Firmado Digitalmente por: GALARZA MESIAS Cristian Eduardo FAU 20114883230 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: CUSCO/PERU
Fecha: 11/06/2021 14:37:01

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

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

OFICIO N° 094-2021-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL

Lima, 11 de junio del 2021.

Señora
LORENA DE GUADALUPE MASÍAS QUIROGA
Directora Ejecutiva
Fondo Nacional de Financiamiento de la
Actividad Empresarial del Estado – FONAFE
Presente. -

Asunto : **Remisión Memoria Anual 2020**

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a fin de expresarle mi cordial saludo y a la vez remitir a su despacho, la Memoria Anual de mi representada correspondiente al Ejercicio 2020, la misma que fue aprobada por nuestro Directorio con Acuerdo Nº 006-2021, adoptado en sesión de fecha 31.05.2021.

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

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

Atentamente,

Documento Firmado Digitalmente
Cristian E. Galarza Mesías
Gerente General (e)

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por ENACO, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: 99890

ENACO S.A.

Empresa Nacional de la Coca S.A.

MEMORIA ANUAL 2020

www.enaco.com.pe

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo de las actividades de la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2020. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los funcionarios que proporcionaron la información internamente quienes se hacen responsables por los daños que pueda generar la falta de veracidad o insuficiencia de los contenidos dentro del ámbito de su competencia, de acuerdo a las normas del Código Civil.

Carlos Alonso Vásquez Lazo
Gerente General

CONTENIDO

1. CARTA DE PRESENTACIÓN 5

2. NUESTRA EMPRESA 7
   - 2.1. NUESTRA HISTORIA 7
   - 2.2. DATOS GENERALES 9
   - 2.3. SEDES PRINCIPALES 9

3. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A. 10
   - 3.1. DIRECTORIO 10
   - 3.2. GERENTES 10

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 11

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA 12
   - 5.1. OBJETO SOCIAL 12
   - 5.2. VISIÓN 12
   - 5.3. MISIÓN 12
   - 5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS 13
   - 5.5. VALORES 13

6. GESTIÓN EMPRESARIAL 14
   - 6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL 14
   - 6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2020 15
   - 6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN 17
   - 6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN 17

7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL 19
   - 7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA 20
   - 7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA 25
   - 7.3. COMERCIANTES AUTORIZADOS POR ENACO PARA LA VENTA DE HOJA DE COCA 27
   - 7.4. VENTA DE HOJA DE COCA 28
   - 7.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE HOJA DE COCA 31
   - 7.6. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES 33
   - 7.7. SITUACIÓN EXTRAORDINARIA 35

8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL 38
   - 8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES 38
   - 8.2. NUEVOS PRODUCTOS 38
   - 8.3. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO 38
   - 8.4. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA 39

9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA 41
   - 9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA 41
   - 9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA 41
   - 9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS 42
   - 9.4. GESTIÓN CONTABLE 42

10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO 44
   - 10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO 44
   - 10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO 45
   - 10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS. 45

11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 46
   - 11.1. CAPACITACIÓN 46
   - 11.2. EJECUCION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 48

11.3. ACCIONES FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19 49

12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL 51

12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA 51

12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES 53

13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES. 55

14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2020 57

1. CARTA DE PRESENTACIÓN

Señores Accionistas:

El Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., en cumplimiento a lo dispuesto por el Estatuto Social de la Empresa y por la Ley General de Sociedades, pone a vuestra disposición la Memoria Anual y los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico 2020, los cuales fueron auditados por la Sociedad de Auditoría Taboada & Asociados Sociedad Civil, seleccionada por la Contraloría General de la República.

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

A inicios del ejercicio 2020 se efectuó la recomposición del Directorio, y nuestra gestión estableció y priorizó dos objetivos estratégicos:

1ro. La estabilización económica y financiera de ENACO S.A. considerando los resultados negativos de los tres últimos ejercicios anuales, poniendo en la agenda de las gerencias el objetivo de cerrar el año 2020 con resultados favorables.

2do. Repensar : propósito, modelo y estrategia de negocios de ENACO S.A., acorde con la presentación del "*INFORME SOBRE DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA HOJA DE COCA EN EL PERÚ*" evaluada y enviada por FONAFE al Vice Ministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros, así como también por la propia empresa.

En ese sentido, ésta Presidencia, los Colegas Miembros del Directorio, Gerencia General, Funcionarios y Colaboradores en general, asumimos un compromiso con la excelencia institucional como aliada estratégica de la sostenibilidad empresarial que exige la generación de valor: económico, social y ambiental.

Se implementaron una serie de estrategias y medidas alineadas con esa nueva visión, que por un lado buscaban mejorar nuestros niveles de ingresos y a la vez la reducción de costos y gastos a lo estrictamente necesario a efectos de lograr resultados satisfactorios, la recomposición de gerencias a través de convocatorias a concurso público establecidas por la normatividad vigente en la búsqueda de mejores talentos, profesionalizados, con experiencia y verdaderos agentes de cambio, se instituyó el trabajo en equipo a través de un liderazgo ejecutivo y creíble, conscientes que son nuestros colaboradores y sus ideas en quienes se apoya el éxito empresarial, todas estas medidas alineadas siempre a las políticas corporativas y las buenas prácticas de Buen Gobierno Corporativo, Sistema de

Control Interno y la Gestión Integral de Riesgos, Gestión por Procesos y Responsabilidad Social concordantes con las herramientas de evaluación desarrolladas por FONAFE.

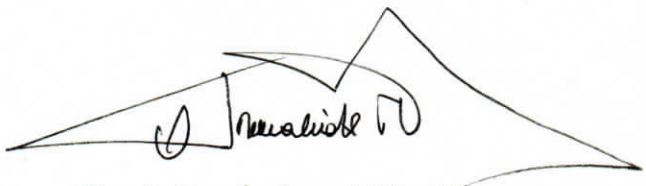
Asimismo, vía acuerdos de Directorio, se dispuso a la Gerencia General la aplicación e implementación de recomendaciones hechas a ENACO S.A. a través de informes de auditoría externa e informes de nuestros órganos internos de control.

Como es de público conocimiento, a partir del mes de marzo del 2020,a días de habernos incorporado al Directorio de ENACO S.A. el escenario global cambia por la presencia del coronavirus COVID-19, lo que nos presenta nuevas exigencias y restricciones sobre todo de tipo sanitario pero que finalmente se logró que ENACO S.A. continúe atendiendo sus operaciones comerciales en sus zonas de influencias, respetando escrupulosamente las medidas sanitarias y protocolos establecidos por las instituciones pertinentes en salvaguarda de la vida y la salud de todos nuestros colaboradores.

Cabe resaltar como un hecho relevante que una de las mayores exportaciones prevista para fines del año 2020 se vio en la imperiosa necesidad de postergar el despacho por las restricciones a nivel internacional por las medidas sanitarias aplicadas en el Reino Unido por la pandemia mundial; producto de esta venta, los resultados del ejercicio habrían acompañado las otras medidas internas con cifras positivas.

Es pertinente también traer a colación que, como nuestro propio órgano rector ha identificado en varias oportunidades, a otros factores que afectan los resultados y que se han venido acumulando a través de los años algunos de los cuales evidencian deficiencias por usos y costumbres en la aplicación de las normas internacionales de contabilidad, errores conceptuales de contabilización, falta de criterios claros y estandarizados en la organización para determinar y contabilizar costos, omisión en el pago de obligaciones laborales (con las multas y el impacto judicial y procesal que ello implica), sin dejar de mencionar de manera significativa el impacto de los gastos por incentivos a la PNP por el decomiso de hoja de coca, acciones que no solo no corresponde a una actividad empresarial si no que luego parte de ella es observada tributariamente, por lo que contraproducentemente en cuanto más se efectúa, más perjudica económicamente a la empresa.

Finalmente expreso mi reconocimiento a los señores Directores, Gerencia General, Funcionarios y Colaboradores en general por haber dejado en este periodo de gestión su mayor y mejor esfuerzo, y a la vez les invoco a seguir trabajando con compromiso, responsabilidad, eficiencia, eficacia e integridad, como respuesta a la confianza que ENACO S.A. ha depositado en cada uno de nosotros.



Elberth Hernán Samalvides Márquez
Presidente de Directorio

2. NUESTRA EMPRESA

2.1. NUESTRA HISTORIA

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

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

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

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

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

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

---

[1] Decreto Ley 11046 promulgado el 13 de junio de 1949.

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

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

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

[5] Conforme lo establece su Segunda Disposición Transitoria.

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

[7] Ley 22095, publicado el 2 de marzo de 1978.

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

[9] Publicado el 6 de diciembre de 1978.

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

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

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

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

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

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

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

Posteriormente, en virtud de lo establecido por el Decreto Legislativo 216, en 1982[15], se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, cuando esta entidad ya era considerada como una empresa estatal de derecho privado. De esta manera, se precisó que la forma jurídica de ENACO era la sociedad anónima y que su denominación social sería Empresa Nacional de la Coca S.A.

[10] Publicado el 20 de enero de 1981.
[11] Publicado el 15 de junio de 1981.
[12] Artículo 2 de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley 24948.
[13] Publicado el 27 de marzo de 1991.
[14] Publicado el 13 de noviembre de 1991.
[15] Decreto Supremo 008-82-AG Publicado el 6 de marzo de 1982.

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

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

2.2. DATOS GENERALES

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

2.3. SEDES PRINCIPALES

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

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

3.1. DIRECTORIO

El Directorio de ENACO S.A. estuvo integrado durante el 2020 por los siguientes miembros:

Presidente de Directorio				
ELBERTH HERNÁN SAMALVIDES MÁRQUEZ Desde 13/02/2020 / 08/03/2021 **CARLOS ALBERTO DE IZCUE ARNILLAS** Desde 10/11/2017 / Hasta 10/02/2020				
Director **JASON OSCAR SAAVEDRA PAREDES** Desde 24/03/2015 Hasta 27/05/2020	Director **FERNANDO JOSE PARODI ZEVALLOS** Desde 10/11/2017 Hasta 22/05/2020	Director **ISMAEL RUBÉN VARGAS CÉSPEDES** Desde 06/11/2018 Hasta 30/11/2020	Director **EDUARDO MARTIN GONZALES CHÁVES** Desde 13/02/2020 Hasta 18/11/2020	Director **RAÚL ALBERTO MOLINA MARTINEZ** Desde 28/05/2020 Actualidad

3.2. GERENTES

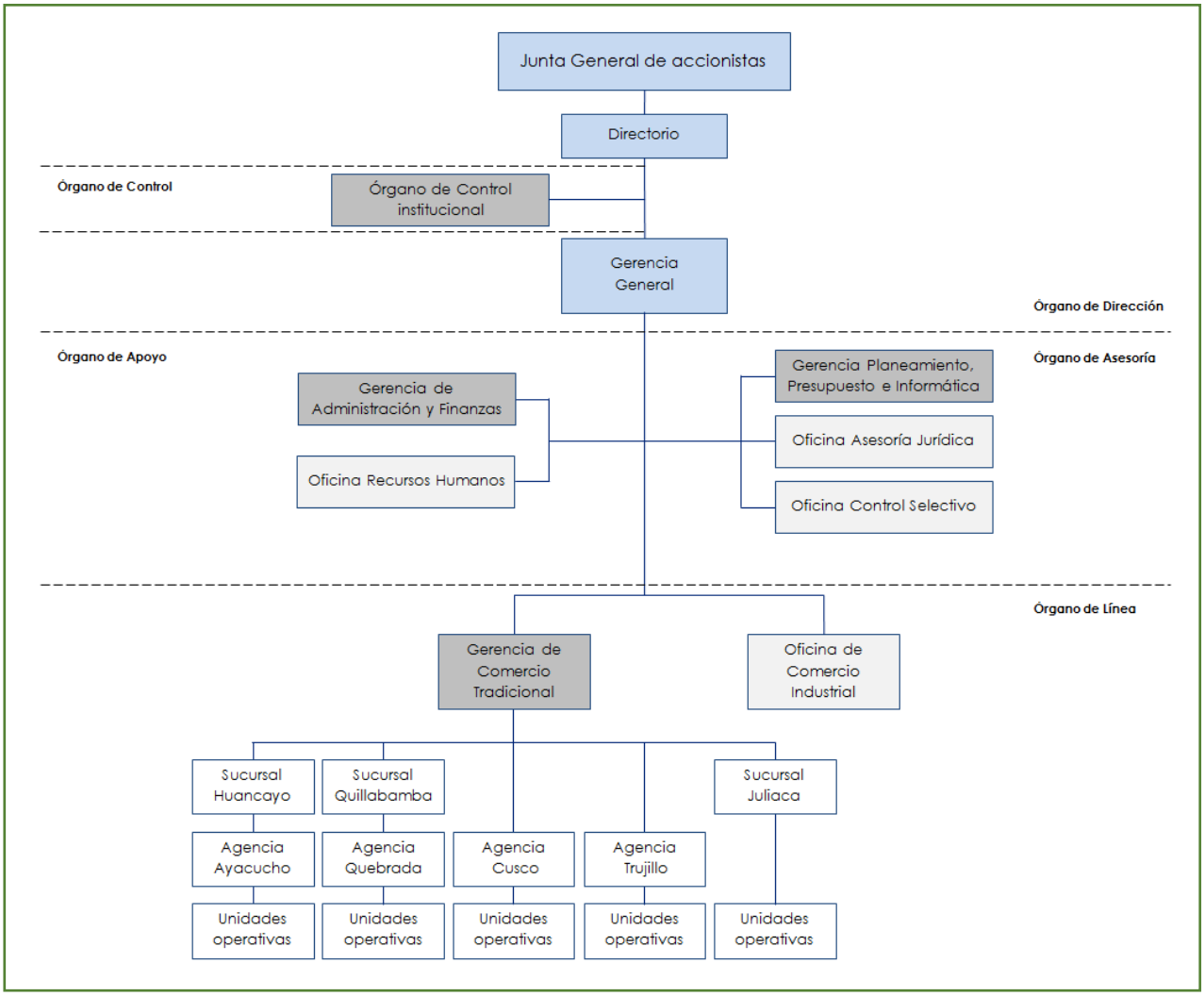
Los ejecutivos responsables de la gestión de ENACO S.A. durante el 2020 fueron los que se detallan a continuación:

Gerente General **CARLOS ALONSO VÁSQUEZ LAZO** (Desde 07/09/2020 / Actualidad) **CRISTIAN EDUARDO GALARZA MESIAS (e)** (Desde 23/04/2020 / Hasta 06/09/2020) **RAFAEL DOMINGO CANOVAS PETROZZI** (Desde 01/07/2015 / Hasta 22/04/2020)		
Gerente de Comercio Tradicional (e) **HENRY W. GIL HERRERA** Desde 21/12/2018 Hasta 05/01/2021	Gerente de Administración y Finanzas (e) **ABEL S. CONTRERAS GRANADOS** Desde 15/08/2020 Actualidad **PECK Y. SUAREZ YSLA** Desde 03/01/2018 Hasta 14/08/2020	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática **CRISTIAN E. GALARZA MESIAS** Desde 21/01/2020 Actualidad **JOHN C. RODRIGUEZ PATIÑO** Desde 09/04/2018 Hasta 20/01/2020

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nuestro organigrama se encuentra vigente desde diciembre 2019, contemplada en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el cual fue aprobado el 06 de diciembre del 2019 mediante Acuerdo de Directorio N° 051-2019 ENACO, tal como se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETO SOCIAL

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

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados[16]. 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[17], 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[18].

