



**TRANSCRIPCION DE ACUERDO
SESION DE DIRECTORIO N° 029-2023
29 DE DICIEMBRE DE 2023**

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

CERTIFICA:

Que, en la Sesión Extraordinaria N° 029-2023, de fecha 29 de diciembre de 2023 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 039-2023, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el Libro de Actas del Directorio.

ORDEN DEL DIA:

APROBACION PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DESAGREGADO 2024.

VISTO:

El Informe N° 137-2023-ENACO S.A./Gerencia General., emitida por la Gerencia General; Informe N° 088-2023—ENACO S.A./GPPI., emitida por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática y demás antecedentes;

CONSIDERANDO:

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

Que, de acuerdo al artículo 31° del Estatuto Social de la empresa, el Directorio tiene amplias facultades para la gestión, dirección y representación legal de la sociedad y puede adoptar todo tipo de acuerdos que el propio estatuto o la Ley no reserven expresamente a la Junta General de Accionistas, sin más limitaciones que las establecidas por las disposiciones legales vigentes. El Directorio, sin perjuicio de lo dispuesto en el primer párrafo de este artículo, tiene las facultades de: "(...) k. *Aprobar el Plan Operativo y Presupuesto de ENACO S.A. para cada ejercicio económico*";

Que, mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE, se aprobó la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE y sus modificatorias, la cual comprende en su numeral 6.2.1 la normativa aplicable al Proceso de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestal para las Empresas de FONAFE;

Que, mediante Oficio N° 0429-2023-GPC-FONAFE, se hace de conocimiento que el presupuesto de la Empresa Nacional de la Coca S.A. – ENACO S.A., para el año 2024, ha sido aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 004-2023/012-FONAFE y enmarcada dentro de las políticas macrofiscales previstas por el Gobierno; indicando además que la aprobación del presupuesto desagregado, deberá tener en consideración lo establecido en la "Directiva Corporativa de Gestión Empresarial del FONAFE" aplicable para el año 2024, aprobada por Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y modificatorias (...);

Que, mediante Informe N° 088-2023-ENACO S.A./GPPI., la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, remite Informe del Plan Operativo y Presupuesto Desagregado 2024, en cumplimiento al Oficio N° 0429-2023-GPC-FONAFE., en el cual FONAFE pone en conocimiento la aprobación presupuestal para el año 2024. Asimismo, se precisa que se elaboró el presupuesto desagregado considerando la normativa vigente de FONAFE: Capítulo VI. Gestión Operativa y Presupuestal, numeral 6.2.1 Proceso Presupuestal, literal (c), de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial, donde se describen los procedimientos y parámetros para la elaboración y aprobación de la Modificación Presupuestal en ejercicio; así como el Lineamiento Corporativo: Gestión Operativa y Presupuestal del FONAFE, en el numeral 2.3 Proceso Presupuestal, inciso 2.3.3. Aprobación Presupuestal, literal (e) donde se precisa la estructura de Presentación del presupuesto aprobado 2022, por lo que, solicita la elevación y aprobación por el Directorio de ENACO S.A.; en este mismo sentido, la Gerencia General mediante Informe N° 137-2023-ENACO S.A./Gerencia General, solicita la aprobación "Plan Operativo y Presupuesto Desagregado 2024 de ENACO S.A., precisando que: "Los Presupuestos de las Empresas son aprobados a nivel desagregado por los Directorios u órganos equivalentes de las empresas dentro de un plazo que no exceda del 31 de diciembre (...);"

Que, estando a las consideraciones antes expuestas y conforme al pronunciamiento de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática mediante el Informe N° 088-2023-ENACO S.A./GPPI., la misma que ha sido debidamente refrendada por la Gerencia General mediante Informe N° 137-2023- ENACO S.A./Gerencia General; el Directorio precisa su no conformidad con el



presupuesto otorgado, disponiendo a la Gerencia General realice las gestiones correspondientes ante FONAFE que permita modificar y mejorar el presupuesto otorgado, debiendo además realizar las acciones administrativas internas orientadas a mejorar los ingresos y de esta forma poder ejecutar las actividades programadas por la entidad. Razones por las cuales y estando a las consideraciones señaladas, el Directorio en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31° del Estatuto Social de la Empresa, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

ACUERDO N° 039-2023

1. APROBAR el Plan Operativo y Presupuesto Desagregado 2024 de la Empresa Nacional de la Coca S.A., ello, en conformidad a lo establecido por el Informe N° 088-2023-ENACO S.A./GPPI., emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática y anexo adjunto, los mismos que forman parte integrante del presente acuerdo; conforme a la siguiente estructura y monto en soles.

