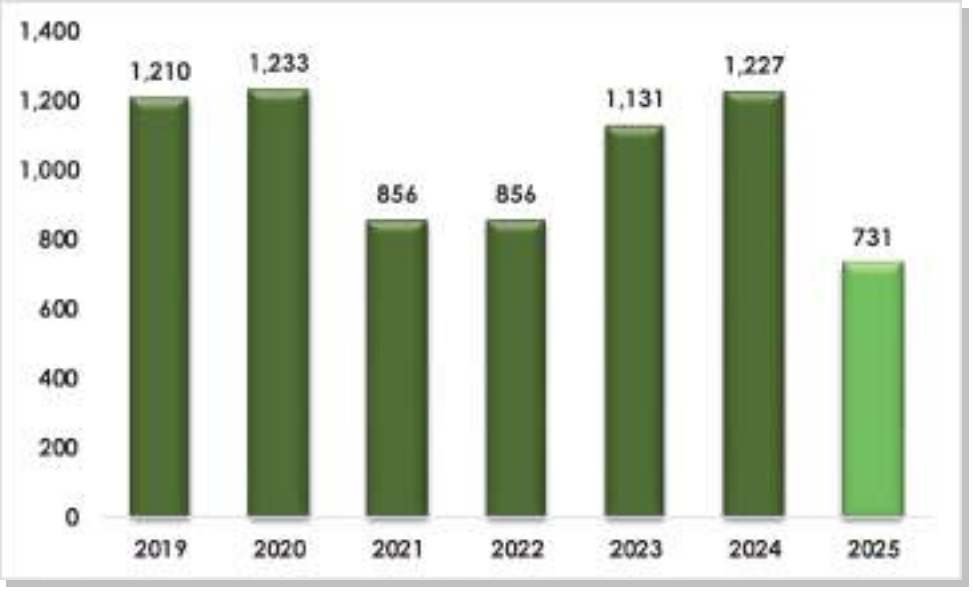
Cabe señalar que, gracias a una mejor gestión de precios, la disminución en los ingresos por ventas fue de aproximadamente 23% en comparación con el año anterior.

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

Venta de hoja de coca	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Volumen TM	1,210	1,233	856	856	1,131	1,227	731
Importe S/	22,441,518	23,189,631	14,335,430	13,103,157	15,705,197	17,016,779	13,178,615

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 3: Histórico de ventas de hoja de coca del 2019 al 2025 en TM



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

La comercialización de hoja de coca enfrenta dificultades estructurales asociadas al incremento del comercio informal, la variabilidad en la calidad del producto y la distorsión de precios generada por el mercado ilegal, el cual opera sin cumplir obligaciones tributarias ni normativas.

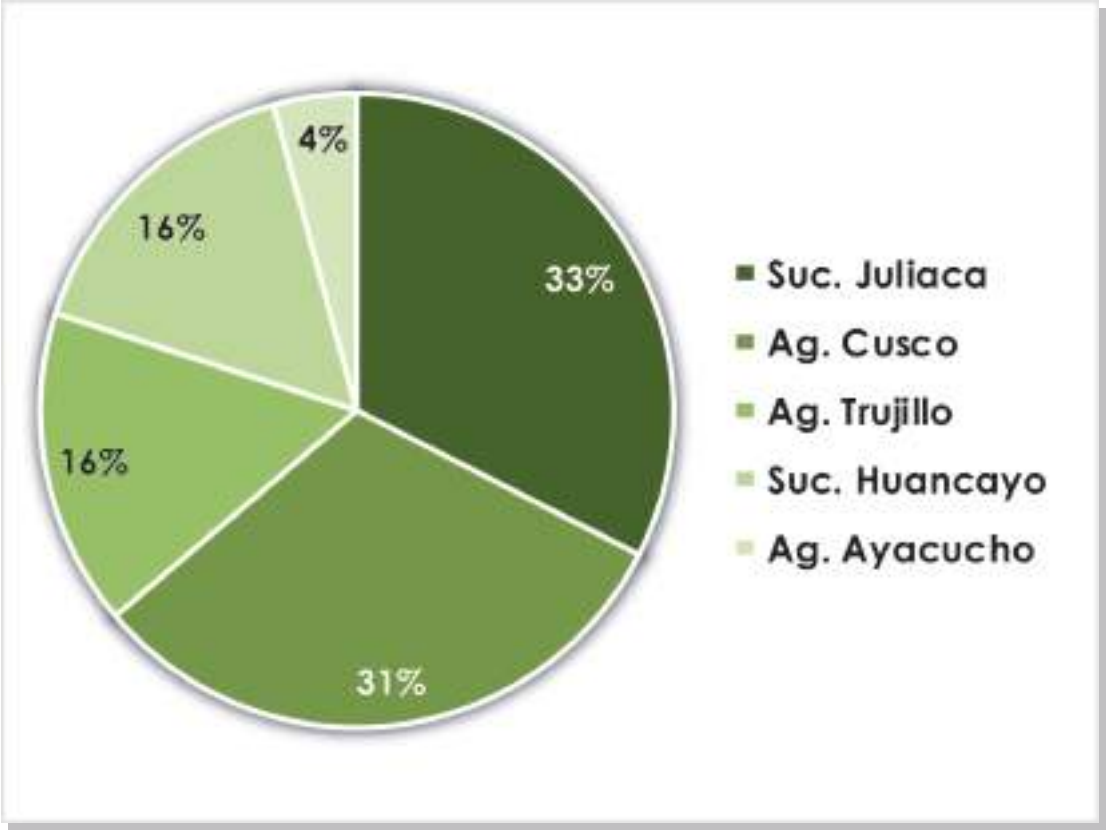
La proliferación de vendedores informales en ferias y mercados a nivel nacional genera una competencia desleal frente a los comerciantes minoristas formales autorizados por ENACO S.A., quienes se encuentran afectos al Impuesto General a las Ventas (IGV) y demás obligaciones legales. Esta situación limita su capacidad de competir en precios frente a operadores informales que comercializan el producto sin controles ni trazabilidad.

Asimismo, la cobertura del mercado legal de la hoja de coca, a cargo de ENACO S.A., se ha venido deteriorando progresivamente desde el año 2007, periodo en el cual se registró una venta aproximada de 3,065 TM. Desde entonces, diversos factores estructurales y variables externas han limitado la capacidad de la empresa para cumplir plenamente la función que le asigna la ley como único operador autorizado del mercado legal.

En conjunto, los resultados evidencian los desafíos que enfrentan la comercialización en el mercado tradicional, así como la necesidad de fortalecer las estrategias orientadas a mejorar la competitividad del canal formal y promover la formalización de los agentes económicos.

Ilustración 7: Equipo de ENACO S.A. con productores cocaleros

Gráfico N° 4: Aporte porcentual en la venta de hoja de coca por Agencia / Sucursal



En términos de participación, la sucursal Juliaca, junto con sus unidades operativas, concentra el mayor número de comerciantes minoristas activos, con una participación del 33%, seguida por la Agencia Cusco con un 31%.

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

AGENCIA/SUCURSAL	TOTAL KILOS
SUC. HUANCAYO	**115,322**
HUANCAYO	56,454
SAN RAMON	19,849
LIMA	21,126
HUANUCO	17,894
AG. AYACUCHO	**31,108**
AYACUCHO	31,108
SUC. JULIACA	**237,477**
JULIACA	133,632
AYAVIRI	19,918
AZANGARO	14,260
JULI	21,287
AREQUIPA	48,381
AG. CUSCO	**228,448**
CUSCO	149,351
SICUANI	26,772
ANDAHUAYLAS	29,360
SANTO TOMAS	12,846
YAURI	10,120
AG. TRUJILLO	**118,163**
TRUJILLO	52,222
CELENDIN	9,971
CHACHAPOYAS	11,351
HUAMACHUCO	8,568
HUARAZ	36,053
TOTAL	**730,517**
TM	**731**

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

6.4 STOCK DE HOJA DE COCA

Al 31 de diciembre de 2025, ENACO S.A. registra un stock total de 116,402 kg de hoja de coca, distribuido en cuatro calidades, siendo la calidad industrial la de mayor volumen en almacén.

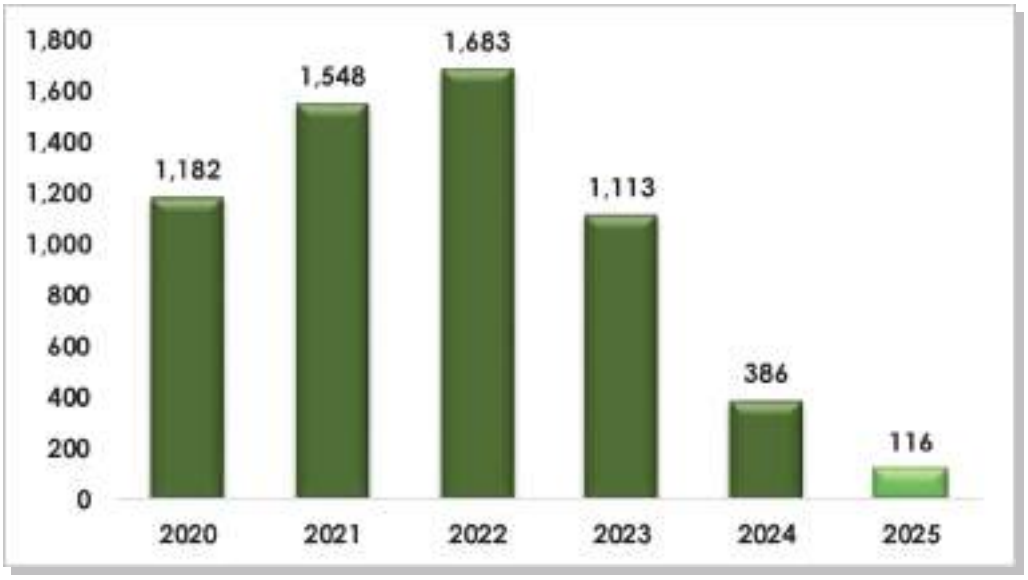
La composición del stock por tipo de calidad se presenta en el Cuadro N° 7, mientras que su evolución por periodos se muestra en el Gráfico N° 5.