El 3 de diciembre del 2,012, se aprobó la disposición complementaria final N° 73 de la Ley 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, por la cual se autoriza a ENACO S.A. a comercializar en sus zonas de influencia, productos agropecuarios alternativos a los establecidos en su objeto social, a través de un programa piloto, el mismo que deberá ser aprobado por el Directorio de FONAFE, y sustentada técnica y financieramente por el Directorio de ENACO S.A.

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

5.2. VISIÓN

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

5.3. MISIÓN

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

[16] Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013.
[17] Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.
[18] Art. 4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

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

5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

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

Ejes Estratégicos de ENACO S.A.

5.5. VALORES

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

6. GESTIÓN EMPRESARIAL

6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En el mercado interno, la hoja de coca legal responde a usos culturales que tienen manifestación ancestral documentada. Se destina mayormente al consumo tradicional (consumo directo en diversas presentaciones, usos religiosos, de medicina tradicional y cultural). Para lo cual, ENACO orienta sus esfuerzos para lograr satisfacer dicha demanda.

Sin embargo, la sobreproducción de hoja de coca ilegal a nivel nacional invade los mercados tradicionales sin mayor esfuerzo ni consecuencias y afecta la gestión empresarial, dado que la sanción por no comerciar a través de la Empresa es el decomiso por parte de la Policía Nacional, y este se realiza en cantidades mínimas en proporción a los volúmenes producidos y comercializados anualmente en el Perú. Ante esa realidad, se están realizando los esfuerzos necesarios con el objetivo de luchar contra la informalidad, pero dentro de los principales problemas que estamos afrontando son los mayores precios ofrecidos por el mercado ilegal, así como la falta de acción permanente de otros actores que participan en la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.

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

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

Las actividades comerciales que realiza actualmente ENACO son las siguientes:

- Acopio, ensacado y comercialización de la hoja de coca entera
- Exportación de la Pasta Básica de Cocaína (PBC) al 92% de pureza
- Exportación de Hoja de Coca entera para fines industriales.
- Producción y comercialización de filtrantes de mate de coca puro o mixturas con otras plantas medicinales
- Producción de Harina de coca
- Extractos de Hoja de Coca
- Licores con base de Hoja de Coca

6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2020

La organización establece sus estrategias de acuerdo a los lineamientos de nuestro ente rector. En ese sentido, desarrolla su gestión empresarial bajo 4 perspectivas: Financiera, Grupos de Interés, Procesos y Aprendizaje, las cuales se despliega en objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento.

El nivel de cumplimiento ponderado del Plan Estratégico 2017 – 2021 al cierre de diciembre 2020 es de 55%, tal como se muestra en la matriz siguiente:

Matriz de Objetivos e Indicadores del Plan Estratégico 2020

Perspectiva	OE ENACO S.A	N°	Indicador	Unidad de Medida	Resultados 2020		
					Meta	Real	%
Grupos de interés	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	12.5	48.3	120%
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	2	ROE	%	1.8	-2.8	0%
		3	EBITDA	MM S/	1.9	-0.6	0%
Grupos de interés	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	4	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	12.5	1.9	15%
		5	Incremento de ingresos del canal industrial	%	2.8	-40.3	0%
Grupos de interés	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	6	Incremento de ingresos por exportación	%	4.0	-43.0%	0%
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	7	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	70.0	96.2	120%
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	8	Nuevos proyectos de investigación	N°	1.0	1.0	100%
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	9	Nivel de desempeño de trabajadores	%	58.0	60	103%
		10	Índice de clima laboral	%	72.4	66.2	91%
				NIVEL DE CUMPLIMIENTO			**55%**

DBL: Definición de Línea Base

Los indicadores relacionados a la generación de ingresos tanto del canal tradicional como industrial lograron resultados muy por debajo de lo previsto, lo que ha ocasionado que los indicadores de resultado (ROE y EBITDA) tampoco logren alcanzar las metas previstas.

Con respecto a la exportación, no se logró alcanzar la meta, pero cabe mencionar que no se exportó debido a factores externos a causa de la pandemia, y se reprogramó para el primer trimestre del 2021.

Adicionalmente, es importante indicar que, a pesar del entorno complejo del 2020, por el impacto de la pandemia a causa del COVID-19:

- Se realizaron todos los esfuerzos necesarios para que la operación regular de la Empresa continúe de manera permanente con el fin de cumplir con los objetivos económicos y sociales de la organización.
- Es importante considerar que el alto nivel de compromiso y profesionalismo de todo el personal de ENACO permitieron mantener la operación de manera regular, implementando todos los protocolos de bioseguridad necesarios para la operación.
- Se logró captar el mayor volumen de hoja de coca de los últimos años, con un incremente del 48% con respecto al 2019, lo cual representó pasar de 1,619 TM a 2,400 TM. Contribuyendo así en mayor medida a la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.

Es importante considerar que el modelo de negocio con el cual opera ENACO está siendo revisado y evaluado con el objetivo de realizar los cambios necesarios para que el performance de la Empresa opere con altos niveles de productividad y competitividad.

En los últimos años ENACO ha venido operando en un entorno complejo, ya que el mercado informal se ha posicionado de una manera agresiva, logrando inclusive ofrecer un mayor monto a los productores cocaleros por su hoja de coca, debilitando el poder de negoción de ENACO.

Para afrontar la informalidad en la comercialización de hoja coca, las acciones que realiza ENACO no son suficientes. Es necesario la participación de los actores que pertenecen a la Estrategia de Lucha Contra las Drogas. En ese sentido, se viene realizando las acciones para fortalecer el trabajo conjunto con PCM, DEVIDA, PNP, DIGESA, entre otros.

Es importante considerar que, con las nuevas acciones estratégicas implementadas durante el año 2020, se obtuvieron como principales hitos para el fortalecimiento de la operación:

- Se realizaron todos los esfuerzos necesarios para que la operación regular de la Empresa continúe de manera permanente, considerando todos los protocolos de bioseguridad necesarios para la operación, a fin de cumplir con los objetivos económicos y sociales de la organización.
- Se logró captar el mayor volumen de hoja de coca de los últimos años, con un incremento del 48% con respecto al 2019, lo cual representó pasar de 1,619 TM a 2,400 TM. Contribuyendo así en mayor medida a la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas.
- Como parte del fortalecimiento del Sistema de Control Interno dentro de la organización, en el año 2020 se logró un nivel de cumplimiento de 71.86%, que significa un nivel de madurez de “Establecido”.
- Se redujo el gasto en el año 2020 con relación al 2019, alineado al objetivo de optimización del gasto, es importante considerar que en el año 2020 se asumieron los gastos incurridos por salubridad en cumplimiento a los protocolos de bioseguridad ante la pandemia a causa del COVID-19.

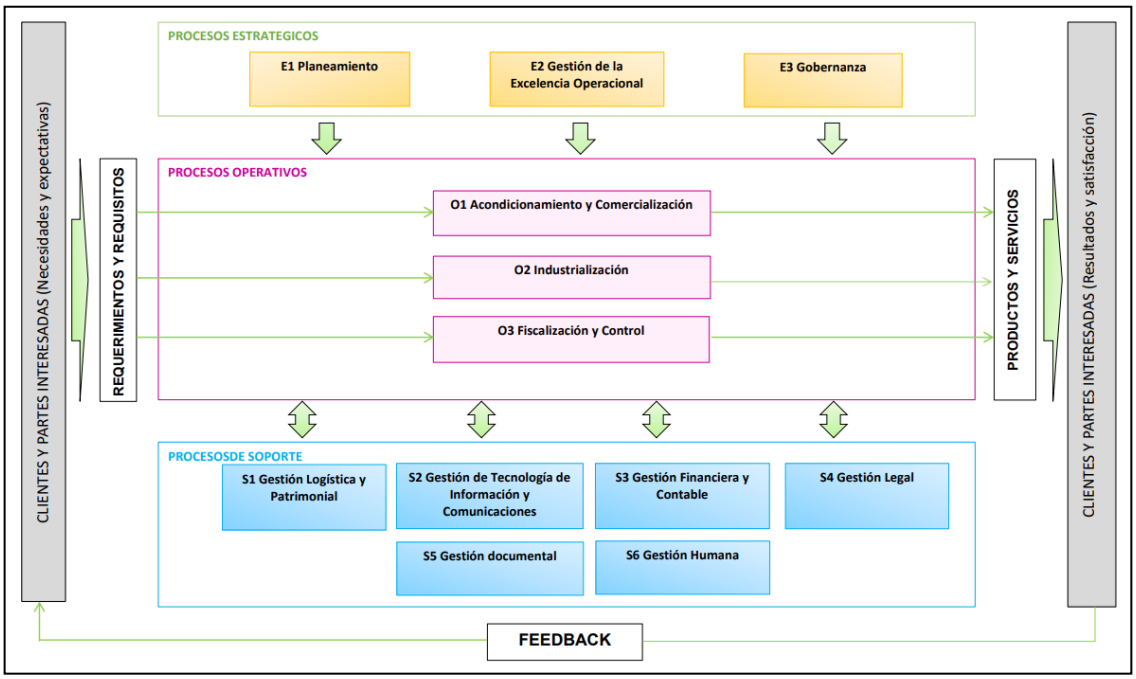
- El nivel de venta se mantuvo durante el año 2020 con relación al año anterior; sin embargo, por las restricciones de vuelos de carga aérea (por la pandemia) impidieron la exportación de la PBC que hubiese significado un ingreso adicional de S/ 2.5 MM de soles.

6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La Empresa, continúa realizando acciones para fortalecer el Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque de Procesos según los lineamientos de FONAFE. En ese sentido, se midió la madurez de la empresa con la nueva herramienta de medición implementado por FONAFE, obteniendo un resultado del 23.08%.

El Mapa de Macroprocesos de la Empresa es el siguiente:

MAPA DE MACROPROCESOS



6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

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

6.4.1 ImagingSoft @ Gestión Documental: Permite contar con un aplicativo web que aloje en formato electrónico todos los documentos físicos que se encuentra en el área de archivo, para una mejor gestión y disponibilidad de los mismos.

6.4.2 Portal de ENACO con Gestión de contenidos: Permite contar un con un portal web dinámico con optimizador de búsqueda en navegadores, y que gestione la carga de contenidos de web de manera independiente y segura.

6.4.3 Herramientas de seguridad End-Point para equipos de cómputo: Permite contar con sistema de seguridad en los dispositivos de cómputo a nivel nacional, previniendo cualquier ataque malicioso y/o externo.

6.4.4 Correo corporativo y herramientas colaborativas: Permite a los colaboradores de ENACO un servicio de mensajería altamente disponible y seguro, del mismo modo cuentan con herramientas colaborativas como Chat, Form, Drive, Meet, que le permite interactuar rápidamente con usuarios internos y externos a la empresa.

6.4.5 Intranet: Este servicio permite a los colaboradores de ENACO contar con información institucional actualizada tales como noticias, procesos, procedimientos, directivas, etc. De tal manera que permita a los usuarios internos estar informados.

6.4.6 Herramienta de Gestión de Servicios de TI (Sysaid): Permite a los usuarios contar con un servicio web de registro y seguimiento de incidentes, requerimientos o problemas que presentan en sus equipos de cómputo.

6.4.7 Herramienta de Gestión de Proyectos y Actividades Operaciones (Smartsheet): Permite a los colaboradores de ENACO contar con una herramienta de gestión de proyectos y distintas actividades operacionales que cuentas las áreas de la empresa.

Es importante mencionar que las herramientas de gestión orientadas a la operación de la Empresa, contribuyen a mejorar las operaciones y actividades dentro de la organización promoviendo el incrementar la productividad y competitividad.