Cuadro N° 7: Stock de hoja de coca en Kg segmentada por calidad al 31 de diciembre de 2025

AGENCIA/ SUCURSAL	EMPADRONADOS				TOTAL
	INCA	INDUSTRIAL	N	PRIMERA	
AGENCIA AYACUCHO	227	1,222		17	1,467
AGENCIA CUSCO	8,031	68,757		6	76,794
AGENCIA QUEBRADA	105	6			111
AGENCIA TRUJILLO	103	3,217	4,294		7,614
PLANTA INDUSTRIAL		24,036			24,036
SUCURSAL HUANCAYO	270	1,046		18	1,333
SUCURSAL JULIACA	1,877	26		6	1,908
SUCURSAL QUILLABAMBA	1,178	1,961			3,139
TOTAL	11,790	100,271	4,294	47	116,402

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 5: Stock de hoja de coca por periodos



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

6.5 DECOMISO DE HOJA DE COCA 2025

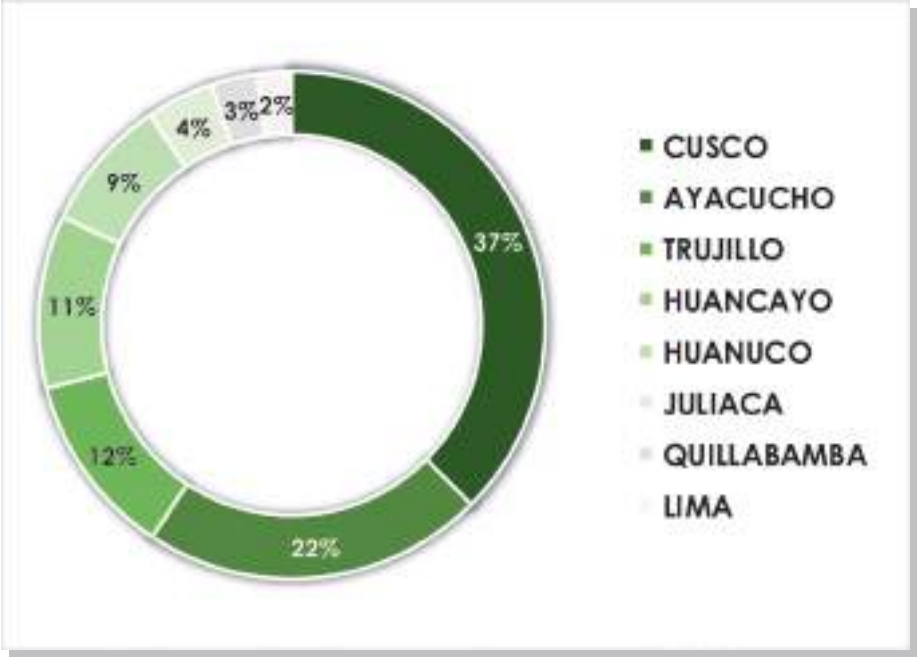
Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A., en coordinación con las entidades competentes, realizó acciones de decomiso de hoja de coca, logrando incautar un total de 149 toneladas.

Como resultado de estas intervenciones, se registraron volúmenes de hoja de coca incautados en diversas zonas de intervención, conforme se detalla en los cuadros siguientes. La participación de las sucursales y agencias en estas acciones se presenta en el Gráfico N° 6.

No obstante, este volumen resulta significativamente menor en comparación con años anteriores, como se observa en el Gráfico N° 7, se observó una reducción en los niveles de decomiso en comparación con periodos anteriores, asociada, entre otros factores, a limitaciones en la ejecución de operativos conjuntos, particularmente por el menor acompañamiento de la Policía Nacional en las acciones de fiscalización.

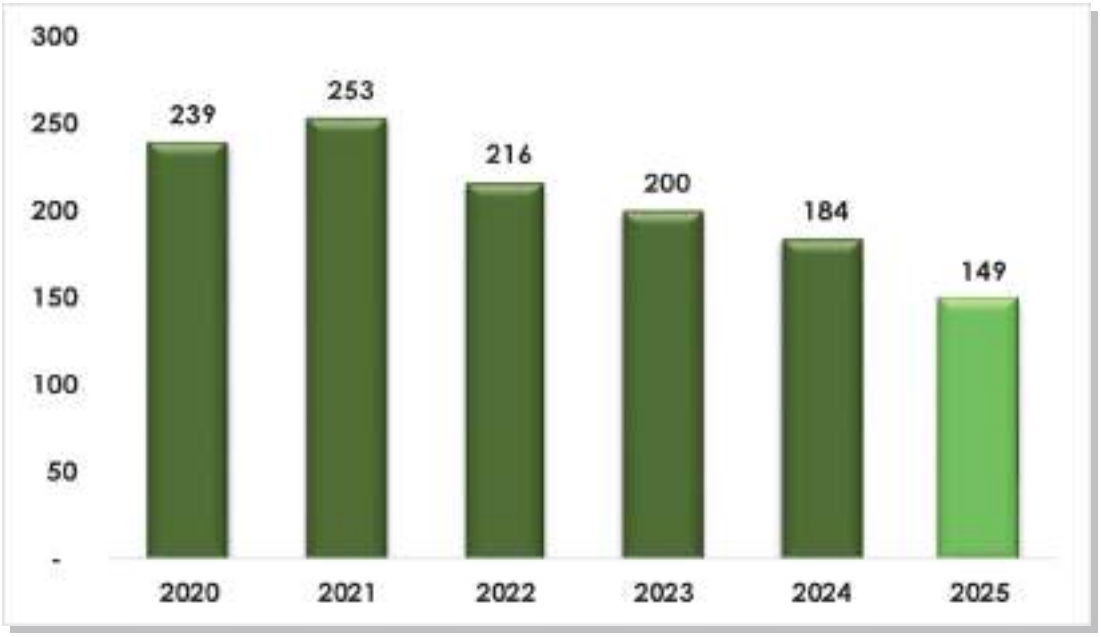
Estas acciones contribuyen a la supervisión del mercado y al cumplimiento del rol institucional de la empresa, orientado a prevenir el desvío de la hoja de coca hacia circuitos ilícitos.

Gráfico N° 6: Porcentaje de participación en decomisos de hoja de coca por sucursales / agencias durante el año 2025



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Gráfico N° 7: Decomiso de Hoja de Coca por años en TM



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Ha inicios del mes de noviembre del 2025, por decisión del Directorio de la Empresa y en cumplimiento del Convenio Interinstitucional entre ENACO S.A. y el Ministerio del Interior, se suspenden los incentivos a la PNP.

Ilustración 8: ENACO S.A. realizando acciones de fiscalización en conjunto con la PNP

VII. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. continuó desarrollando la línea de comercio industrial de la hoja de coca, orientada a la generación de valor agregado a través de la producción y comercialización de derivados.

Esta línea de negocio constituye un componente estratégico para la empresa, en la medida en que contribuye a la diversificación de ingresos y a la reducción de la dependencia del mercado tradicional.

En este contexto, las actividades se enfocaron en la producción de derivados de hoja de coca, el aseguramiento de estándares de calidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos para su comercialización, tanto en el mercado nacional como internacional.

Asimismo, se priorizó la optimización de los procesos productivos y el uso eficiente de los recursos, con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de la empresa en esta línea de negocio.

En conjunto, la gestión del comercio industrial refleja el esfuerzo de ENACO S.A. por fortalecer su posicionamiento en el mercado de productos derivados, en un entorno que presenta oportunidades para el desarrollo de nuevas aplicaciones y mercados.

7.1 PRODUCTOS INDUSTRIALES – MARCA DELISSE

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. continuó desarrollando la línea de productos industriales bajo la marca Delisse, orientada a la elaboración y comercialización de derivados de hoja de coca con valor agregado.

En este contexto, la empresa, a través de la Oficina de Comercio Industrial, impulsó el posicionamiento de sus marcas Delisse y Kintu en el mercado nacional, promoviendo la generación de valor a partir de un insumo ancestral, legal y con alto potencial productivo.

Los productos industrializados comprenden diversas presentaciones destinadas tanto al mercado nacional como internacional, cumpliendo estándares de calidad que permiten su posicionamiento en segmentos especializados, así como el fortalecimiento de la confianza y fidelización de los consumidores.

La evolución del comportamiento de ventas de productos industriales

se presenta en el Gráfico N° 8 y en el Cuadro N° 8, donde se detalla el desempeño por línea de producción.