7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales, cuenta a la fecha con 22 Unidades Operativas de Compra, 19 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran ubicadas en 12 departamentos; las mismas que cubren un total de 32 provincias del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro:

OFICINAS OPERATIVAS 2020

OFICINAS DE COMPRA

SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
SUC. JULIACA	1	AYAPATA-SAN GABAN
	2	SANDIA-MASIAPO
AG. CUSCO	3	KOSÑIPATA
AG. QUILLABAMBA	4	QUILLABAMBA
	5	ECHARATI
	6	QUELLOUNO
	7	QUEBRADA
	8	STA. MARIA
	9	PALMA REAL
	10	VERSALLES
	11	PALTAYBAMBA
	12	MARANURA
	13	PUTUCUSI
	14	SN. LORENZO
	15	KITENI
AG. AYACUCHO	16	STA. ROSA
	17	PICHARI
	18	LLOCHEGUA
SUC.HUANCAYO	19	T. MARIA
	20	MONZON
AG. TRUJILLO	21	R. GRANDE
	22	CALLANCAS

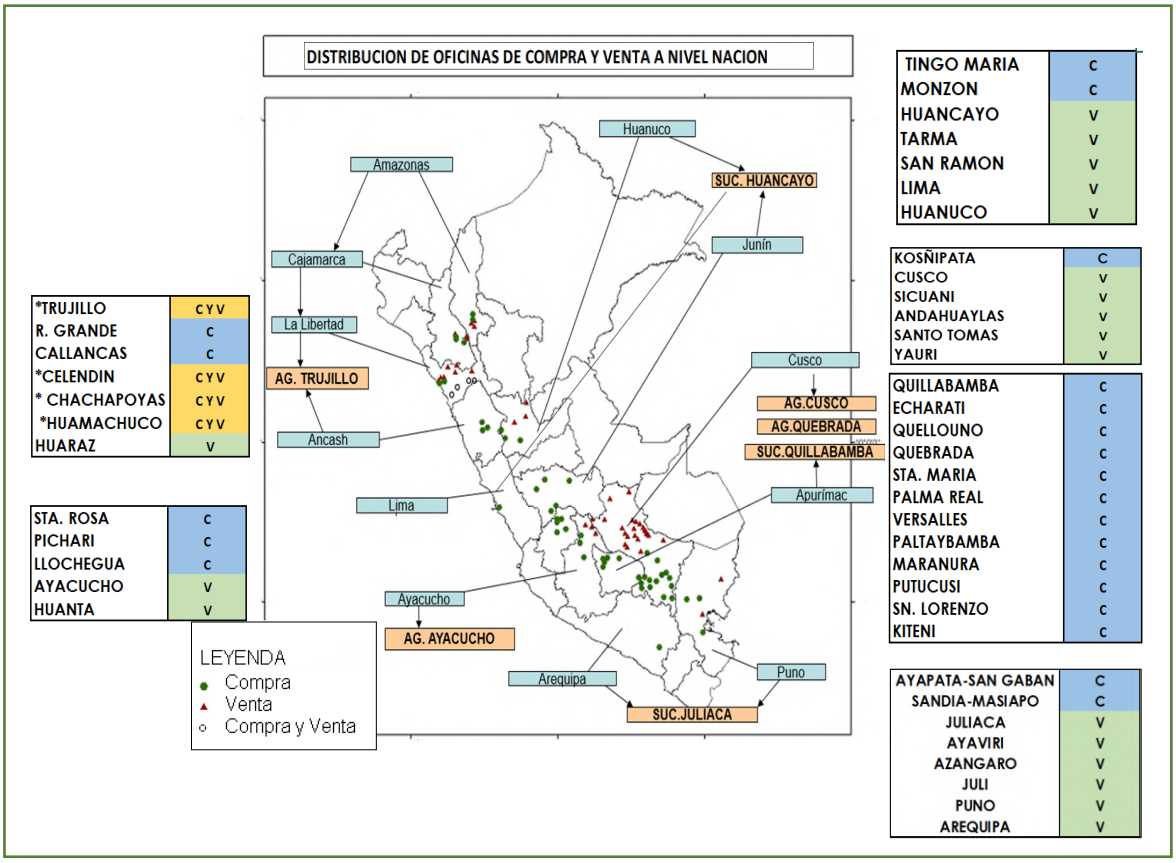
OFICINAS DE VENTA

SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
SUC. HUANCAYO	1	HUANCAYO
	2	TARMA
	3	SAN RAMON
	4	LIMA
	5	HUANUCO
AG. AYACUCHO	6	AYACUCHO
	7	HUANTA
SUC. JULIACA	8	JULIACA
	9	AYAVIRI
	10	AZANGARO
	11	JULI
	12	PUNO
	13	AREQUIPA
AG. CUSCO	14	CUSCO
	15	SICUANI
	16	ANDAHUAYLAS
	17	SANTO TOMAS
	18	YAURI
AG. TRUJILLO	19	HUARAZ

RESUMEN	N°
OFICINAS DE COMPRA	22
OFICINAS DE VENTA	19
*COMPRA Y VENTA	4
TOTAL OFICINAS	**45**

OFICINAS DE COMPRA Y VENTA

SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
AG. TRUJILLO	1	*TRUJILLO
	2	*CELENDIN
	3	*CHACHAPOYAS
	4	*HUAMACHUCO



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

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

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

> Artículo 9.- Empadronamiento y catastro. La autoridad competente del Gobierno Central, Regional o Local, según corresponda, levanta los registros catastrales y topográficos de las áreas de cultivo de su demarcación, que sirve para identificar a los propietarios o posesionarios de los terrenos en donde existan plantaciones de coca, amapola o adormidera de la especie papaver somníferum o de marihuana de la especie cannabis sativa; así como laboratorios rústicos de elaboración de drogas y pistas de aterrizaje clandestinas

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

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

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

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

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

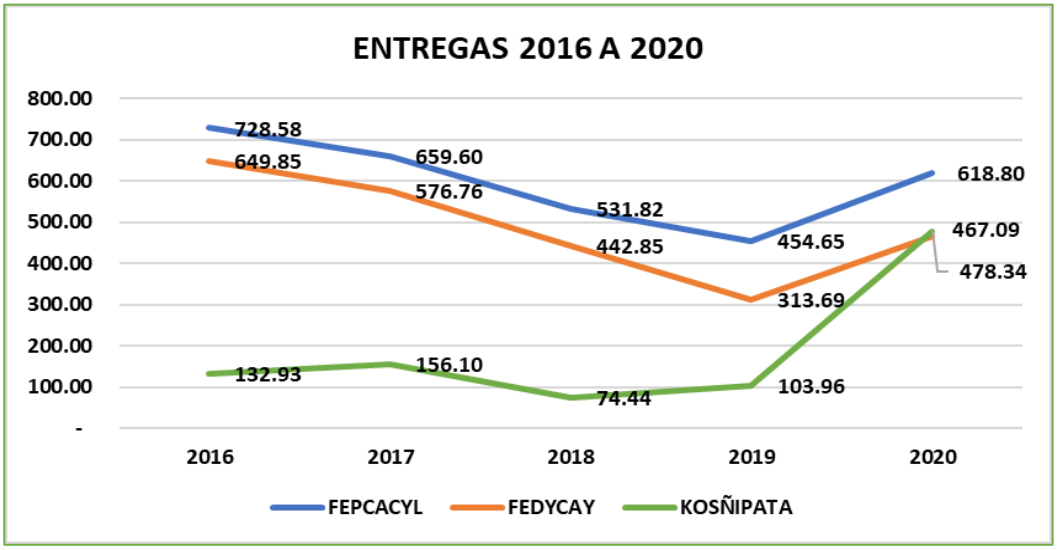
De acuerdo a la "Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo de Hoja de Coca 2013" se estima que el consumo tradicional de hoja de coca se encuentra en alrededor de 10,728 TM anuales 22.1% de incremento respecto al año 2003. De los 34,464 productores que constituyen el 100% de agricultores inicialmente empadronados, al cierre del ejercicio 2020 solo tenemos activos con frecuencia relevante 7,885 es decir un 23% del número total de inicialmente empadronados, lo que constituye una reducción real de 26,579 empadronados (77%) que no entregan hoja de coca o lo hacen solo con las periodicidades necesarias para no perder su condición.

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

- El Padrón actual adolece de información básica para un seguimiento y control adecuado,
- No es claro si el padrón es de personas o predios.
- El cambio climático ha traído como consecuencias nuevas condiciones fitosanitarias y con ello plagas que están fuera de control de SENASA reduciendo significativamente los rendimientos agrícolas en general y dentro de ellos la hoja de coca.
- La falta de personal para labores agrícolas, producto de mejores remuneraciones en otras labores en la zona y la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de mejores oportunidades.
- Los altos precios por la contratación de personal para actividades agrícolas, y el mantenimiento de los cultivos hace que pierdan rentabilidad.
- Abandono de campos y/o bajo rendimiento de los mismos por agotamiento de las tierras.
- Falta de cumplimiento de los compromisos adoptados por los Dirigentes cocaleros en las actas suscritas el 27/sep. 2018, 18/oct 2018 y 8/dic 2018 con los agricultores de los valles de La Convención (FEPCACYL) y Yanatile (FEDYCAY).

También se firmó el mismo acuerdo con los productores de Kosñipata, pero ellos incrementaron ligeramente sus entregas, sobre todo apenas suscrita el acta, como se aprecia en el gráfico, pero luego en el transcurso del año con el ejemplo del proceder de las federaciones más grandes disminuyeron el volumen nuevamente.

Sin embargo, este escenario cambio **absolutamente el 2020** como se evidencia en el gráfico, las tres federaciones incrementaron sus entregas ampliamente.



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

La coyuntura de salud en el país nos mostró el verdadero potencial de producción de los valles de La Convención, Yanatile y Kosñipata, esto nos reta a mantener los niveles de captación sobre todo en los lugares que se vio incrementada de manera significativa como son estos tres valles, no obstante, debe ir acompañado de un producto de calidad, que el personal de compra verifique y exija en cada entrega.
La captación de hoja de coca durante el año 2020 registro volúmenes elevados que hace años no se daban, desde el 15 de marzo el gobierno de Perú decretó cuarentena general en el país así como el cierre de sus fronteras durante un lapso de 15 días para combatir la pandemia del coronavirus, la cual se estuvo ampliando durante todo el año 2020, continuando con algunas restricciones este 2021 como horarios, vuelos, toque de queda, etc.; todo esto para que la ciudadanía continúe con los cuidados para evitar que el COVID-19 siga propagándose en el Perú y el mundo.
Es importante hacer notar que a nivel nacional de acuerdo al estudio "Monitoreo de Cultivos de Hoja de Coca del 2017" los valles con mayor superficie de hoja de coca en cultivo son los del VRAEM con una participación de 43%, seguida por la Convención y Lares sin embargo los productores en su mayoría no son productores activos y otros son activos con algunas entregas en el año.

GRÁFICO: SUPERFICIE CON COCA EN PRODUCCIÓN 2013-2017

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

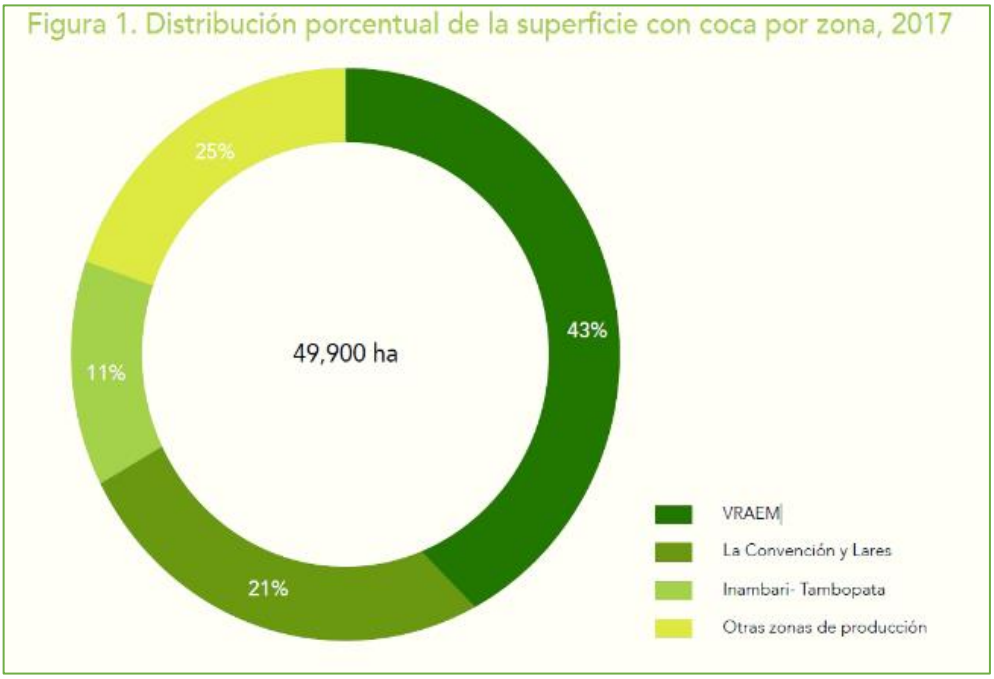
Zonas	2013	2014	2015	2016	2017	% redondeado de la variación	% redondeado del total 2017 (al 31 de diciembre)
VRAEM	19,167	18,845	18,333	20,304	21,646	7 %	43 %
La Convención y Lares	10,843	10,342	10,454	10,262	10,473	2 %	21 %
Inambari - Tambopata	3,460	3,455	3,811	4,215	5,310	26 %	11 %
Bajo Amazonas	3,070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

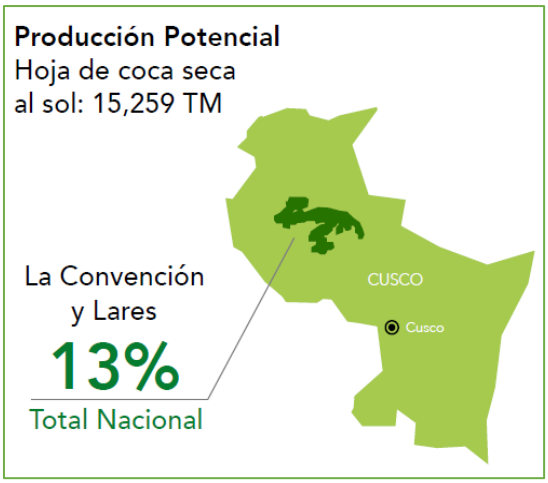
* Mazamari, Callería, Orellana, Huallaga Central.
Fuente: UNODC - SIMCI
20

Fuente: Monitoreo de Cultivos de Coca 2017

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

Figura 1. Distribución porcentual de la superficie con coca por zona, 2017



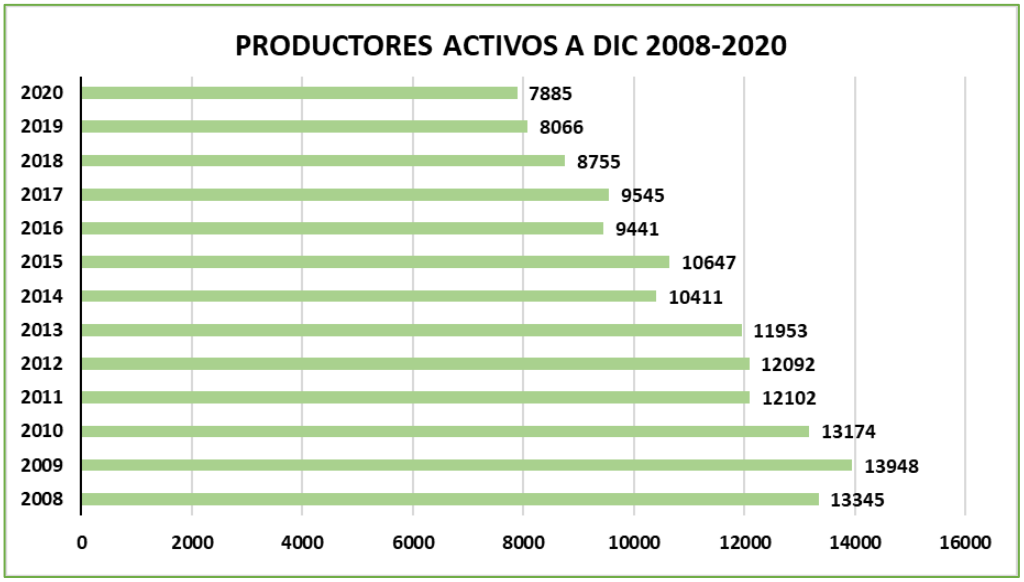


La zona de la Convección y Lares cuenta con una producción del 13% del total nacional, su producción potencial oscila en 15,259 TM anuales, de las cuales en el 2020 entregaron a ENACO el 2020 1,085.90 TM y en el 2019 solo 768.34 TM **que corresponden a menos del 7% y 5% respectivamente del total producido en esos valles.** Esta cifra ilustra la magnitud de la informalidad en el circuito comercial de la hoja de coca, para lo cual ENACO S.A., que no tiene facultad de interdicción independientemente, viene gestionando la mayor participación de diversas instituciones, entre ellas la Policía Nacional del Perú y la SUNAT.

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

A continuación, se presenta un gráfico de la variación en la cantidad de Productores activos al cierre de los años en el periodo comprendido entre el 2008 al 2020.

GRÁFICO: PRODUCTORES ACTIVOS A DIC 2008-2020



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

Como se puede apreciar en el año 2008 recibíamos hoja de coca de 13,345 proveedores empadronados, si comparamos esta cifra con la de los 7,885 proveedores al cierre del ejercicio 2020 tenemos una disminución de 5,460 productores en once años. "En paralelo la participación de los representantes es cada vez más relevante, requiriendo para su correcto tratamiento una redefinición al más alto nivel de Estado, por cuanto figuran y son mencionados en informes

internos y externos a la empresa, textos de investigadores, e incluso forman parte de los representantes cocaleros reconocidos por el Estado Peruano".

Esta variable debe de entenderse en su real magnitud pues como es de conocimiento del Directorio y de las autoridades nacionales, la producción anual nacional de hoja de coca se mantiene en valores cercanos a las 117,292 toneladas de acuerdo al Monitoreo de Cultivos del 2017, de las cuales aproximadamente 10,728 de acuerdo al último censo de INEI corresponden a hoja de coca para consumo tradicional. ENACO S.A se llegó a comprar 2,160.89 TM en el ejercicio 2020 frente a los TM 2,306.71 de hoja de coca programadas para este ejercicio económico, lo cual evidencia que el peso absoluto y relativo de estos agentes informales es mayor que el del agente oficial del Estado Peruano, es decir de ENACO.

7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA

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

Este año 2020 es considerado un año atípico puesto que los productores entregaron volúmenes importantes de hoja de coca, las restricciones que existieron en el país a causa del COVID19 hicieron que el mercado informal y el narcotráfico no operaren como de costumbre, ocasionando que los productores abarrotaron las unidades de compra exigiendo que se les compre su hoja de coca, este fenómeno se vio en los meses de marzo a junio donde se ingresó al almacén gran cantidad de hoja de coca.

COMPRAS

AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN.%
QUILLABAM.	1,085.90	1,177.22	92.24%
AYACUCHO	449.45	515.26	87.23%
TRUJILLO	78.05	87.50	89.20%
HUANCAYO	40.68	33.73	120.63%
CUSCO	478.34	461.40	103.67%
JULIACA	28.48	31.61	90.08%
TOTAL	2,160.89	2,306.71	93.68%

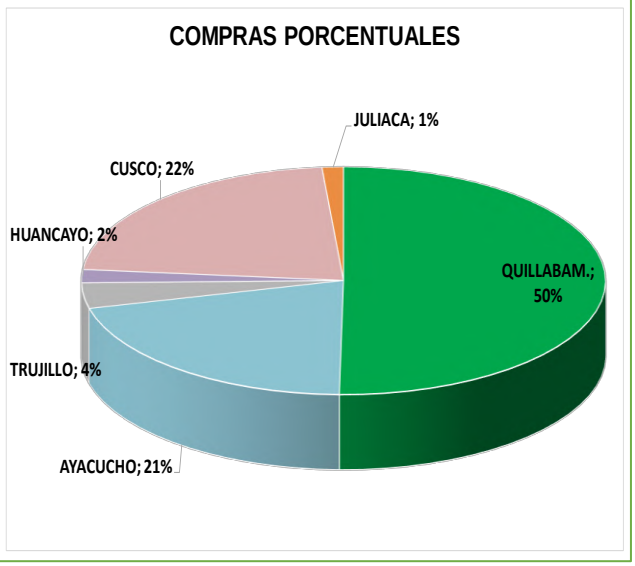
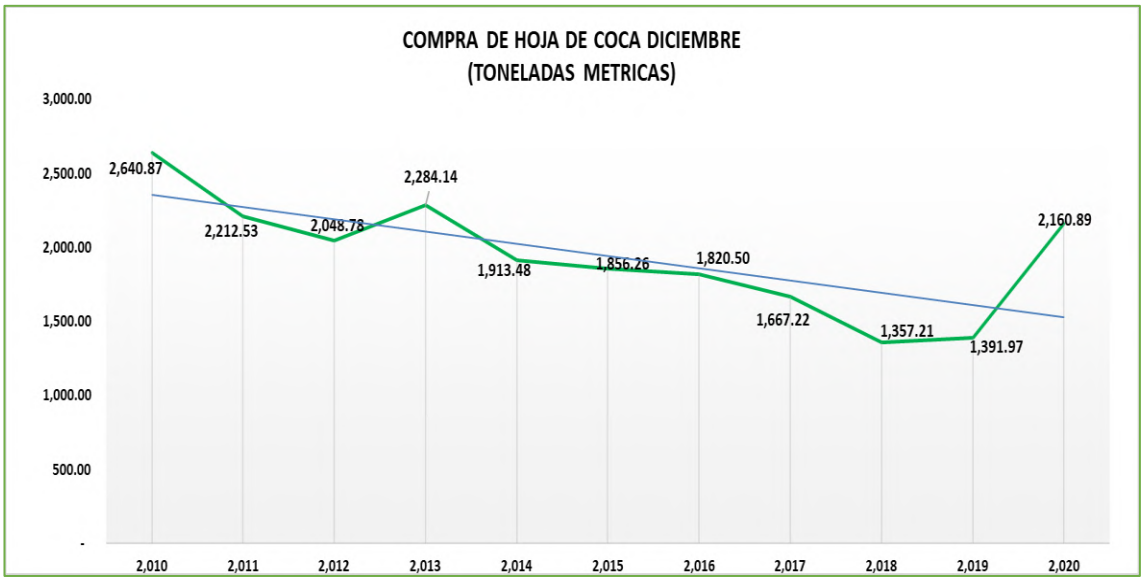


GRÁFICO: TENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA EN EL PERIODO 2008-2020



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

El gráfico previo muestra las compras en los últimos once años de operación, y corrobora la tendencia sostenida en la disminución de la compra de hoja de coca, recuperándose en el periodo 2020 en el que se llegó a comprar 2,160.89TM, periodo con mayor compra después de los últimos seis años.

Sin embargo durante el ejercicio 2020, ENACO S.A. acopió 2,160.89 TM de hoja de coca a través de sus Sucursales y Agencias, lo que representa un incremento de 55.24% (768.92 TM) respecto al año 2019 a pesar haber trabajado en circunstancias difíciles, estar expuestos todos los días y con el temor a contraer el COVID19, las actividades comerciales no pararon como si lo hicieron las administrativas, lo cual refleja el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Comercio Tradicional y del equipo en llegar al objetivo inicial y comprar en zonas en las que se había perdido presencia de ENACO y sobre todo transmitirles a los productores que cuando necesitaron vender su producto ENACO fue el soporte que necesitaron.

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

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

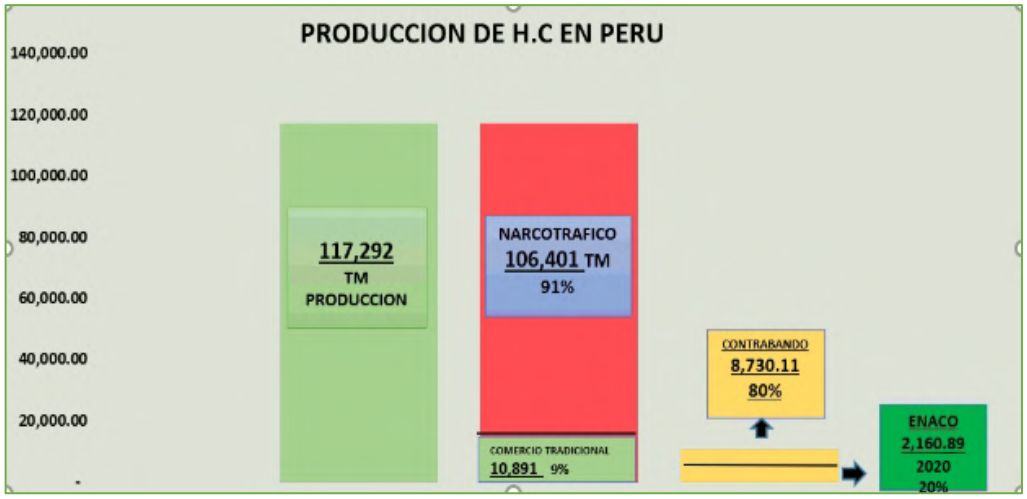
La problemática de los precios de la hoja de coca se ha centrado principalmente en la actividad de compra al agricultor, lo cual genera gran presión social sobre la

toma de decisiones. Existe evidencia documentada que los incrementos en el precio de compra de hoja de coca no han sido acompañados de mayores entregas por parte de los agricultores como lo establece la Ley.

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

Si bien es cierto que la compra se incrementó este año la calidad de hoja de coca no fue la mejor, dificultando considerablemente las colocaciones.

Por los factores mencionados, ENACO S.A. compró 2,160.89 TM en el año 2020, es decir el 13% de la producción que se estima corresponde al consumo legal; conforme se puede visualizar en el gráfico siguiente:



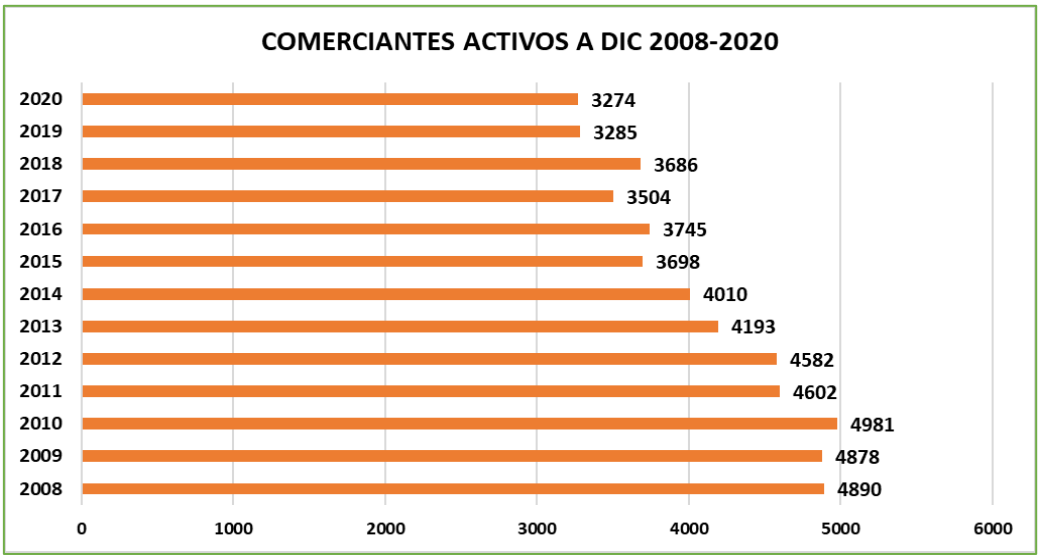
De acuerdo al estudio de Monitoreo de Cultivos de hoja de coca en el año 2017 la producción potencial de hoja de coca es de 117,292 TM, y según la estimación realizada por INEI (2013) el Consumo de Hoja de Coca asciende a 10,891 TM, lo que significa que el 9% de la producción de hoja de coca es destinada para el consumo tradicional, de los cuales solo el 20% fue administrada por ENACO S.A. en el 2020.

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

Durante el año 2020, ENACO solo trabajó con comerciantes minoristas de hoja de coca, se planea volver a trabajar con distribuidores mayoristas en el corto plazo para poder llegar a más consumidores de hoja de coca en territorio peruano, plan que se quiso realizar desde inicios de año, pero que no tuvo el consentimiento de la gerencia general, este 2021se tiene como objetivo el desarrollo y ejecución de distribuidores mayoristas.