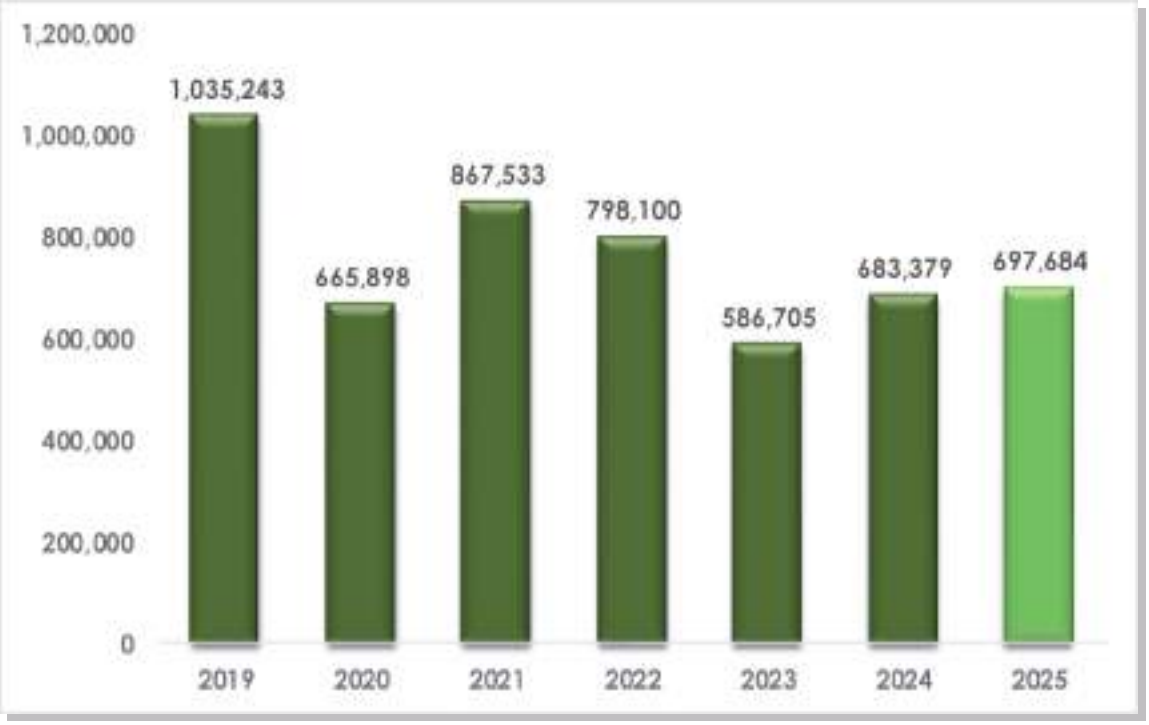
De acuerdo con la información presentada, la línea de producción que generó mayores ventas en el año 2025 fue la hoja de coca micro pulverizada, con ingresos de S/ 339,167.

En el ámbito industrial, ENACO S.A. exporta principalmente hoja de coca de exportación y el producto Cola 92, así como otros derivados de la hoja de coca.

Los ingresos provenientes de la comercialización de productos de la marca Delisse alcanzaron un total de S/ 697,684 durante el año 2025.

La participación porcentual de las distintas líneas de productos industriales de la marca Delisse se muestra en el Gráfico N° 9.

Gráfico N° 8: Evolución del comportamiento de ventas de productos industriales en S/



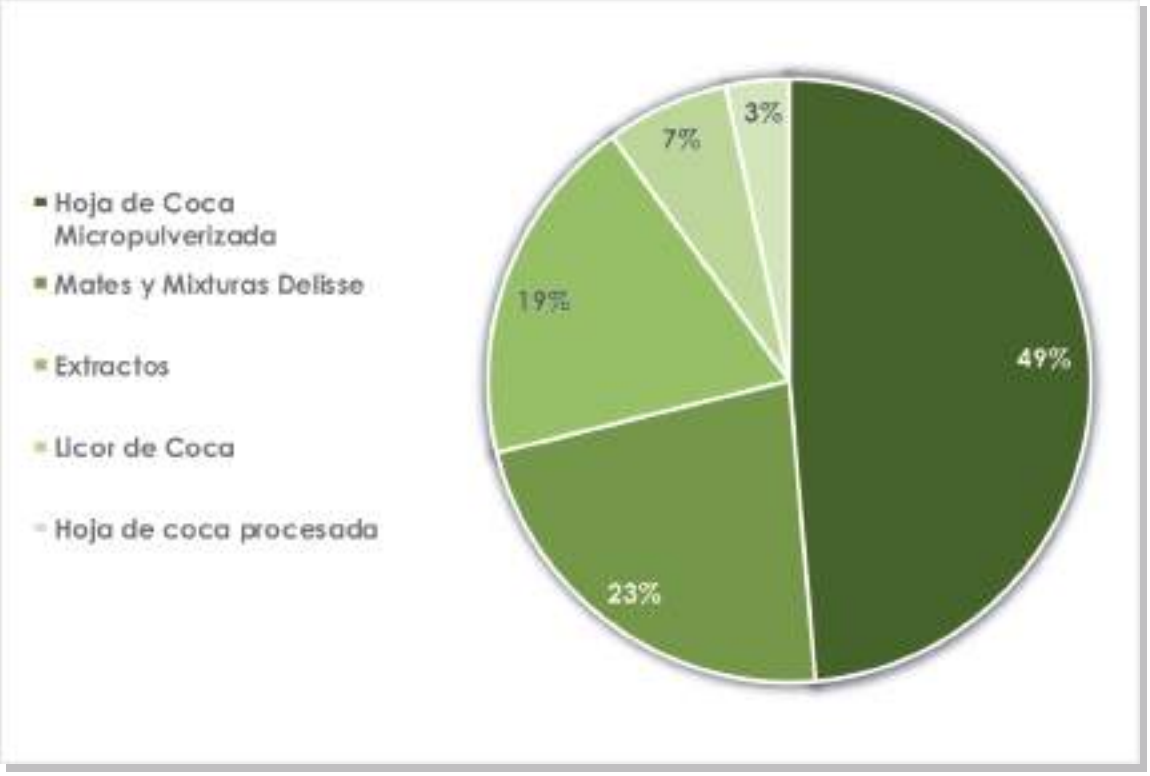
Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Cuadro N° 8: 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**
2025	157,286	131,460	339,167	45,988	23,784	**697,684**

Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Gráfico N° 9: Participación en % por línea de producción



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

7.2 EXPORTACIONES DE HOJA DE COCA

Durante el ejercicio 2025, ENACO S.A. continuó desarrollando sus actividades de exportación de hoja de coca, consolidando esta línea como un componente relevante dentro de su estrategia comercial.

En el año 2025, las exportaciones de hoja de coca generaron ingresos por un total de S/ 3,616,979, evidenciando un desempeño favorable y una tendencia positiva para los siguientes periodos.

El principal destino de las exportaciones fue Estados Unidos, concentrando la totalidad de los envíos realizados durante el año, conforme se detalla en el cuadro correspondiente.

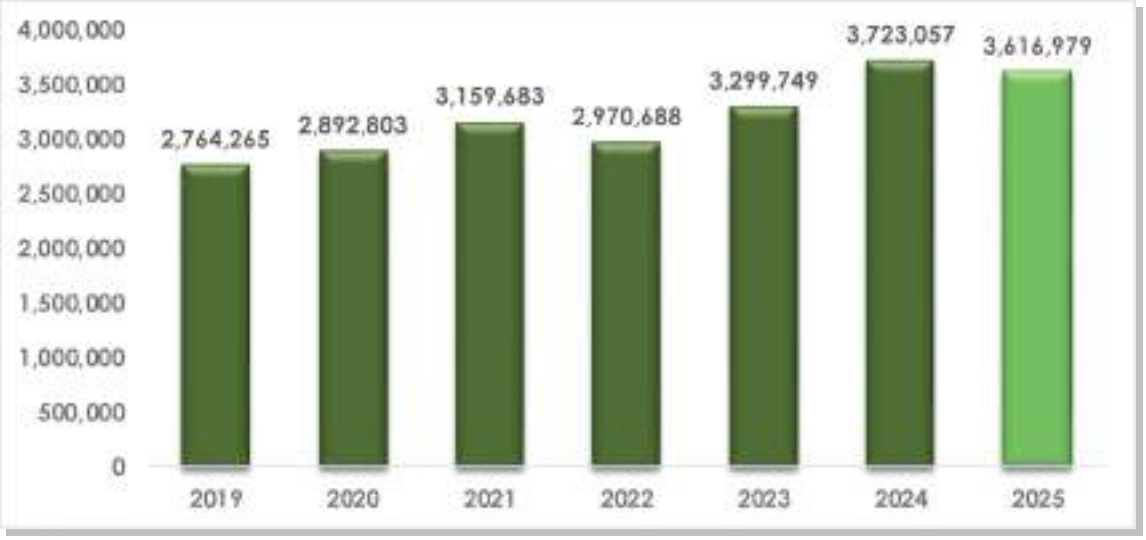
Las operaciones de exportación se desarrollaron en cumplimiento de las regulaciones internacionales aplicables, así como de los estándares de calidad y requisitos logísticos exigidos por el mercado de destino.

En conjunto, la actividad exportadora contribuye al fortalecimiento de la generación de ingresos y al posicionamiento de ENACO S.A. en mercados internacionales especializados.