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

GRÁFICO: COMERCIANTES ACTIVOS A DIC 2008-2020



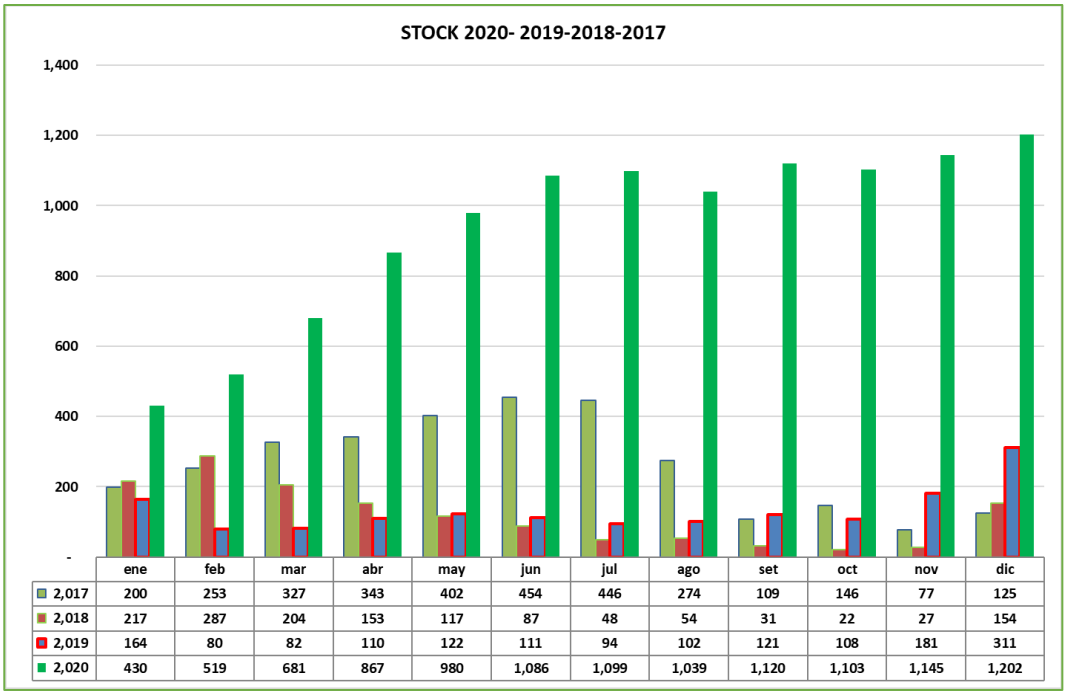
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.4. VENTA DE HOJA DE COCA

Consecuente con volúmenes altos de hoja de coca adquirida, la empresa no alcanzó sus metas de venta, habiendo contando con almacenes abastecidos durante todos los meses, el producto no tuvo la rotación esperada fueron 1,233.36 toneladas métricas de hoja de coca vendidas el 2020, que representa 84.29% respecto de los 1,463.31 TM de hoja de coca programados para el año.

Es necesario también mencionar que la producción nacional de coca en toneladas, lejos de disminuir sigue incrementándose cada año a nivel nacional, y esta sobre producción ocasiona el mercado ilegal de hoja de coca para el mercado de consumo tradicional, con precios muy por debajo a los de ENACO y sin los sobrecostos en los que incurre una empresa legal.

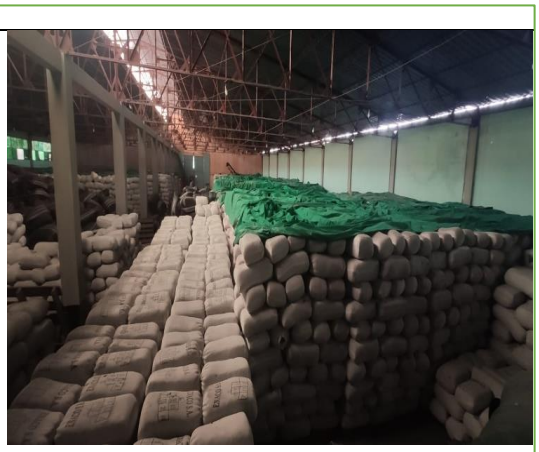
Las ventas presentaron dificultades durante todo el año debido al estado de emergencia que atraviesa el país y el mundo, la problemática se centra para ENACO en el aumento del comercio informal para ser exactos en la zona de Juliaca donde el comercio informal gano territorio y la calidad de hoja de coca son los principales factores de los resultados al cierre del año, a esto se suma la crisis e incertidumbre económica (covid19) en el país.



	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic
2,017	200	253	327	343	402	454	446	274	109	146	77	125
2,018	217	287	204	153	117	87	48	54	31	22	27	154
2,019	164	80	82	110	122	111	94	102	121	108	181	311
2,020	430	519	681	867	980	1,086	1,099	1,039	1,120	1,103	1,145	1,202

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

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



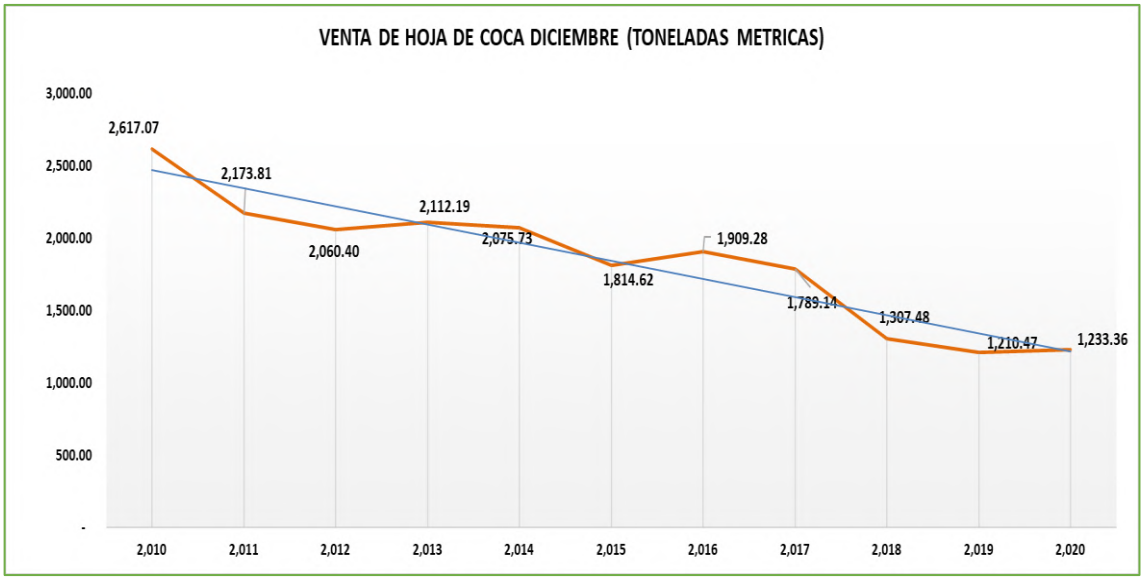
ALMACEN CENTRAL

- Otro factor de desventaja constituye la falta de fiscalización en ruta (puestos de control carretero) y mercados de expendio por parte de la SUNAT. ENACO emplea distribuidores, a los que vende hoja de coca con IGV cuyo importe estos a su vez trasladan al comprador final. Es evidente que, al estar el mercado inundado de coca ilegal, estas operaciones no tributan, lo que de por si constituye una desventaja para nuestros

distribuidores, quienes frecuentemente "cabecean" sus ventas entre coca legal e ilegal para mejorar sus márgenes.

- El cobro de IGV en la venta de ENACO S.A es una desventaja frente al comercio informal, más aún si SUNAT no realiza ningún tipo de fiscalización y control para evitar el desvío/contrabando de hoja de coca.
- La clausura de mercados, el toque de queda en el país, cierre de carreteras y la propagación del COVID-19, obstaculizaron colocar la hoja de coca en el ámbito nacional, pese que se hicieron ventas móviles para poder llegar a más comerciantes los esfuerzos no fueron suficiente.

GRÁFICO: TENDENCIA DE VENTAS DE HOJA DE COCA 2008-2020

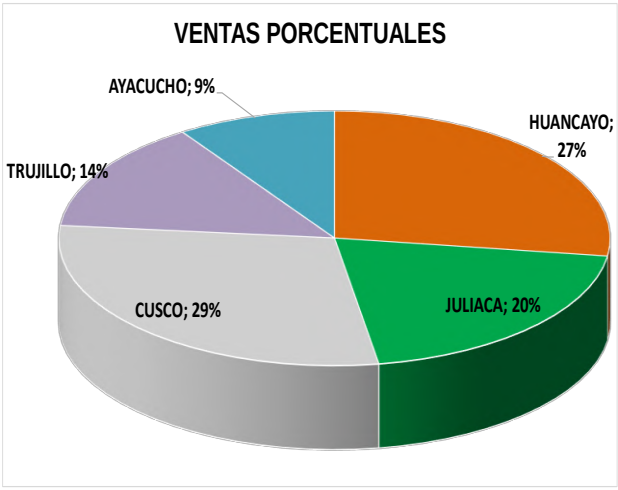


Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

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

VENTAS

AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN.%
HUANCAYO	336.32	374.87	89.72%
JULIACA	248.64	350.65	70.91%
CUSCO	359.46	384.51	93.49%
TRUJILLO	174.11	195.31	89.15%
AYACUCHO	114.84	157.98	72.69%
TOTAL	1,233.36	1,463.31	84.29%



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

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

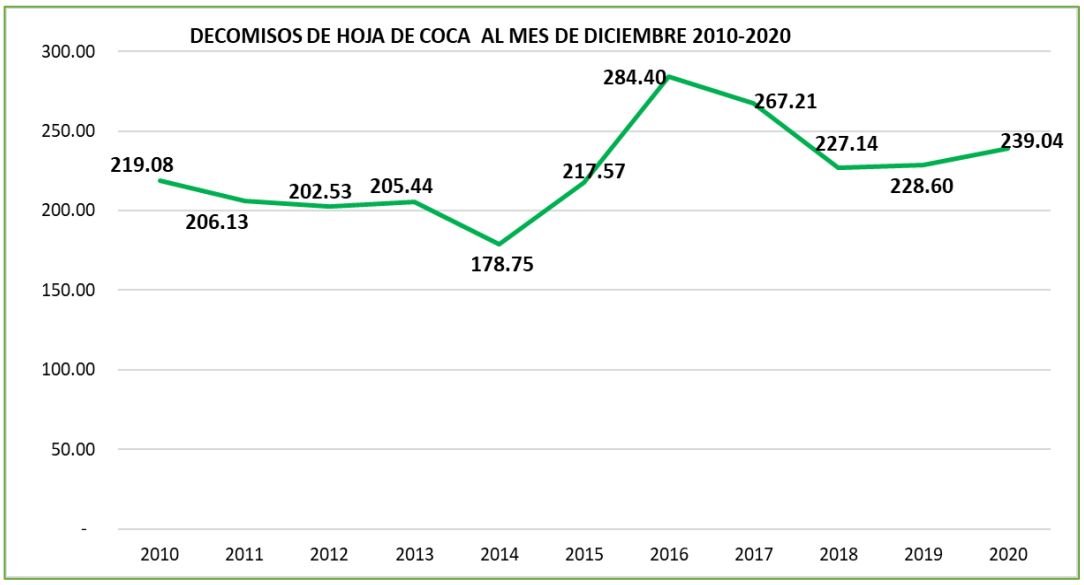
Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, corresponden según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN, a la Policía Nacional del Perú en coordinación con el Ministerio Público, sin embargo estas Instituciones por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

Esporádicamente se han efectuado operativos conjuntos con la PNP en las principales rutas de salida de las cuencas cocaleras del Perú, así como en las vías de acceso a los mercados de consumo tradicional de hoja de coca; toda vez que estas acciones tienen un impacto directo sobre las ventas de hoja de coca legal que efectúa ENACO S.A. estimándose que de no haberse efectuado las intervenciones nuestras ventas podrían haber sido menores.

Los operativos de control estuvieron limitados ya que existió el toque de queda y la PNP estuvo enfocada en labores propias de la crisis que atraviesa el Perú como es el salvaguardar la seguridad en el país, sin embargo, se llegó decomisar 239.04 TM.

Los decomisos acumulados al cierre del año son notoriamente superiores respecto a años anteriores entre 2008 y el 2015, logrando decomisar 239.04 TM el 2020, superando años como el 2018 y 2019.

GRÁFICO: DECOMISOS DE HOJA DE COCA 2008-2020



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

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

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

Al respecto los reconocidos abogados Luis Ubillus Ramirez y Betsy Recavarren Merino expertos en temas de hoja de coca y narcotráfico señalan[19]:

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

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

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

[19] Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pág. 113. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

2021.[20] . Adicionalmente a ello el Presidente de Directorio, y el Gerente General han expuesto personalmente esta problemática al actual Presidente del Consejo de Ministros en dos oportunidades, habiéndose dispuesto en el mes de noviembre la conformación de un comité técnico de trabajo de entidades del Estado involucradas en la problemática de la hoja de coca, que lamentablemente solo fue convocado el día de su instalación.

7.6. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES

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

  Esta actividad se desarrolló durante los primeros meses, desde las jefaturas de las sucursales y agencias, con la presencia del Gerente de Comercio Tradicional y de los Supervisores de Comercio Tradicional.

- **Compras móviles:**

[20] OFICIO Nº 033-2018-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 07 de noviembre 2018 al Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

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

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

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

- **Reuniones y Coordinaciones con la PNP para realizar los Operativos de Decomiso y reuniones con comerciantes minoristas**

- **Operativos de Control:**

7.7. SITUACIÓN EXTRAORDINARIA

Las actividades comerciales se dieron con normalidad hasta el 14 de marzo, como es de conocimiento de todos el 15 de marzo el gobierno de Perú decretó el domingo una cuarentena general en el país, así como el cierre de sus fronteras durante un lapso de 15 días para combatir la pandemia del coronavirus, la cual se amplió durante todo el año y continúan las restricciones el 2021.

Las actividades comerciales se vieron afectadas considerablemente ya que el accionar del equipo comercial tenía que ser distinto, los días y horas de atención sufriendo cambios constantemente en función a las disposiciones gubernamentales y el de las autoridades locales, existiendo en los colaboradores predisposición y adaptación a estos cambios.

- **Protocolos de Seguridad**

  Fue importante que los colaboradores comerciales cumplan con las medidas de seguridad necesarias para cuidarse de contraer el covid-19, los protocolos de bioseguridad fueron implementadas progresivamente a nivel nacional con el equipo de protección necesaria para cada labor para salvaguardar su salud.

  Pese a estas acciones el equipo comercial al estar tan expuesto la mayoría de sus colaboradores se contagió con el Covid 19, algunos trabajadores por ser personas vulnerables al virus tuvieron que dejar de trabajar y las unidades operativas operaron con un solo colaborador haciéndose agotador el trabajo, a esto se suma que hubo personal que se contagió y tuvieron que hacer cuarentena durante 15 días.

- **Ventas Móviles**

  Las ventas móviles fueron de suma importancia ya que todavía existe restricciones para la movilización, los trabajadores de las unidades operativas realizan diariamente estas labores para elevar los volúmenes de colocación de hoja de coca.

  También se implementó que los trabajadores viajen con la certificación de que cuentan con resultados negativos lo cual contribuye para poder acceder a distintas zonas y poder vender el producto, ya que el acceso a distintas localidades estuvo muy restringido para las personas foráneas.

La captación de hoja de coca durante el periodo 2020, evidencio el potencial de cada valle cocalero, los factores sociales, políticos, económicos, climáticos y la incertidumbre en el país fueron una constante durante todo el año, impidiendo e imposibilitando que la actividad comercial pueda desenvolverse adecuadamente, a pesar de eso se obtuvo resultados superiores al año 2019 en compras, ventas y decomisos.

Ante ello, es trascendente señalar que esta tendencia decreciente en las ventas más allá de los esfuerzos internos de ENACO, se mantendrá de no tomarse decisiones y acciones de carácter estratégico del más alto nivel, que contribuyan a los cambios de estrategias comerciales y organizacionales al interior de la empresa.

8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

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

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

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

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

Así mismo el periodo 2020, fue un año atípico debido a la crisis sanitaria y económica, de alcance nacional y mundial, la cual generó la disposición del gobierno peruano de suspender nuestras actividades comerciales y productivas; sin embargo como parte de los desafíos de nuestra organización, ENACO evaluó diferentes estrategias que favorezcan la continuidad del desarrollo de las actividades, principalmente que propicien la continuidad de la relación laboral con cada uno de nuestros colaboradores.

Gracias a la gestión de nuestro equipo técnico se logró sustentar ante el Ministerio de la Producción amparados en el DS N° 044-2020-PCM, la necesidad de reactivar nuestras actividades durante el estado de emergencia, logrando continuar con la producción y comercialización de productos industrializados.

8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES

Se mantienen las gestiones con las diferentes universidades con las que mantenemos los convenios interinstitucionales, actualmente debido al estado de emergencia se encuentran inoperativas sus sedes lo que dificulta la continuidad de los proyectos planteados durante el periodo 2020.

8.2. NUEVOS PRODUCTOS

Se trabajó por parte de las áreas de Dirección técnica y Control de calidad el desarrollo de un nuevo producto para el mercado moderno, "Hoja de coca selecta", la presentación de hoja de coca envasada apta para el consumo como alimento; producto que ya cuenta con Registro Sanitario, para poder comercializarse en los principales autoservicios y tiendas naturistas a nivel nacional.

8.3. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO

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

En el año 2020 la participación en actividades como ferias nacionales e internacionales se desarrollaron a través de eventos en modalidad online, debido al estado de emergencia iniciado en marzo 2020.

ENACO participó en Expoalimentaria virtual 2020 realizada desde el 31 de setiembre al 15 de noviembre 2020; desarrollada por la asociación de exportadores ADEX, la cual a través de su plataforma B2PERU se logró contactar a clientes potenciales nacionales y extranjeros con los cuales se viene trabajando el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales ya sea para la comercialización o industrialización de nuestros productos.

- **Fiscalización de empresas industriales**

  En los meses de julio y setiembre 2020 la Oficina de Comercio Industrial realizó las labores de fiscalización y notificación a 13 empresas que venían trabajando con productos a base de hoja de coca, cuyos insumos eran ilegales (hoja de coca o insumos no suministrados por ENACO); como resultado de dicha fiscalización reactivamos y formalizamos a 06 empresas, las cuales han venido registrando compras mensuales desde entonces.

8.4. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA

Durante el periodo 2020 se logró de manera exitosa realizar las siguientes exportaciones:

- Exportación de hoja de coca (148 940 kg) a nuestro cliente habitual en los Estados Unidas de América, por monto de S/ 2,892,945 (SOLES)
- Exportación de concentrado de hoja de coca a clientes del rubro línea de bebidas como el envío de 800 litros al país de Bolivia (AJEBOLIVIA del grupo AJEGLOBAL para producción de su bebida VOLT COCA); y/o suplementos alimenticios para labores de I+D como la exportación de 120 litros para el desarrollo de nuevas bebidas en Alemania, y otras negociaciones con clientes potenciales del extranjero interesados en nuestros extractos de hoja de coca (niveles de alcaloides no detectables) para el desarrollo de productos dirigidos a la industria de alimentos y bebidas de Rusia, Holanda, Alemania, y otros países.
- Exportación de derivado industrial Fiscalizado: Cocaína Base 92% de pureza, en el año 2020 no se pudieron ejecutar las exportaciones planificadas, tanto 330 kg para Reino Unido como 20 kg para Japón, debido a la negativa de las líneas aéreas a trasladar el producto. Este hecho requiere de la participación de las autoridades competentes para no perder esta línea legal de comercialización de un insumo empleado en la industria farmacéutica.

Finalmente, es importante hacer notar que se viene realizando acciones de fortalecimiento del canal industrial que son impulsados desde la Alta Dirección.

VISITA DE AVANCES 2020

SUMÁNDONOS AL CAMBIO

ENACO
EMPRESA NACIONAL DE LA COCA

NOV 2020

LIMA SAN MIGUEL - CERCADO DE LIMA

La alta dirección dirigida por el Presidente de Directorio Dr. Elberth Samalvides M. en representación del colegiado de nuestra institución, en compañía de nuestro Gerente General Mag. Carlos Vásquez L. y funcionarios de ENACO, realizaron una visita en las oficinas administrativas y operativas de la sede Lima.

Nuestro presidente manifestó su compromiso y resaltó los avances que se vienen ejecutando, los cuales honran nuestro propósito enfocado en la generación de valor económico, social y ambiental como pilares de la sostenibilidad empresarial.

Presidente de Directorio Dr. Elberth Samalvides M. junto a nuestro Gerente General Carlos Vásquez L. y funcionarios de ENACO.

El Equipo de la Alta Dirección en su visita a la planta de producción en Lima

Recorrido por las instalaciones de ENACO en el Cercado de Lima.

Recorrido por las instalaciones de ENACO en San Miguel.

Sesión de Directorio Presencial en las instalaciones de Miraflores.

@enaco.oficial @ENACO S.A. @delisseoficial @delisseperu @kintuoficial @kintuoficial

9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

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

9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA

La Empresa al 31 de diciembre del 2020, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 3, 173, 226, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones de ENACO S.A.

9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA

El año 2020 el Estado Peruano ha decretado la Emergencia Sanitaria a nivel nacional, así como el Estado de Emergencia, a causa del brote del Covid-19, por lo que fue una de las principales dificultades para el logro de los objetivos de la empresa.

Así mismo el área de logística viene trabajando de la mano con las directivas logísticas las cuales están adecuadas a nuestro Manual de Gestión y alineadas con los lineamientos corporativos de FONAFE, del mismo modo se encuentran enmarcados en la Ley de Contrataciones del Estado.

Por otro lado, al cierre del ejercicio del 2020, según evaluación del PAC 2020, el área de Logística ha convocado 23 procedimientos de selección, lo que representa el 96.34% de los procedimientos programados al final del ejercicio - PAC 2020. Asimismo, se precisa que se tiene un (01) procedimiento de selección en actos preparatorios los que previa evaluación serán incluidos en el PAC 2021 para su ejecución.

Procedimientos de selección	Cantidad
Procedimientos de selección culminados	19
Procedimientos de selección en actos preparatorios	1
Procedimientos de selección convocados	4
PAC FINAL 2020	**24**

Los procedimientos de selección culminados por el área de logística han generado **un ahorro aproximado de S/ 802.573 soles**, respecto de los valores estimados establecidos en los procedimientos de selección:

Procedimientos Convocados y Culminados	AÑO 2020	AÑO 2019
Valores referenciales de los procedimientos de selección	4,595,614	3,927,564
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	3,793,041	3,102,506
Ahorro en la convocatoria	**802,573**	**825,057**

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

9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS

Con la finalidad de mejorar los procedimientos y procesos del sistema de gestión y control de Activos, Seguros y Archivos; señalamos y resaltamos los siguientes logros y dificultades.

9.3.1 Logros

- De acuerdo a nuestro plan de trabajo y en coordinación con el departamento de Contabilidad se solicitó la REVISIÓN Y VALUACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS EN APLICACIÓN DE LA NIC 16 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO Y NIC 36 DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. – ENACO S.A. DE LOS AÑOS 2012 AL 2019, permitiéndonos reflejar un panorama de la situación actual de los activos. De la revisión realizada se ha procedido a los ajustes del Costo histórico y la depreciación según la metodología de reexpresión retroactiva; así como la determinación de sus vidas útiles de acuerdo a su estandarización.
- Dentro de las herramientas para planificar el mantenimiento de nuestros Inmuebles se ha diseñado un sistema gestor de base de datos, permitiendo el levantamiento de la situación actual de nuestros locales de Quillabamba y Juliaca de acuerdo al cronograma de priorización de corto, mediano y largo plazo.
- Se contó con el asesoramiento del corredor de seguros AON, permitiendo garantizar la administración y cobertura de la seguridad patrimonial y personal de los trabajadores de ENACO S.A.

9.3.2 Dificultades

- Ante las medidas impulsadas por el gobierno, para contener la propagación del COVID-19, ha provocado el incumplimiento y retraso en los objetivos trazados en nuestro plan de trabajo de las diferentes líneas en activos (Compras, mantenimientos, bajas) y archivo, conllevando a un nuevo redireccionamiento mientras dure el Estado de emergencia.

9.4. GESTIÓN CONTABLE

Durante el 2020, se realizaron las siguientes acciones para mejorar la gestión contable, tales como:

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

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

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

Los errores más relevantes son los relacionados a la valuación de sus activos fijos y al registro contable de una transacción definida como Capital adicional. Con relación a los activos fijos, la Compañía reconoció en el año 2016 un deterioro de activos ascendente a S/4, 944,779, sobre el cual descubrió en este año 2018, que fue determinado de una manera incorrecta.

Los Estados Financieros Auditados del ejercicio 2020-2019, fueron calificados en el rubro de propiedad, planta y equipo, pasivos por impuestos a las ganancias diferido, reexpresados al 31 de diciembre del 2019; esto se debe a que la reexpresion fue presentada por el Contador General de una forma errónea y esto es más de forma, por tal razón no afectaban los resultados del ejercicio 2020. De igual manera la auditoria observo los movimientos patrimoniales por S/ 9, 326,149 no teniendo el sustento correspondiente. Y esto se debe a la presentación de forma una vez más por la inconsistencia de las notas explicativas con las cifras de los estados financieros. Por lo demás los Estados financieros presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos.

.

10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO

La aplicación de la Gobernanza Corporativa en la Empresa a través de sus diversos instrumentos de Gestión, los cuales son considerados como Estratégicos por nuestro ente rector, se viene efectuando en forma sistemática y progresiva en función a los Lineamientos emitidos por FONAFE, así como a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República y que se viene cumpliendo desde el Ejercicio 2020.

En ese contexto, Control Selectivo viene desarrollando y monitoreando directamente al Sistema de Control Interno y el Código de Buen Gobierno Corporativo, instrumentos que tuvieron una evolución importante en base al sinceramiento de la información y la generación de actividades y procedimientos ejecutados a través del ejercicio, los cuales permitieron a la Empresa efectuar el proceso de autoevaluación sistemática en los períodos establecidos por FONAFE, siendo estos objeto de posterior evaluación por parte de una consultora especializada contratada por el ente rector.

Asimismo, durante el ejercicio 2020, se aplicó integralmente la Gestión Integral de Riesgos, en base al informe de acompañamiento presentado por la Consultora Ernst Young Asesores S. Civil de R.L. de acuerdo a un contrato suscrito con FONAFE y otros riesgos identificados producto de la Gestión por Procesos que se concluyó en la empresa y que se constituía en requisito fundamental para desarrollar los riesgos a nivel de la organización; los cuales fueron monitoreados y evaluados conjuntamente que el Comité de la Gestión Integral de Riesgos mediante informes trimestrales y semestrales por parte de los dueños de los procesos de los ámbitos comercial, industrial y administrativo de la empresa.

10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Empresa Nacional de la Coca S.A para el ejercicio 2020 está ubicada en el nivel de madurez **Establecido** con un **nivel de cumplimiento de 71.86% resultado** obtenido según la herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno proporcionada por FONAFE.

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento alcanzado por cada componente indicando la brecha existente entre el máximo valor y el puntaje obtenido.

Componente	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	% Cumplimiento 2020
Entorno de Control	44	29.00	65.91 %
Evaluación de Riesgos	52	42.00	80.77 %
Actividades de control	56	38.00	67.86 %
Información y Comunicación	28	24.00	85.71 %
Actividades de Supervisión	20	12.00	60.00 %

10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La Empresa Nacional de la Coca S.A., está ubicada en el **nivel de madurez Intermedio o en Desarrollo** alcanzando un **cumplimiento de 36.19 %,** según la herramienta de evaluación proporcionada por FONAFE.