Ilustración 9: Transporte de la hoja de coca de exportación

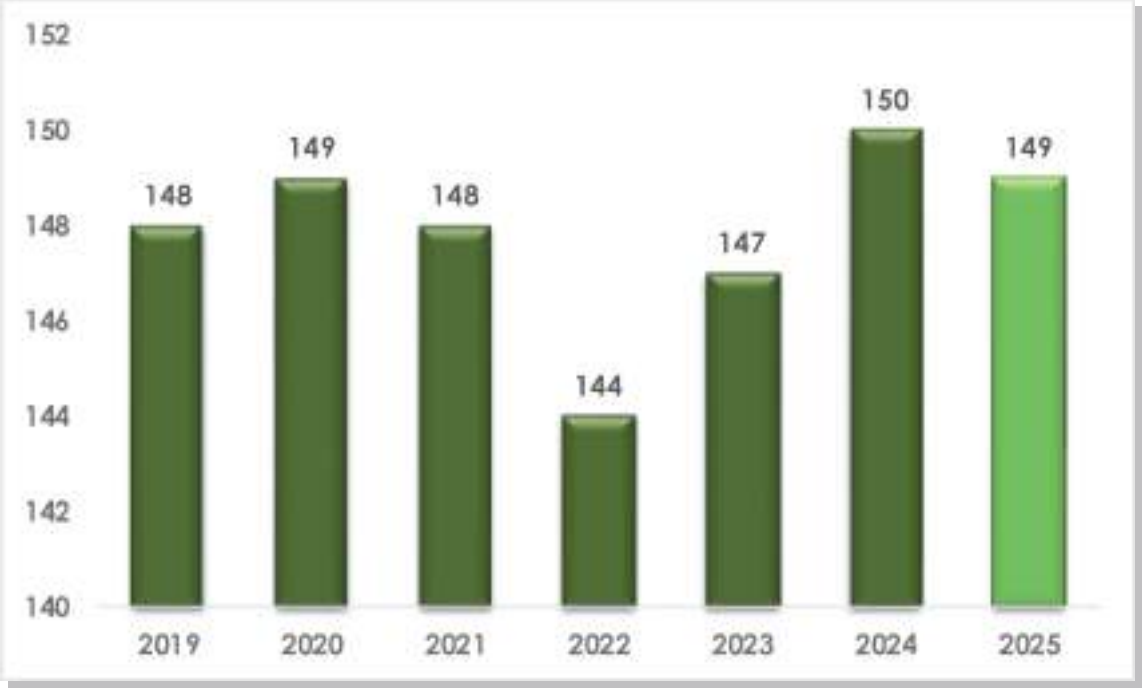
Ilustración 10: Hoja de coca en conteiner para su exportación

Gráfico N° 10: Evolución de exportaciones de hoja de coca en S/



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Gráfico N° 11: Evolución de exportaciones de hoja de coca en TM



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

7.3 EXPORTACIONES DE COLA 92

Dentro de las principales exportaciones que realiza ENACO S.A., destaca la Cola 92, insumo utilizado con fines farmacéuticos en mercados internacionales.

Durante los años 2023 y 2024, la empresa no registró exportaciones de este producto, a pesar de las coordinaciones realizadas con clientes potenciales.

En el año 2025, se concretó la exportación de 660 kg de Cola 92 al cliente Macfarlan Smith, ubicado en el Reino Unido, por un valor de S/ 4,866,491, constituyendo la mayor facturación histórica de este producto.

La evolución de las exportaciones de Cola 92 en volumen se presenta en el Gráfico N° 12.

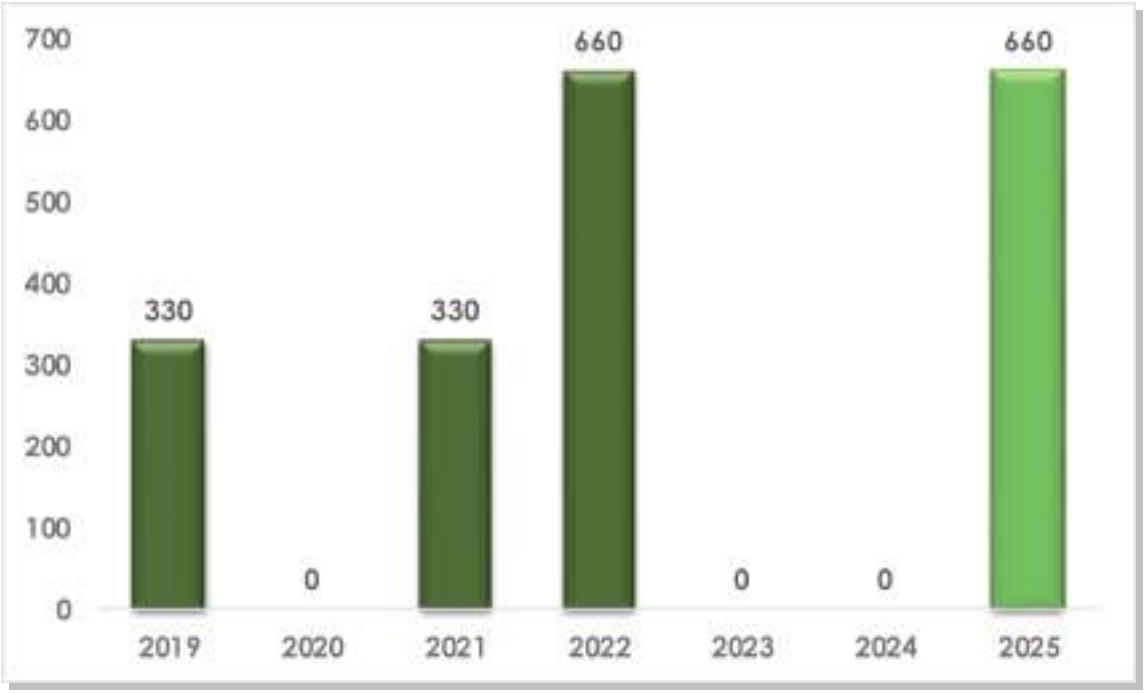
Asimismo, se realizó una exportación de 25 gramos al cliente Pure Brands, de Canadá, como muestra comercial, por un valor de S/ 3,572.

Si bien el volumen exportado a este cliente fue reducido, esta operación representa una oportunidad estratégica, considerando el potencial de crecimiento en el mercado canadiense, donde Pure Brands proyecta una demanda atractiva para este producto.

En este sentido, se espera que esta relación comercial pueda traducirse en futuras compras recurrentes y en un incremento sostenido de la demanda, contribuyendo al posicionamiento de la Cola 92 en dicho mercado.

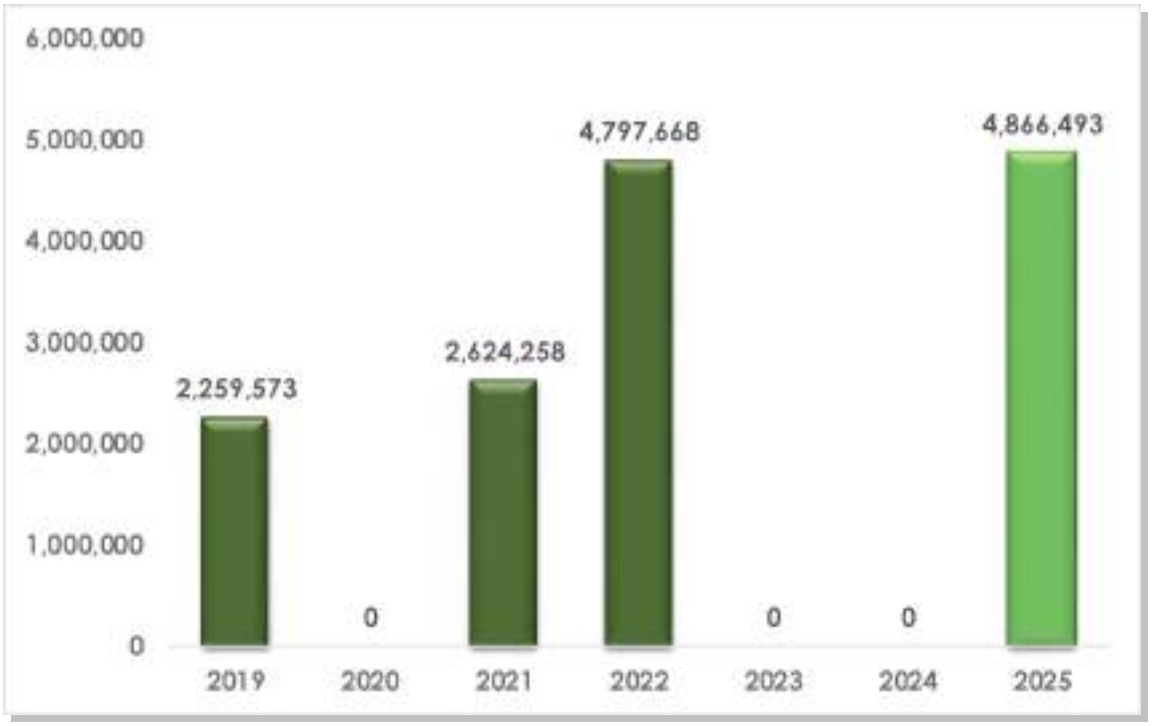
La evolución de las exportaciones en términos de valor se presenta en el Gráfico N° 13.

Gráfico N° 12: Evolución de exportaciones de Cola 92 en kg



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Gráfico N° 13: Evolución de exportaciones de Cola 92 en S/



Fuente: Oficina de Comercio Industrial

Ilustración 11: Traslado del producto Cola 92.

Ilustración 12: Proceso de embarque de la Cola 92 para su exportación

7.4 PROMOCIÓN DE MARCA Y ACTIVACIÓN

Durante el ejercicio 2025, la Oficina de Comercio Industrial desarrolló diversas actividades orientadas a la promoción de la marca y a la identificación de nuevas oportunidades de mercado.

En este marco, la empresa participó en eventos y ferias especializadas del sector de alimentos, insumos y productos afines, tales como Expo Ingredients y Expoalimentaria 2025, espacios que permitieron establecer contacto con clientes potenciales y con autoridades vinculadas al comercio exterior, fortaleciendo el soporte a las actividades de exportación.

Asimismo, se impulsaron acciones de activación en distintas instituciones, entidades y universidades, con el objetivo de promover y difundir los productos industrializados de la empresa, contribuyendo al posicionamiento de sus marcas en el mercado.

Asimismo, se impulsó la participación en acciones de activación en distintas instituciones, entidades y universidades, fomentando la promoción y difusión de productos industrializados.