Sección	Nombre	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	% Cumplimiento 2020
I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	1.50	25.00 %
II	Marco Jurídico de la EPE	38	2.00	5.26 %
III	Derechos de Propiedad	56	12.72	22.71 %
IV	El Directorio y la Gerencia	182	59.24	32.55 %
V	Política de Riesgos y Código de Ética	42	34.50	82.14 %
VI	Transparencia y divulgación de información	20	14.00	70.00 %

10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.

Durante la gestión del ejercicio 2020 se ha efectuado las acciones de seguimiento por parte de la Oficina de Control Selectivo sosteniendo sesiones físicas y virtuales con las unidades orgánicas a cargo de su levantamiento y que posibilite la implementación de las recomendaciones provenientes de Auditorías Externa, y que en su generalidad se originaron en ejercicios anteriores.

Este período se inició con 05 recomendaciones producto de las Auditorías Internas de las cuales se lograron implementar en forma sistemática todas, no contando a la fecha ninguna recomendación pendiente.

Por otro lado, se ha sincerado e implementado la situación de las Recomendaciones pendientes, producto de las Auditorías Externas-SOAS, las cuales se iniciaron con 21 Recomendaciones declaradas al cierre del ejercicio 2019, culminándose el presente 2020 con 16, producto de la implementación y seguimiento correspondiente, conforme se muestra en el cuadro siguiente:

Recomendaciones en Proceso Provenientes de Informes de Auditoria

Recomendaciones	Inicio 2019	Final Año 2019	Inicio 2020	Año 2020	Final 2020
Auditorías Externas ejercicios 2017 y 2018	18	16	16	07	09
Auditoría Externa año 2019			08	02	06
Auditoría Interna 2018-2019	08	03	05	05	-
TOTAL	**18**	**19**	**29**	**14**	**15**

11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1. CAPACITACIÓN

Se desarrolló el Plan Anual de Capacitación correspondiente al Ejercicio 2020, aprobada en SESIÓN DE DIRECTORIO N° 002-2020 de fecha 31 de enero 2020, mediante el acuerdo de Directorio N° 007-2020, cuyo presupuesto fue de S/. 60,000.00.

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

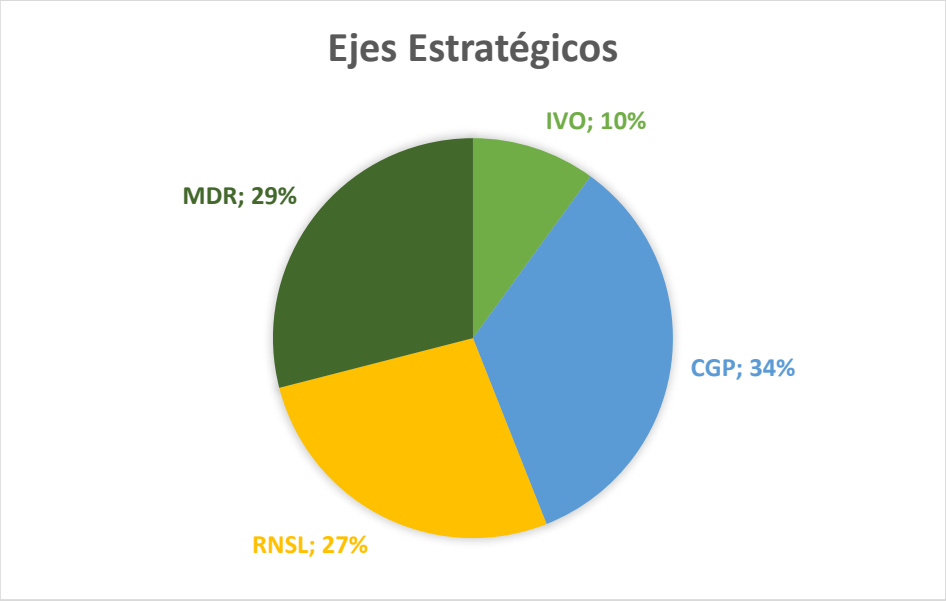
a) Implantación de valores organizacionales "IVO".

b) Competencias de Gestión y Procesos" CGP".

c) Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos "RNSL".

d) Mitigación de Riesgos "MDR".

Las capacitaciones ejecutadas al cierre del 2020, han atendido los diferentes ejes estratégicos contemplados en el PACA 2020, concentrando el 34% el Eje Estratégico "Competencias de Gestión y Procesos", seguido con una participación del 29% en el eje Mitigación de Riesgos, 27% en el eje "Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos" y 10% en el Eje "Implantación de valores organizacionales", se adjunta detalle:



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

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

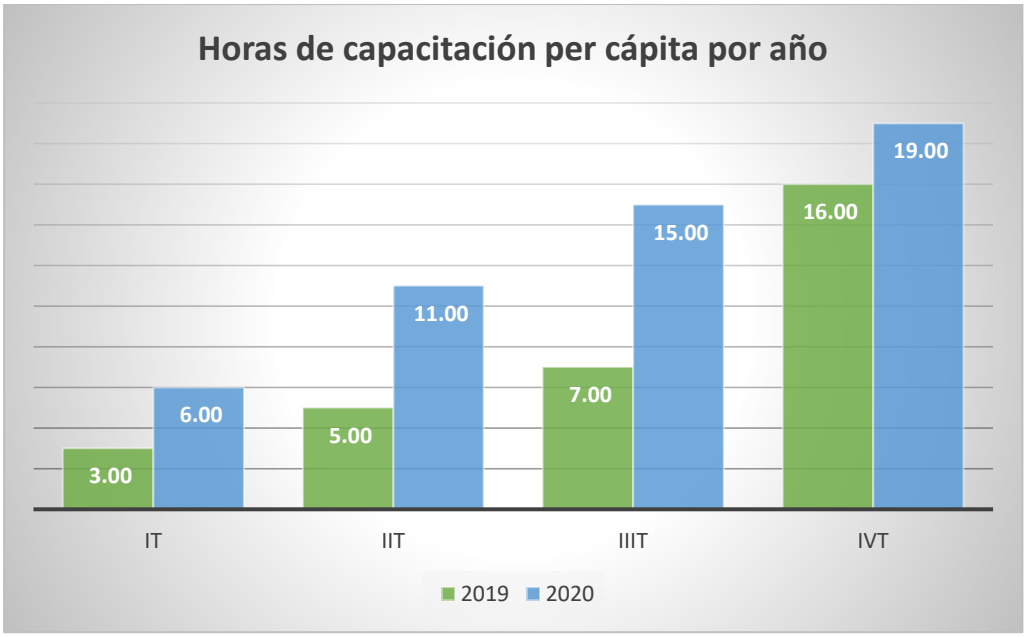
CUADRO DE INDICADORES INTERNOS DE CAPACITACIÓN - GESTIÓN DE PERSONAL

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
Avance económico	(Inversión Utilizada / Inversión Presupuestada GIP.) x 100	%	13%	25%	35%	36%
Compromiso de la Organización	(Nº Colaboradores Capacitados / N° Colaboradores total) x 100 (*)	%	62%	147%	321%	589%
Cumplimiento de Ejes Estratégicos *	(Nro. De colaboradores capacitados por EE /N° de colaboradores total)	%	62%	147%	321%	589%
Horas de capacitación per cápita por año	Nro. De horas de capacitación por año / Nro. De colaboradores total.	Horas / Trabajadores	6.19	10.66	15.31	19.26

Es de resaltar que se superó ampliamente la meta de compromiso de capacitación con menor desembolso de dinero, lo cual muestra el esfuerzo por optimizar nuestros recursos y aprovechar fortalezas de la empresa para obtener capacitaciones sin mayores costos, sin considerar que el año 2020 se vio marcado por los trabajos no presenciales.

El desarrollo del Plan implicó 3737 horas de capacitación en modalidades externas e internas. Se logró capacitar en promedio 19 horas por trabajador (en promedio) al término del Cuarto Trimestre, 15 horas y 11 horas, en el tercer trimestre, segundo trimestre y 6 horas para el primer trimestre del año. En comparación con el año 2018 para el Cuarto trimestre se capacito 16 horas por colaborador. De acuerdo a lo que se muestra a continuación.

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



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

Finalmente, mencionamos que se cumplió con las metas previstas para el año 2020.

11.2. EJECUCION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para el periodo 2020 se aplicó la evaluación por desempeño a nuestros colaboradores, sub proceso que conforma el modelo de gestión de recursos humanos; en esta oportunidad se logró evaluar a un total de 188 colaboradores de los 197 colaboradores de la planilla actual, que representaron el 95% del total de nuestra población.

La ejecución de la Evaluación de Desempeño siguió la metodología establecida por FONAFE a través de la Guía para Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño – BSC 2020 Recursos Humanos Corporativo FONAFE, Este sub proceso de gestión implementado está en línea a lo requerido por FONAFE, contemplado en los indicadores "AC1: Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño", determinando como meta un cumplimiento del 100% (16 etapas) de avance para el 2020, habiendo la empresa cumplido con la meta asignada.

Tabla Resumen de Ejecucion Objetivo Vs. Ejecucion Real

Indicador 2 (Evaluacion de Desempeño) Objetivo 2020																Total Peso 16
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Indicador 2 (Evaluacion de Desempeño) Ejecutado 2020																Total Peso 16
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

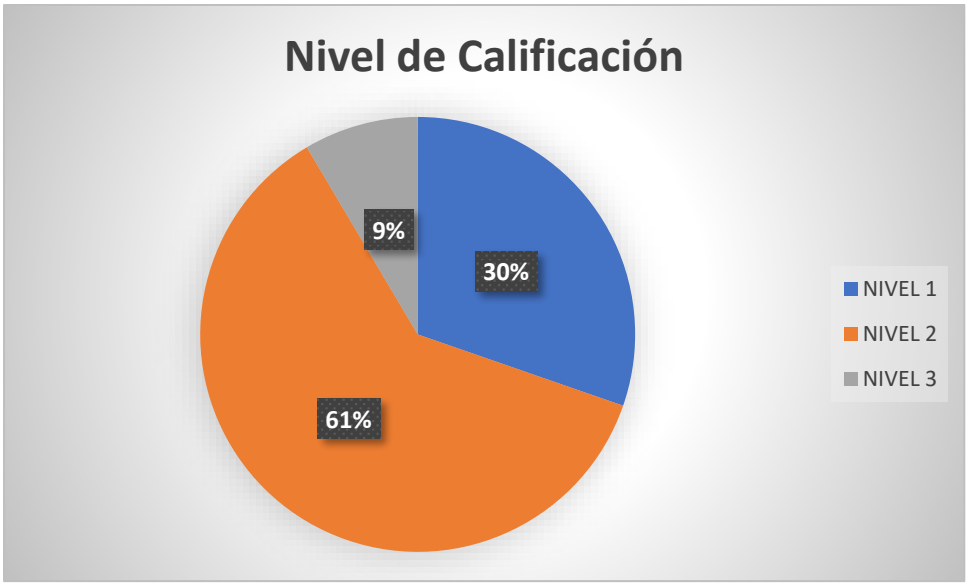
Cumplimiento	100%

Fuente: Resultados autoevaluación de avance

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

Observamos que de los 188 colaboradores evaluados el 30.32% de ellos obtuvo puntuación general de nivel 01 que significa que alcanzaron calificación mínima, mientras que el 61.17% alcanzó el nivel 2 y 8.51% alcanzo el nivel 3.

Ningún trabajador evaluado alcanzo una puntuación de 4, que significa nivel de dominio óptimo para el puesto. El promedio de calificación fue de 1.77, es decir, nos encontramos en un 44% de rendimiento óptimo.



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

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

11.3. ACCIONES FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19

Como es sabido, el Perú entro en estado de emergencia sanitaria desde marzo del 2020, iniciando una cuarentena desde el 16 de marzo del mismo año, esto motivo que la empresa actúe de manera inmediata, para lo cual estableció las labores a realizarse de manera remota y presencial por estar autorizado a continuar operaciones. Las acciones inmediatas fueron la implementación de los equipos de seguridad adecuados al personal a nivel nacional, con las restricciones que se tenían en ese momento de disponibilidad de los mismos.

Gracias a la acción inmediata, las recomendaciones realizadas a través de las comunicaciones, la implementación de nuestro Plan de Vigilancia, Control y Prevención COVID-19-ENACO, nuestros índices relacionados al COVID-19 son muy favorables siendo lo más resaltante la tasa de mortalidad cero (0) con respecto a nuestro personal.

Dentro de las medidas que se ejecutaron fueron i) la ejecución de trabajo remoto para todos aquellos puestos que por sus funciones era posible tal situación, trabajo semipresencial con asistencia mínima indispensable solo uno o dos días a la semana y los demás días remoto, solo asistían de manera presencial aquellos puestos relacionados directamente con la compra y venta de hoja de coca así como la transformación; ii) pruebas de descarte de manera periódica, al personal que asistía

de manera presencial y semipresencial; iii) toma de temperatura y desinfección del calzado a todos los trabajadores y personas que ingresaban a las instalaciones de la empresa; iv) Implementación de las fichas de sintomatología para identificar de manera inmediata a quienes declaraban sintomatología para que sea puesto en observación y cuarentena domiciliaria; v) seguimiento y acompañamiento medico por parte del médico ocupacional; vi) comunicaciones permanentes sobre medidas de prevención como lavado de manos, distanciamiento, uso de mascarillas, uso de protectores, aislamiento, entre otros.

12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL

12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA

La gestión descentralizada tiene una vital importancia para la Empresa Nacional de la Coca S.A., más aún en el ámbito legal, debido a la gran cantidad de procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes que existen en las diversas sedes, sucursales y agencias, a lo largo del territorio nacional, lo que implica un impacto económico traducido en las provisiones y pasivos contingentes.