Ilustración 13: Visita a Expo Ingredientes 2025

Ilustración 14: Feria Expoalimentaria 2025

Ilustración 15: Participaciones de promoción de la marca Delisse

VIII. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

8.1 GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE

La información contable y tributaria de la empresa ha sido cerrada al 31 de diciembre de 2025, habiéndose presentado a FONAFE y al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dentro de los plazos establecidos.

i. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro N° 9: Estado de situación financiera 2025

RUBROS	IMPORTE S/
Activo Corriente	8,337,652
Total Activo no Corriente	47,250,375
Total Activo	**55,588,027**
Cuentas de Orden	203,872
Total Pasivo Corriente	19,828,098
Total Pasivo no Corriente	11,907,689
Total Pasivo	**31,735,787**
Total Patrimonio	23,852,240
Total Pasivo y Patrimonio	**55,588,027**
Cuentas de Orden	203,872

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

En el estado de situación financiera, respecto al activo corriente, los montos relevantes corresponden a los rubros de inventarios, que comprende el Stock de hoja de coca con 150 TM valorizado en S/ 1, 036,937, así como el stock de 177 kilogramos de Cola 92, valorizado en S/ 829,566, y el rubro Efectivo y Equivalente de Efectivo con S/ 4, 947,534, producto de la exportación de la Cola 92 por 660 kilos ejecutados en el ejercicio 2025.

En el Activo no corriente, el mayor monto relevante se tiene en el rubro de Propiedad Planta y Equipo por S/ 47, 250,375, que comprende a 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, Huánuco y dos terrenos; en Lima y Kcosñipata.

El Pasivo corriente, comprende las obligaciones a corto plazo que mantiene la Empresa por la compra de bienes y servicios a proveedores, el monto relevante corresponde a los préstamos obtenidos de FONAFE, durante los periodos 2021, 2022 y 2023, por el importe de S/ 13, 260,000, adicionalmente se tiene obligaciones por pagar por concepto de los costos de financiación e intereses devengados de los prestamos vencidos en los periodos indicados hasta el año 2025 por un monto total de S/ 4, 043,020.

ii. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Cuadro N° 10: Estado de resultados integrales 2025

RUBROS	IMPORTE S/
Total de Ingresos ordinarios	22,335,044
Costo de Ventas	(10,738,876)
Ganancias (perdida bruta)	**11,596,168**
Gastos de ventas, administración y otros	(12,226,604)
Ganancia (perdida)Operativa	(630,436)
Otros ingresos y gastos	(2,844,250)
Resultados antes de impuestos	**(3,474,686)**
Gastos por impuesto a las Ganancias	335,405
Pérdida Neta	**(3,139,281)**

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

El estado de resultados integrales al 31 de diciembre del 2025, refleja los ingresos obtenidos por venta de hoja de coca en el mercado tradicional como por las exportaciones, por el importe total de S/ 22, 308,001, así como su costo de ventas por S/ 10, 738,876, deducido los gastos de ventas, gastos de administración y otros gastos e ingresos, se obtuvo una pérdida operativa de S/ 630,436.

El resultado del ejercicio fue pérdida por S/ 3,139,281; se tienen montos relevantes como los gastos financieros por intereses devengados del préstamo de FONAFE que se encuentran vencidos, y no se ha efectuado la amortización del capital ni el pago de los intereses; la perdida ha incrementado en un 11% respecto al resultado del año 2024.

iii. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Cuadro N° 11: Estado de flujos de efectivo 2025

RUBRO	IMPORTE S/
A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Flujo de Efectivo y Equivalente al efectivo procedente de (utilizados en) actividades de operación	2,523,499
B. ACTIVIDADES DE INVENRSION	
Flujo de efectivo y equivalente al efectivo precedente de (utilizados en) actividades de financiamiento	(3,881)
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	2,519,618
Efectivo y equivalente al efectivo inicio del ejercicio	2,427,916
Efectivo y Equivalente al efectivo al final del ejercicio	**4,947,534**

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al 31 de diciembre se finalizó con un saldo de efectivo y equivalente de efectivo de S/ 4, 947,534.

iv. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

Cuadro N° 12: Estado de cambios en el patrimonio neto al 31 de diciembre del 2025

CONCEPTO	CAPITAL	CAPÍTAL ADICIONAL	RESERVAS LEGALES	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL PATRIMONIO
SALDO AL 01 DE ENERO DEL 2024	**12,379,951**	**0**	**1,510,023**	**17,710,055**	**31,600,029**
Ajuste de periodos anteriores				0	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**	**14,883,067**	**28,773,041**
Ajuste de periodos anteriores				(1,781,520)	(1,781,520)
Pérdida Neta del ejercicio				(3,139,281)	(3,139,281)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2025	**12,379,951**	**0**	**1,510,023**	**9,962,266**	**23,852,240**

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al 31 de diciembre del 2025 se cuenta con un patrimonio neto de S/ 23, 852,240.

8.2 REESTRUCTURACIÓN DE LA DEUDA CON FONAFE

En la Sesión Ordinaria N° 017-2025, de fecha 27 de junio de 2025 el Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., aprobó la propuesta de Reestructuración de la Deuda que se mantiene con FONAFE.

Mediante Oficio N°. 117-2025-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, se elevó al FONAFE el 15/07/25, la propuesta de reestructuración de la deuda para su evaluación y de ser el caso posterior aprobación.

Se estima que la presente propuesta podría ser aprobada por el FONAFE en el mes de Octubre del 2025. Para lo cual, se calcula que la deuda total ascendería a S/ 17.04 millones de soles (S/ 13.26 millones de capital y el saldo la proyección de los intereses moratorios).

La propuesta se ha elaborado sobre la base de la situación actual de la empresa, es decir, que no contempla, un incremento de precios, una reestructuración orgánica de la empresa, implementación de nuevas estrategias comerciales y operacionales, cambios normativos, nuevos productos y nuevos clientes internacionales.

En el siguiente cuadro se presentan los supuestos y variables que constituyen la base para la elaboración de la propuesta de restructuración de la deuda con FONAFE:

Variable	Unidad Medida	Valor base año 2025	Supuesto/Proyección	Observaciones
Volumen de compra de HC	TM	983 TM	0.4% anual	En línea con proyecciones conservadoras de oferta.
Volumen de Venta de HC (Nacional)	TM	1,274 TM	2% anual	En línea con proyecciones conservadoras de demanda.
Volumen Venta de HC (exportación)	TM	150 TM	Constante 150 TM por año	Cliente Fijo
Volumen de Venta Exportación Cocaína 92%	KG	330 KG	Constante 330 KG por año	Cliente fijo
Ingresos por Productos Industrializados	S/		2% Anual	Posicionamiento Comercial
Precio Promedio de Venta HC (Nacional)	@	S/ 202 sin IGV	0.2% anual	Ajustado por inflación
Precio de Compra de HC	@	S/ 70, 100, 125 x @ sin IGV	-0-	Estimado en función al precio actual
Deuda total a Reestructurar	S/	17.04 millones	17.04 millones	Incluye S/ 13.26M capital + S/ 3.74M intereses
Tasa de interés (FONAFE)	% anual (TEA)	7.54%	Variable según metodología vigente FONAFE	Aplicada sobre saldo
Periodo de Gracia	Años	2 años	Pago solo intereses	Clave para recuperación operativa
Plazo de pago	Años	20 Años	Amortización Progresiva	Acorde a capacidad real de caja
Frecuencia de pago	Trimestral	--	Cada 3 meses	Coordinado con calendario operativo

Los S/ 17.04 millones serán cancelados durante un periodo de 20 años que incluyen un periodo de gracia de 02 años. La tasa para el cálculo de las cuotas asciende a 7.54% anual.

Esta propuesta al cierre del 2025 seguía en evaluación por parte del FONAFE. A la fecha de aprobación de la presente Memoria, se sabe que ha sido rechazada e informada a ENACO S.A. mediante Oficio N°. 0056-2026-FONAFE de fecha 03/02/26.

8.3 GESTIÓN DE CONTRATACIONES CON PROVEEDORES

El Plan Anual de Contrataciones del año 2025, se aprobó con 18 procedimientos por un valor inicial de S/ 3,04 millones, sin embargo, durante el año se presentaron nuevas necesidades, generándose 01 modificación al PAC y cerrando con 20 procedimientos por S/ 3,80 millones.

Cuadro N° 13: Plan Anual de Contrataciones PAC 2025

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN		PAC FINAL (Modificado)	
TIPO	ABREV.	CANT.	MONTO
Concurso Público	CP	3	S/ 1,472,462.37
Adjudicación Simplificada	AS	2	S/ 265,429.69
Subasta Inversa Electrónica	SE	3	S/ 178,070.00
Concurso Público Abreviado	CPA	7	S/ 1,047,241.68
Licitación Pública Abreviada	LPA	5	S/ 841,599.25
Total General		**20**	**S/ 3,804,802.99**

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

Al cierre del 2025, se tenía programado un total de 20 procedimientos de selección dentro del PAC. De estos 20 procedimientos, se han convocado 11 procedimientos de selección que representan el 67.56% del total programado.

El cuadro 16, muestra el ahorro generado entre lo presupuestado y realizado para los procedimientos convocados de manera anual.

Cuadro N° 14: Ahorro frente a montos estimados en el PAC 2022 - 2025

	2022	2023	2024	2025
Valores estimados de los procedimientos de selección	S/ 1,570,571.00	S/ 2,360,420.00	S/ 2,357,367.68	S/ 1,953,906.45
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	S/ 1,135,685.00	S/ 2,074,463.00	S/ 2,004,614.96	S/ 1,631,811,48
Ahorro en la convocatorio	S/ 434,886.00	S/ 285,957.00	S/ 352,752.72	S/ 322,094.97
Porcentaje de ahorro	27.69%	12.11%	14.96%	16.48%

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas

IX. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

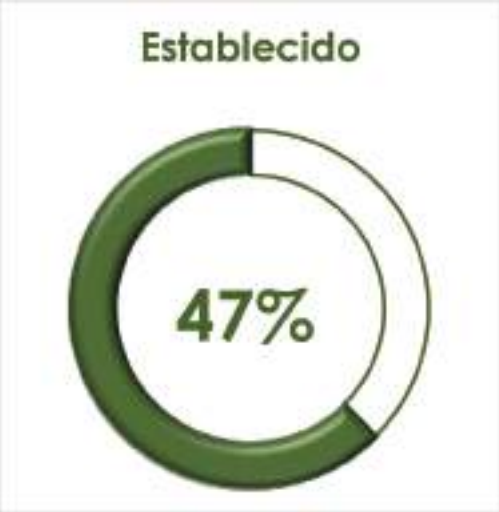
ENACO S.A. se encuentra en el proceso de implementación sistemática de la Gobernanza Corporativa a través de los diversos instrumentos de gestión, emitidos por nuestro ente rector FONAFE, así como por las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

Para el año 2025, 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 autoevaluación sistemática en los períodos establecidos por FONAFE, los cuales serán objeto de posterior validación por parte de una consultora especializada contratada por el ente rector.

9.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENACO S.A. para el cierre del ejercicio 2025 tuvo un despliegue de acciones similar al realizado el 2024. Obtenido un puntaje de 47% validado por FONAFE.

Gráfico N° 14: Nivel de madurez del Sistema de Control Interno SCI 2025



Evaluación validada por SISMAD - FONAFE
Fuente: Oficina de Control Selectivo

Producto de la evaluación a la implementación del Sistema de Control Interno se llega a determinar que está estandarizado, documentado y difundido mediante entrenamiento. Sin embargo, se deja a voluntad del personal la aplicación de los procedimientos del proceso y es poco probable que se detecten las desviaciones en su caso. Los procedimientos en sí no son sofisticados y corresponden a la formalización de las prácticas existentes.

Cuadro N° 15: Comparativo del nivel de madurez SCI 2024 y 2025

Periodo	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2024 Validado)	Porcentaje Obtenido (2025)	Situación
2025	Sistema de Control Interno	100%	46.26%	46.89%	Similar

9.2 BUE N GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo a la Metodología integrada para la evaluación del cumplimiento de los sistemas de RSC, SCI, SIG, GCS y BGC, aprobada por FONAFE, la empresa está ubicada en un nivel Intermedio o en Desarrollo, alcanzando un indicador de cumplimiento del 45 %.

Gráfico N° 15: Nivel de madurez del Buen Gobierno Corporativo BGC 2025

Como se puede apreciar ENACO S.A. ha alcanzado un grado de madurez importante al cierre del 2025 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° 16: Comparativo del nivel de madurez BGC 2024 y 2025

Periodo	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2024 Validado)	Porcentaje Obtenido (2025)	Situación
2025	Código de Buen Gobierno Corporativo	100%	32.44 %	44.53 %	Mejoró

Fuente: Oficina de Control Selectivo

9.3 GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

ENACO S.A. producto del proceso de evaluación aplicado, pasó del nivel de madurez inicial o básico al nivel de madurez Intermedio o en Desarrollo, alcanzando un cumplimiento de 32 %.

Gráfico N° 16: Nivel de madurez de la Gestión Integral de Riesgos GIR 2025

Evaluación validada por SISMAD - FONAFE
Fuente: Oficina de Control Selectivo

El nivel de madurez alcanzado en el año 2025 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.

9.4 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La gestión por procesos es una metodología que permite gestionar integralmente las actividades que conforman la cadena de valor de la Empresa, cuya acción exitosa permite asegurar la generación de productos y servicios al cliente final, los sistemas integrados de gestión tienen por objeto mejorar el desempeño de la empresa y proporcionar una base sólida para su desarrollo sostenible. ENACO S.A. producto de la evaluación del Sistema Integrado de Gestión, la Empresa ha logrado un nivel de madurez del 32% para el periodo reportado 2025.

Gráfico N° 17: Nivel de Madurez del Sistema Integrado de Gestión SIG 2025

Evaluación validada por SISMAD - FONAFE
Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Inversiones

El nivel de madurez alcanzado en el año 2025 nos indica que el Sistema Integrado de Gestión se encuentra en un nivel intermedio o en desarrollo, asimismo, cuenta con elementos definidos y formalizados. Su aplicación se desarrolla parcialmente, pero es aún inconsistente y en solo algunos niveles involucrados.

Cuadro N° 17: Comparativo del nivel de madurez SIG 2024 y 2025

Periodo	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2024 Validado)	Porcentaje Obtenido (2025)	Situación
2025	Sistema Integrado de Gestión	100%	25.00%	32.36%	Mejoró

Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

9.5 SISTEMA DE INTEGRIDAD Y ANTICORRUPCIÓN

El Sistema de Integridad y Anticorrupción de ENACO S.A. está diseñado para promover la transparencia, prevenir actos de corrupción y garantizar el cumplimiento de normas éticas en todas las operaciones de la empresa. A través de políticas claras, formación continua y un canal de denuncias confidencial, buscamos fortalecer una cultura de integridad y asegurar que todos los procesos se lleven a cabo con honestidad, legalidad y transparencia. ENACO S.A. producto de la evaluación del Sistema de Integridad y Anticorrupción, ha logrado un nivel de madurez del 19% para el periodo reportado 2025.

Gráfico N° 18: Nivel de Madurez del Sistema de Integridad y Anticorrupción SIA 2025

Evaluación validada por SISMAD - FONAFE
Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

El nivel de madurez alcanzado en el año 2025 para el Sistema de Integridad y Anticorrupción, nos indica que la Empresa ha reconocido la necesidad de establecer o fortalecer la implantación del Sistema de Integridad y Anticorrupción. No existe un proceso formal -estandarizado- si no que existen enfoques ad hoc que se aplican de manera individual o caso por caso. El personal no es consciente de sus responsabilidades frente al Sistema de Control Interno de la Empresa.

Cuadro N° 18: Comparativo del nivel de madurez SIA 2024 y 2025

Periodo	Nombre	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido (2024 Validado)	Porcentaje Obtenido (2025)	Situación
2025	Sistema de Integridad y Anticorrupción	100%	11.98%	19.38%	Mejora Leve

Fuente: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática

9.6 IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS

Durante la gestión del ejercicio 2025 se efectuaron 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.

A continuación, se muestra un cuadro en el que se aprecia el estado situacional de las recomendaciones al 31 de diciembre de 2025.

Cuadro N°19: Estado situacional recomendaciones por acciones de control al 31 de diciembre de 2025

1. SOCIEDADES DE AUDITORIA		
N° de Informe	Titulo	Recomendaciones en Proceso 31/12/2025
A-2021-3-00498	Carta de Control Interno al 31.12.2020	02
025-2023	Carta de Control Interno al 31.12.2023	05
026-2025	Carta de Control Interno ejercicio 2024	01
	TOTAL	**08**

2. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA		
N° de Informe	Titulo	Recomendaciones en Proceso 31/12/2025
7454-2020-CG/ SADEN-AOP	Pago de Aportes Previsionales a los Fondos de Pensiones del Sistema Privado de Pensiones AFP	01
	TOTAL	**01**

3. ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL - ENACO S.A.		
N° de Informe	Titulo	Recomendaciones en Proceso 31/12/2025
A. Servicios de Control Simultáneo		
A.1. Visita de Control		
Informes Nos. 006-2023/001-2024/008-2024/014-2024/017-2024/ y 0020-2025 - OCI/0070-SVC	"Proyecto Complejo Industrial Ensaco S.A. en el inmueble transferido por la Superintendencia de Bienes Nacionales-SBN" y varios	10
A.2. Orientación de Oficio		
011-2023/001-2025 y 010-2025-OCI/ 0070-SOO	"Verificación de las acciones adoptadas por la entidad respecto a los declarantes omisos a presentar sus Declaraciones Juradas de Ingresos y Bienes y Rentas" y varios	04
A.3. Control Concurrente		
Informes Nos. 006-2024/010-2024/013-2024/ OCI/0070-SOO	"Funcionamiento y Operatividad de los Sistemas de Seguridad y Vigilancia en la Agencia Cusco" y varios.	05
	TOTAL	**19**
B. Servicios de Control Posterio		
B.1. Servicio de Control Especifico		
Informes Nos. 002-2024 y 021-2024 4-2-0070-AOP	"Registro y Control de Asistencia en la Sede Lima de Enero a mayo del 2023" y "Contratación menor a OCHO (8) UIT: Elaboración del costo de producción que determine el precio de la Hoja de Coca".	02
B.2 Acción de Oficio Posterior		
011-2025-2-070-AC	"Proceso de fiscalización de la hoja de coca en la Agencia Cusco"	09
	TOTAL	**11**
	TOTAL GENERAL	**39**

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 del personal, 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 2025, cuyo presupuesto fe de S/ 15,000.

Se determinó 04 ejes estratégicos para ser atendidos prioritariamente.

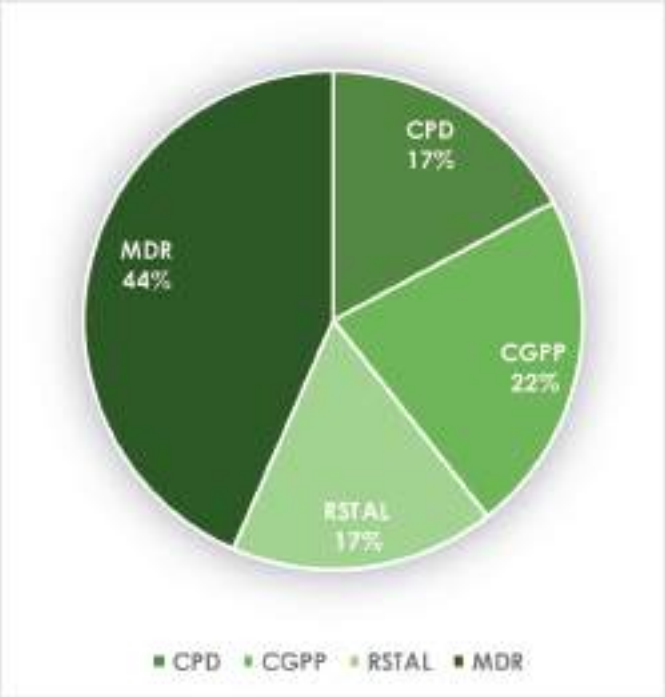
- Competencias de Gestión, Procesos y Procedimientos "CGPP"
- Crecimiento Profesional y Desarrollo "CPD"
- Mitigación de Riesgos "MDR".
- Reforzamiento de Sistemas Tecnológicos, Administrativos y logísticos "RSTAL".