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

La Oficina de Asesoría Jurídica es destino de las controversias ya generadas, por ello es indispensable que aporte sugerencias de alerta, orientadas a la reducción de riesgos y contingencias sobre nuestra empresa, invitando a una mirada panorámica, integral, transversal y sistemática de los macroprocesos, procesos y subprocesos de ENACO S.A. Dichos procesos urgentemente tienen que engarzarse y articularse a partir de las acciones conjuntas de los diversos órganos para el logro del objeto social y finalidad de la empresa (sinergia), priorizando y cautelando sus intereses y continuidad. Cabe recordar que ENACO S.A., conforme a la normativa y a la reciente Política Nacional contra las drogas al 2030, es el primer eslabón que forma la cadena interinstitucional en la estrategia nacional de lucha contra las drogas, siendo su existencia vital para el Estado peruano y para el mundo.

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

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

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

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

AL MES DE MAYO 2019 (Inf. N° 156-2019-ENACO/OAJ)	**AL MES DE DICIEMBRE 2020** (Memo. N° 157-2020-ENACO S.A./OAJ e Inf. N° 100-2020-E/OAJ-ANASJU)
ANEXO 1: PROBABLES (Sentencia firme) **S/ 1'472,753.35**	**PROBABLES** (SE PROVISIONA) PROBABILIDAD **DEFINITIVA (ANEXO 1)** **S/ 308,591.11** PROBABILIDAD **ALTA (ANEXO 2)** **S/ 1'125,027.05**
ANEXO 1: PROBABLES Al mes de MAY/2019 el Anexo 1 y Anexo 2, desde FEB/2019, fueron unidos en un solo Anexo	**POSIBLES** (NO SE PROVISIONA) POSIBILIDAD **MEDIA (ANEXO 3)** **S/ 375,078.32**
ANEXO 2: REMOTAS **S/ 3'899,959.71**	**REMOTAS** (NO SE PROVISIONA) **(ANEXO 4)** **S/ 3'373,164.43**

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

A continuación, se muestra el número total de procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes vigentes, en los que ENACO S.A. es demandada, demandante o tercero, debidamente distribuidos por materia y por localidad, al 31 de diciembre del 2020.

PROCESOS JUDICIALES							
Materia	**CUSCO y zonas de acción**	**LIMA y zonas de acción**	**HUANCAYO y zonas de acción**	**JULIACA y zonas de acción**	**AYACUCHO y zonas de acción**	**TRUJILLO y zonas de acción**	**Total Nacional**
Laboral	83	12	20	7	5	0	127
Penal	21	5	7	37	6	16	92
Contencioso Administrativo	5	2	0	0	0	0	7
Constitucional	0	2	2	2	0	0	6
Civil	5	0	0	0	0	1	6
Total sedes	114	21	29	46	11	17	**238**

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

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS						
CUSCO	LIMA	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
11	4	0	5	0	2	**22**

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

CONCILIACIONES Y ARBITRAJES							
	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
Conciliaciones	4	0	0	0	0	0	4
Arbitrajes	0	2	1	0	0	0	3
Total	4	2	1	0	0	0	**7**

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

12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES

- La Oficina de Asesoría Jurídica de ENACO S.A. es el órgano, con alcance nacional, encargado de asesorar a los órganos de la empresa en la interpretación y aplicación de la legislación vigente. También administra la carga procesal con el fin de salvaguardar los intereses y actividades funcionales y administrativas de la Empresa. Asimismo, mantiene actualizados los procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes encargados a terceros, controlando los servicios de asesoría legal externa.
- A partir del septiembre del 2020, la Sede Cusco cuenta con Asesoría Legal Externa para el patrocinio y defensa especializada de los procesos judiciales, procedimientos administrativos y lo que requiera la empresa, conforme al contrato suscrito.
- Respecto a las otras sedes, sucursales y agencias se cuenta con Asesoría Legal Externa en Lima, Juliaca, Huancayo y Ayacucho, considerando la carga procesal. En la agencia Trujillo contratan servicios específicos, de ser necesario.
- En todos los casos, el objetivo es contar con Asesorías Legales Externas especializadas y efectivas, que logren reducir la carga procesal que tenga a ENACO S.A. como parte demandada.

- Finalmente, corresponde a la Oficina de Asesoría Jurídica, como a las diversas gerencias y áreas, alertar, prevenir y evitar contingencias, maximizando una asesoría integral de prevención.

13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.

TABOADA & ASOCIADOS S.C.
AUDITORES - CONSULTORES

Calle Brigadier Pumacahua N° 2759
Lince - Lima 14
T: +51 (1) 2849680 / C: 945 423 194
auditores@taboadayasoc.com
www.taboadayasoc.com

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

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

1. Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Empresa Nacional de la Coca S.A.- Enaco S.A. (en adelante la Empresa), que comprenden los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2020 y 2019 (reexpresado), y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, así como el resumen de políticas contables significativas y notas explicativas.

Responsabilidad de la Gerencia sobre los estados financieros

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

Responsabilidad del Auditor

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

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

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

Bases para la opinión calificada

4. El saldo de los rubros Propiedad, Planta y Equipo, Pasivo por Impuestos a las Ganancias Diferido, Resultados Acumulados y Gastos de Administración, que se presenta en los estados financieros reexpresados al 31 de diciembre de 2019, presentan diferencias materiales con respecto a sus notas, lo cual distorsiona la correcta presentación de los estados financieros.

5. La Empresa presenta, en el movimiento patrimonial del periodo 2020, un abono a la cuenta Resultados Acumulados de S/9,326,149 por el cual no hemos obtenido el sustento correspondiente, lo cual constituye una limitación a nuestros procedimientos de auditoría.

Opinión

6. En nuestra opinión, excepto por las desviaciones descritas en el párrafo 4 y la limitación a nuestros procedimientos de auditoria mencionada en el párrafo 5, las cuales son materiales pero no generalizadas, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Empresa Nacional de la Coca S.A. al 31 de diciembre de 2020 y 2019 (reexpresado), y su desempeño financiero y sus flujos de efectivos por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el International Accounting Standars Board (IASB).

Párrafos de énfasis

7. Durante los últimos 4 años la Empresa viene presentando pérdidas netas de forma recurrente, año 2017 (S/920,096), año 2018 (S/1,615,382), año 2019 (S/1,363,938), y año 2020 (S/1,493,562); asimismo, para los año 2020 y 2019 los flujos de efectivo de su propia operación resultaron negativos, estos resultados estarían reduciendo el patrimonio neto en S/5,392,978, lo cual podría generar un conflicto con el principio de empresa en marcha, base fundamental para la preparación de los estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. Una descripción de los factores que estarían originando estos resultados para la Empresa se describen en la Nota 1(d) y los planes de acción de la Gerencia para afrontar estas situaciones en la Nota 1(e), que son parte integral de estos estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y 2019 (Reexpresado).

8. Producto de la revisión del costo atribuido de sus terrenos y las vidas útiles asignadas a sus activos depreciables, los estados financieros de la Empresa al 31 de diciembre de 2019, y de los periodos más antiguos comparativos (1 de enero de 2019), han sido reexpresados producto de la identificación y corrección de errores materiales en cumplimiento de la NIC 8 "Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores". El efecto de la corrección del error material ha generado al 1 de enero de 2019 (reexpresado) un incremento en el Rubro Propiedad Planta y Equipo de S/11,614,816, en el Pasivo por Impuesto a la Renta Diferido de S/8,057,260 y en los Resultados Acumulados de S/3,557,556.

Otros Asuntos

9. Tal como se menciona en el párrafo 2, la Gerencia de la Empresa es responsable de la preparación y presentación de los estados financieros, la correcta revelación de sus políticas contables significativas y la adecuada presentación y revelación de notas, las cuales son parte integrante de dichos estados, es por ello que la información financiera que se presenta en este informe ha sido elaborada y proporcionada por la Empresa y no ha sufrido modificación de nuestra parte, toda vez que nuestra responsabilidad en este informe corresponde únicamente a la emisión del dictamen de auditoría.

Lima, Perú
8 de marzo de 2021

Refrendado por:

Taboada & Asociados Sociedad Civil

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

14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2020

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. - ENACO S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DICIEMBRE DE 2020, 2019 Y 2018
(Expresado en soles)

Estado de Situación Financiera emitido

	Nota	Al 31 de diciembre del 2020	31 de diciembre del 2019 (reexpresado)	01 de enero del 2019 (reexpresado)
		S/	S/	S/
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	3,173,226	8,240,598	13,750,804
Inversiones financieras	4	-	4,857,813	0
Cuentas por cobrar comerciales	5	83,951	117,969	232,622
Otras cuentas por cobrar	6	1,128,931	408,798	492,303
Inventarios, neto	7	13,059,769	4,526,947	3,355,079
Activos por impuestos a las ganancias	8	-	409,033	64,119
Total activo corriente		17,423,877	16,561,158	17,894,927
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad, planta y equipo, neto	9	49,544,110	50,221,012	50,480,239
Intangibles, neto	10	126,955	135,286	114,613
Total activo no corriente		49,671,065	50,356,298	50,594,852
TOTAL ACTIVO		**67,094,943**	**66,917,456**	**68,489,779**
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar comerciales	11	665,420	855,434	1,268,575
Otras cuentas por pagar	12	390,449	237,958	244,024
Provisiones	13	1,590,990	1,300,821	1,726,693
Provisión por beneficios a los empleados	14	1,256,852	1,280,012	982,963
Total pasivo corriente		3,903,711	3,674,225	4,221,255
PASIVO NO CORRIENTE				
Otras cuentas por pagar	15	1,333,333		
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	16	6,294,578	15,559,003	15,388,155
Provisión por beneficios a los empleados	17	1,958,250	1,911,743	2,210,181
Total pasivo no corriente		9,586,161	17,470,746	17,598,336
TOTAL PASIVO		**13,489,872**	**21,144,971**	**21,819,591**
PATRIMONIO				
Capital social	18	12,379,951	12,379,951	12,379,951
Capital adicional	19	17,608	17,608	17,608
Reservar legal	20	1,510,023	1,510,023	1,510,023
Resultados acumulados	21	39,697,489	31,864,903	32,762,606
TOTAL PATRIMONIO		53,605,071	45,772,485	46,670,188
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**67,094,943**	**66,917,456**	**68,489,779**

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. - ENACO S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
AL 31 DICIEMBRE DE 2020 Y DE 31 DICIEMBRE 2019
(Expresado en soles)

Estado de Resultados Integrales

	Nota	Al 31 de diciembre de 2020 S/	Reexpresado 2019
Ingresos			
Venta netas	17	27,215,830	28,922,408
Prestaciones de servicios			-
Total ingresos por actividades ordinarias		**27,215,830**	28,922,408
Costo de servicios	18	(13,678,034)	(14,535,104)
Utilidad bruta		**13,537,797**	14,387,304
Ingresos (gastos) operativos			
Gastos de administración	20	(5,512,181)	(5,213,960)
Gastos de ventas	19	(10,108,996)	(11,024,970)
Otros ingresos	21	1,954,676	2,209,914
Otros gastos	22	(1,395,329)	(1,381,367)
Utilidad de operación		**(1,524,035)**	**(1,023,079)**
Ingresos Financieros	23	245,231	278,589
Diferencia de Cambio		104,977	(5,278)
Utilidad antes de impuesto a la renta		**(1,173,827)**	**(749,768)**
Gasto por impuesto a las ganancias	16	(319,735)	(170,847)
Pérdida neta del ejercicio		**(1,493,562)**	**(920,615)**
Total resultados integrales		**(1,493,562)**	**(920,615)**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

CONCEPTO	CAPITAL	CAPITAL ADICIONAL	OTRAS RESERVAS DE PATRIMONIO	RESERVAS LEGALES	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo reexpresado al 01 de Enero de 2019	12,379,951	17,608	-	1,510,023	32,762,606	46,670,188
Ajustes					22,912	22,912
Perdida Neta					-920,615	-920,615
						-
Saldo al 31 de diciembre del 2019	12,379,951	17,608	-	1,510,023	31,844,902	45,772,486
Perdida Neta					-1,493,562	-1,493,562
Ajustes					9,326,149	9,326,149
Saldos al 31 de diciembre del 2020	12,379,951	17,608	-	1,510,023	39,697,489	53,605,071

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(En Soles)

Por el periodo terminado al 31 de diciembre del 2020	31.12.2020	31.12.2019
A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobranza de venta de bienes o servicios e ingresos operacionales	28,418,734	29,458,070
Cobranza de regalías, honorarios, comisiones y otros		
Cobranza de intereses y dividendos recibidos		
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad (Nota)	2,306,587	2,320,793
Menos:		
Pago a proveedores de bienes y servicios	(27,695,182)	(21,528,005)
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	(11,038,039)	(12,132,388)
Pago de tributos		(619,572)
Pago de intereses y rendimientos		
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad (Nota)		
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-7,797,899	-2,521,102
B. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Cobranza de venta de valores e inversiones permanentes		
Cobranza de venta de inmuebles, maquinaria y equipo		
Cobranza de venta de activos intangibles		
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad (Nota)		
Menos:		
Pagos por compra de valores e inversiones permanentes		
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(26,423)	(108,897)
Pagos por compra de activos intangibles	(16,869)	(45,312)
Otros pagos de efectivo relativos a la actividad (Nota)		(4,857,813)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(43,292)	(5,012,017)
C. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Cobranza de emisión de acciones o nuevos aportes		
Cobranza de recursos obtenidos por emisión de valores u obligac.de corto y largo plazo		
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad (Nota)		
Menos:		
Pagos de amortización o cancelación de valores u otras obligac.de corto y largo plazo		
Pagos de dividendos y otras distribuciones	(84,003)	22,913
Impuesto a las Utilidades		
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(84,003)	22,913
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECT.Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO (A+B+C)	-7,925,185	-7,510,206
SALDO DE EFECT.Y EQUIVALENTE DE EFECT.AL INICIO DEL EJERCICIO	11,098,411	13,750,804
SALDO EFECT.Y EQUIVALENTE DE EFECT.AL FINALIZAR EL EJERCICIO	3,173,226	6,240,598