Las capacitaciones ejecutadas al cierre del año 2025 atendieron los diferentes ejes estratégicos contemplados en el PACA, concentrándose principalmente en el Eje Estratégico "Mitigación de Riesgos", el cual representó el 44 % del total, con capacitaciones orientadas, principalmente, a temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Asimismo, el 22 % de las capacitaciones correspondió al eje "Competencias de Gestión, Procesos y Procedimientos", abordando temas relacionados con el Sistema de Control Interno, la Gestión Integral de Riesgos, entre otros.

Los ejes "Reforzamiento de Sistemas Tecnológicos, Administrativos y Logísticos" y "Crecimiento Profesional y Desarrollo" alcanzaron cada uno un 17 % de participación.

Gráfico N° 19: Capacitaciones ejecutadas según Eje Estratégico (%)



Asimismo, se cumplió con efectuar los reportes trimestrales de avance de los indicadores previstos para la evaluación del Plan de Capacitación cuyos resultados fueron los siguientes.

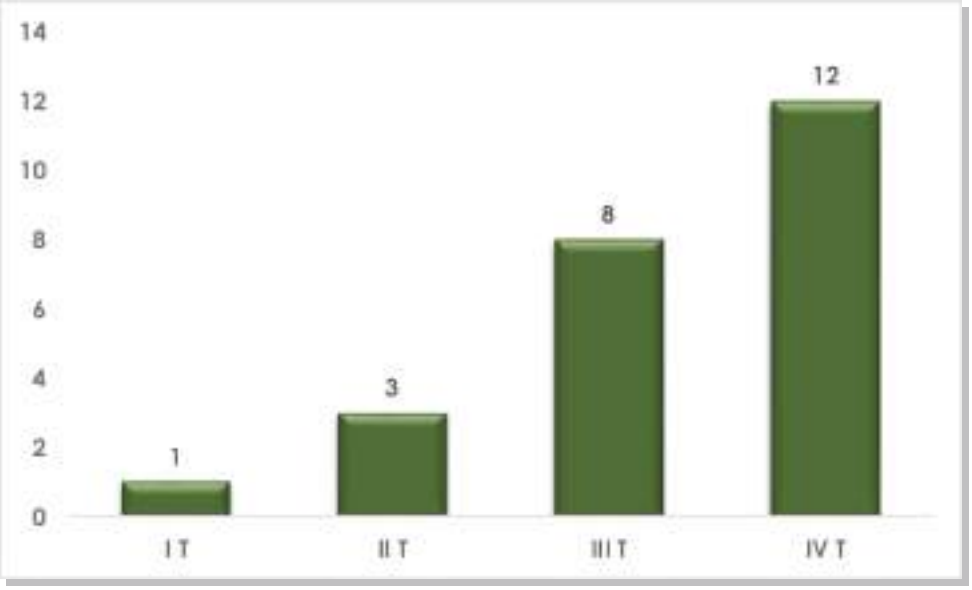
Cuadro N° 20: Indicadores internos de capacitación

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UM	MEDICIÓN	T1	T2	T3	T4
Avance económico	(Inversión utilizada/ inversión presupuestada GIP)*100	%	Trimestral	0%	0%	7%	7%
Compromiso de la Organización	(Colaboradores capacitados/ total de colaboradores)*100	%	Trimestral	52%	59%	84%	89%
Cumplimiento de Ejes Estratégicos	(Colaboradores capacitados por EE/ total de colaboradores)	%	Trimestral	52%	59%	84%	89%
Horas de capacitación per cápita por año	(Horas de capacitación por año/ total de colaboradores)	%	Trimestral	0.98	2.74	8.43	11.6

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

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

Gráfico N° 20: Horas de capacitación per cápita por trimestre



Fuente: Oficina de Recursos Humanos

Las modalidades de capacitación fueron Externas e Internas, siendo un total de 23 capacitaciones realizadas a cierre del año 2025, de las cuales 02 fueron capacitaciones internas y las otras 21 externas.

Finalmente, mencionamos que se cumplió con las metas previstas para el año 2025 referente al Plan Anual de Capacitación que detalla:

a. Capacitar durante el año 2025 no menos del 70% de los trabajadores de la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima a nivel nacional, según la necesidad integral de la organización, en forma desconcentrada por Sucursales, Agencias y Sedes Administrativa, Industrial y Comercial.

b. Incrementar el número de horas de capacitación por persona optimizando los recursos o presupuesto asignados

10.2 CLIMA LABORAL

Para realizar el estudio de clima laboral se siguió los lineamentos propuestos por FONAFE para el Modelo de Clima Laboral, el cual considera 13 factores a evaluar mediante 51 preguntas.

Esta encuesta se realizó entre el 12 al 19 de noviembre del 2025 a nivel nacional considerando a los 170 trabajadores de la Empresa (total activos al mes de noviembre) con una participación de 116 sujetos, equivalente al 68.24% en la encuesta de Clima Laboral 2025.

Cuadro N° 21: Resultado general por factor evaluado 2025

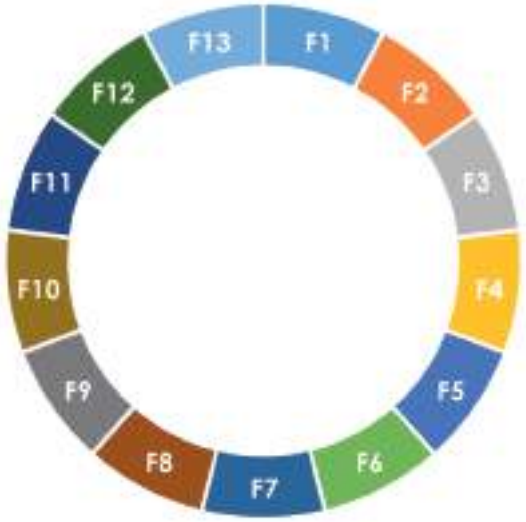
	FACTOR	Sumamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Satisfacción ISG
F1	Formación	20.4%	23.1%	14.5%	3.9%	0.0%	61.85%
F2	Compensación	22.4%	19.6%	13.8%	4.0%	0.0%	59.84%
F3	Equidad	18.7%	18.3%	18.2%	3.4%	0.0%	58.62%
F4	Identidad y compromiso	29.3%	27.0%	12.6%	1.7%	0.0%	70.65%
F5	Comunicación organizacional	18.8%	18.8%	17.7%	4.1%	0.0%	59.27%
F6	Condiciones de trabajo	11.2%	18.8%	15.7%	6.6%	0.0%	52.26%
F7	Cultura organizacional	23.5%	22.8%	16.1%	2.5%	0.0%	64.82%
F8	Liderazgo	15.2%	18.1%	15.3%	5.4%	0.0%	54.01%
F9	Organización del trabajo	19.0%	24.7%	17.6%	2.1%	0.0%	63.32%
F10	Reconocimiento	14.1%	16.4%	18.2%	5.2%	0.0%	53.89%
F11	Relaciones interpersonales	15.9%	21.1%	19.1%	3.4%	0.0%	59.40%
F12	Trabajo en equipo	14.7%	21.5%	18.6%	3.4%	0.0%	58.19%
F13	Servicio	17.5%	19.8%	17.2%	4.5%	0.0%	59.05%
Índice de Satisfacción		**18.51%**	**20.76%**	**16.51%**	**3.85%**	**0.00%**	**59.63%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

El Índice de Satisfacción General alcanzó el 59.63%, este resultado ubica a ENACO S.A en un intervalo de mejora conforme a la escala de medición aplicada.

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 70.65% y los dos factores más débiles identificados por los trabajadores son condiciones de trabajo con 52.26% seguido de Reconocimiento con 53.89%. El resultado obtenido evidencia la necesidad de implementar acciones de mejora específicas, orientados a fortalecer el clima laboral y optimizar el nivel de satisfacción general de los trabajadores.

Gráfico N° 21: 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 51 preguntas disgregadas en 13 factores, estas preguntas fueron aprobadas por la Jefatura de Recursos Humanos.

10.3 PROMOVIENDO 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 2025 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
- Actividades deportivas de integración
- Campañas de salud

- Reconocimientos por responsabilidad
- Visita de instituciones externas
- Pausas activas
- Charlas de seguridad en conjunto con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Implementación de botiquín y camilla de primeros auxilios
- Implementación de botiquines en agencias y sucursales
- Reconocimiento por el aniversario de ENACO S.A.
- Compartir navideño

10.4 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro N° 22: Procesos Administrativos ante SUNAFIL 2025

PROCESOS ADMINISTRATIVOS						
Cusco	Lima	Trujillo	Junín	Huánuco	Ayacucho	TOTAL
14	1	1	1	1	1	19

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

La Oficina de Recursos Humanos durante el año 2025 ha atendido un total de 19 procesos administrativos en las diferentes sedes de la empresa ante la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

A la fecha, de los 19 procesos administrativos, 14 se encuentran en trámite y 5 se encuentran concluidos. Respecto a los procesos en trámite, se tiene que 11 corresponden a la sede Cusco, 1 corresponde a la sede Junín, 1 a la sede Lima y 1 a la sede Trujillo.

CUADRO N° 23: Procesos Administrativos por estado

Estado del proceso	Ciudad / Sede	Cantidad
En trámite	Cusco	11
	Junín	01
	Lima	01
	Trujillo	01
Concluidos	Cusco	03
	Huánuco	01
	Ayacucho	01
TOTAL GENERAL		**19**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos

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.

La Oficina de Asesoría Jurídica durante el año 2025 realizó lo siguiente:

- Recuperación económica mediante endosos judiciales en favor de ENACO S.A. (S/ 62,316.73).

- Ingresos económicos por concepto de reparación civil en favor de ENACO S.A. en casos y procesos de comercio clandestino de hoja de coca (S/ 22,450.00).

- Tramitación para lograr la conciliación con contratista (ENALSOFY E.I.R.L) en el siniestro y pérdida de HC (Ag. Cusco), con pago de primera armada (S/ 10,000.00) y segunda armada (S/ 10,384.04), recuperando pérdida (Concurso Público N° 001-2023-ENACO S.A.).

- Se alertó que disposición de activos que superen el 50% del capital social no corresponde al Directorio de ENACO S.A. sino a la Junta General de Accionista (LGS: Art. 115° inciso 5) a fin de evitar

usurpación de funciones y otros riesgos al colegiado, estando vigente un Acuerdo de Directorio que debe dejarse sin efecto, para evitar contingencias (Informe 008-2025-E/OAJ).

- Detección de otorgamiento de facultades trasgrediendo estatuto social, tramitando su revocatoria para evitar contingencias y actualización de poderes a funcionarios vigentes.

- Reiterar la necesidad de incorporar el régimen sancionador establecido por la normativa de transparencia y acceso a la información pública, que se logró incorporar a la normativa interna de ENACO S.A. (directiva) para no incurrir en omisión.

- Se tramitó y logró contar con un sectorista de la Secretaría de Integridad Pública de la PCM, con respaldo de la Gerencia General, a fin de implementar el modelo de integridad.

- Atención directa de procesos civiles, penales, constitucionales y otros, en cumplimiento de las normas de austeridad, defendiendo los intereses de ENACO S.A.

- Levantamiento (saneamiento) de dos embargos en dos inmuebles del distrito Quellouno: Módulo Quellouno (Partida N° 11034992) y Módulo San Lorenzo (Partida N° 02040594).

- Atención directa de procesos civiles, penales, constitucionales y otros, en cumplimiento de las normas de austeridad, defendiendo los intereses de ENACO S.A.

Asimismo, se detallan el total de procesos judiciales en los que ENACO S.A. es parte, debidamente distribuidos por materia y por sedes al 31 de diciembre de 2025.

Cuadro N° 24: Procesos Judiciales por sede y materia 2025

SEDES	LABORAL	CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	CIVIL	CONSTITUCIONAL	PENAL	TOTAL Procesos judiciales	TOTAL Arbitrajes y Conciliación
CUSCO	99	3	3	1	32	138	
HUANCAYO	17	1			37	55	
JULIACA	2	4		1	30	37	
AYACUCHO	4				16	20	
TRUJILLO			1		66	67	
LIMA	22		1	2	6	31	
TOTAL	144	8	5	4	187	348	

Fuente: Oficina de Asesoría Jurídica

Para el 2025 se tienen 348 procesos judiciales que la Oficina de Asesoría Jurídica da atención.

XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social en ENACO S.A. se orienta a promover un comportamiento ético, transparente y sostenible, generando valor social, ambiental y económico, en atención a las expectativas de sus grupos de interés.

Durante el ejercicio 2025, la empresa desarrolló diversas actividades de acercamiento con la población productora de hoja de coca, fomentando el desarrollo económico, social y ambiental, y fortaleciendo su rol institucional.

Entre las principales acciones realizadas destacan:

Campaña de salud integral

Se desarrolló una campaña integral de salud en coordinación con la Red de Salud Cusco Sur, en las localidades de Patria y Pilcopata (Paucartambo), durante los días 18, 19 y 20 de noviembre de 2025.

La actividad incluyó atenciones en medicina general, odontología, psicología, enfermería, entre otras especialidades, beneficiando a la población local.

Actividad navideña comunitaria

Se realizó una actividad de integración comunitaria con motivo de las festividades navideñas en la Unidad Operativa Santa María (Quillabamba), que incluyó:

- Show navideño
- Entrega de juguetes
- Entrega de canastas navideñas

La actividad benefició a productores cocaleros de la zona y a 50 estudiantes de la Institución Educativa Kintalpata, contribuyendo al fortalecimiento de la relación con la comunidad y la percepción institucional de ENACO S.A.

XIII. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS

13.1 ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

ACTIVO	Nota	2025 S/	2024 S/
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	4,947,534	2,427,916
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	4	14,565	19,242
Otras cuentas por cobrar	5	964,024	904,873
Inventarios (neto)	6	2,202,862	5,533,558
Gastos pagados por anticipado	7	208,667	87,180
Total Activo Corriente		**8,337,652**	**8,972,769**
Activo No Corriente			
Propiedad, planta y equipo (neto)	8	34,995,530	35,432,250
Activos intangibles (neto)	9	38,938	51,218
Otros activos (neto)	10	12,215,907	12,179,582
Total Activo No Corriente		**47,250,375**	**47,663,050**

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	2025 S/	2024 S/
Pasivo Corriente			
Cuentas por pagar comerciales	11	504,796	586,640
Otras cuentas por pagar	12	1,396,045	1,200,326
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	13	17,303,020	11,316,665
Provisión por beneficios a los empleados-corto plazo	14	624,237	605,730
Total Pasivo Corriente		**19,828,098**	**13,709,361**
Pasivo no Corriente			
Cuentas por pagas a entidades relacionadas	13	-	2,000,000
Pasivo por impuesto a las ganancias diferidos	16	9,377,018	9,712,422
Provisiones por litigios	15	960,969	779,128
Provisión por beneficios a los empleados-largo plazo	17	1,569,702	1,661,867
Total Pasivo No Corriente		**11,907,689**	**14,153,417**
Total Pasivo		**31,735,787**	**27,862,778**

ACTIVO	Nota	2025 S/	2024 S/	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Nota	2025 S/	2024 S/
				Patrimonio			
				Capital	**18**	12,379,951	12,379,951
				Reserva legal	**19**	1,510,023	1,510,023
				Resultados acumulados	**20**	9,962,266	14,883,067
				Total Patrimonio		**23,852,240**	**28,773,041**
Total Activo		**55,588,027**	**56,635,819**	**Total Pasivo y Patrimonio**		**55,588,027**	**56,635,819**
Cuentas de orden	**22**	**203,872**	**117,178**	**Cuentas de orden**	**21**	**203,872**	**117,178**

13.2 ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

	Nota	2025	2024
		S/	S/
Ingresos de actividades ordinarias			
Ventas netas	**22**	22,308,001	21,486,380
Prestación de servicios	**23**	27,043	33,538
Total ingresos de actividades ordinarias		**22,335,044**	**21,519,918**
Costo de ventas	**24**	(10,738,876)	(11,387,987)
Ganancia bruta		**11,596,168**	**10,131,931**
Gastos de ventas y distribución	**25**	(9,115,989)	(8,178,781)
Gastos de administración	**26**	(5,653,744)	(4,937,516)
Otros ingresos operativos	**27**	3,507,222	2,508,567
Otros gastos operativos	**28**	(964,093)	(1,129,685)
Pérdida operativa		**(630,436)**	**(1,605,484)**
Ingresos financieros	**29**	62,259	21
Diferencia en cambio (ganancias)	**30**	82,719	29,039
Gastos financieros	**31**	(2,496,062)	(619,262)
Diferencia de cambio (pérdida)	**32**	(493,165)	(83,199)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		**(3,474,685)**	**(2,278,885)**
Gasto por impuesto a las ganancias	**33**	335,404	(548,103)
Ganancia neta del ejercicio		**(3,139,281)**	**(2,826,988)**

13.3 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

	Capital	Reservas Legales	Resultados Acumulados	Total
	S/	S/	S/	S/
Saldos al 1 de enero de 2024	**12,379,951**	**1,510,023**	**17,710,055**	**31,600,029**
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**	**28,773,041**
Corrección de errores	-	-	(1,781,520)	(1,781,520)
Pérdida del ejercicio	-	-	(3,139,281)	(3,139,281)
Saldos al 31 de diciembre de 2025	**12,379,951**	**1,510,023**	**9,962,266**	**23,852,240**

13.4 ESTADO DE FLUJO EFECTIVO A DICIEMBRE DE 2025 Y 2024

	2025	2024
	S/	S/
Flujo por las Actividades de Operación		
Cobranzas a (por):		
Venta de bienes o servicios e ingresos operacionales	22,354,520	21,591,279
Otros cobros relativos a la actividad	3,801,520	2,592,014
Pagos a (por):		
Proveedores de bienes y servicios	(13,310,079)	(12,718,051)
Remuneraciones y beneficios sociales	(8,395,612)	(9,139,074)
Tributos	(125,057)	(185,564)
Intereses y rendimientos	(784,392)	(710,671)
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad	(1,017,401)	(678,045)
Aumento del efectivo en las actividades de operación	**2,523,499**	**751,888**
Flujos por las Actividades de Inversión		
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(3,881)	(38,744)
Disminución del efectivo por las actividades de inversión	**(3,881)**	**(38,744)**
Aumento neto del efectivo y equivalente de efectivo	2,519,618	713,144
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del periodo	2,427,916	1,714,772
Efectivo y equivalente de efectivo al final del periodo	**4,947,534**	**2,427,916**

ENACO S.A.

Empresa Nacional de la Coca A.A.

www.gob.pe/enaco