Presupuesto Desagregado 2024

PARTIDAS Y RUBROS	PRESUPUESTO 2024
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
1 INGRESOS	31,269,277
1.1. Venta de Bienes	30,929,311
1.2. Venta de Servicios	36,966
1.3. Ingresos Financieros	12,120
1.4. Ingresos por participación o dividendos	0
1.5. Ingresos complementarios	0
1.6. Otros	290,880
2 EGRESOS	32,370,462
2.1 Compra de Bienes	10,871,133
2.1.1. Insumos y suministros	10,102,590
2.1.2. Combustibles y lubricantes	412,300
2.1.3. Otros	356,243
2.2. Gastos de personal (GIP)	13,166,154
2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)	7,807,751
2.2.1.1 Básica (GIP)	5,411,764
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	180,645
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	999,144
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	1,216,198
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	0
2.2.1.6 Otros (GIP)	0
2.2.2 Compensación por tiempo de Servicio (GIP)	546,006
2.2.3 Seguridad y previsión Social (GIP)	538,075
2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)	198,000
2.2.5 Capacitación (GIP)	25,000
2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)	180,000
2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)	3,871,322
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	118,456
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	146,250
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	31,000
2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)	51,322
2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)	0
2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)	2,500,000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	30,000
2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores	120,000
2.2.7.10 Otros (GIP)	874,294
2.3 Servicios prestados por terceros	5,886,546
2.3.1 Transporte y almacenamiento	1,157,529
2.3.2 Tarifas de servicios públicos	463,762
2.3.3 Honorarios profesionales (GIP)	2,065,007
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	180,000
2.3.3.2 Consultorías (GIP)	178,000
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	239,000
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	1,468,007
2.3.4 Mantenimiento y Reparación	411,716
2.3.5 Alquileres	614,305
2.3.6 Serv. de vigilancia, guardianía y limp. (GIP)	602,127
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	91,767
2.3.6.2 Guardianía (GIP)	274,640
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	235,720
2.3.7 Publicidad y Publicaciones	35,260
2.3.8 Otros	536,840
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	21,248
2.3.8.2 Prov. de personal por coop. y servicios (GIP)	0
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	0
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	515,592



PARTIDAS Y RUBROS	PRESUPUESTO 2024
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
2.4 Tributos	283,156
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	3,624
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	279,532
2.5 Gastos diversos de Gestión	1,404,830
2.5.1 Seguros	470,000
2.5.2 Viáticos (GIP)	518,740
2.5.3 Gastos de Representación	1,212
2.5.4 Otros	414,878
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	0
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	414,878
2.6 Gastos Financieros	122,643
2.7 Otros	636,000
RESULTADO DE OPERACION	-1,101,185
3 GASTOS DE CAPITAL	
3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK	1,400,000
3.1.1 Proyecto de Inversión	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	1,400,000
3.2 Inversión Financiera	0
3.3 Otros	
4 INGRESOS DE CAPITAL	3,900,000
4.1 Aportes de Capital	3,900,000
4.2 Ventas de activo fijo	0
4.3 Otros	0
5 TRANSFERENCIAS NETAS	0
5.1 Ingresos por Transferencias	
5.2 Egresos por Transferencias	
RESULTADO ECONOMICO	1,398,815
6 FINANCIAMIENTO NETO	
6.1 Financiamiento Externo Neto	0
6.1.1. Financiamiento largo plazo	0
6.1.1.1 Desembolsos	
6.1.1.2 Servicios de Deuda	0
6.1.1.2.1 Amortización	
6.1.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	
6.1.2. Financiamiento corto plazo	0
6.1.2.1 Desembolsos	
6.1.2.2 Servicio de la Deuda	0
6.1.2.2.1 Amortización	
6.1.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	
6.2 Financiamiento Interno Neto	-1,398,815
6.2.1. Financiamiento Largo Plazo	-1,398,815
6.2.1.1 Desembolsos	0
6.2.1.2 Servicio de la Deuda	1,398,815
6.2.1.2.1 Amortización	0
6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	1,398,815
6.2.2. Financiamiento Corto Plazo	0
6.2.2.1 Desembolsos	
6.2.2.2 Servicio de la Deuda	0
6.2.2.2.1 Amortización	0
6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la Deuda	0
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	
SALDO FINAL	0
GIP-TOTAL	16,253,276
Impuesto a la Renta	0



Plan Operativo 2024

DENOMINACION SOCIAL DE LA EMPRESA:		EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.			
SITUACION DEL PLAN ESTRATEGICO		HORIZONTE DEL PLAN ESTRATEGICO		VISION DE LA EMPRESA	
EN PROCESO DE MODIFICACION		DE		"Ser una empresa comercializadora e industrializadora de la hoja de coca legal, con productos innovadores y de alta calidad, aceptados y valorados en el mercado nacional e internacional, que cumple un rol social con sus proveedores y desarrolla la excelencia en su gestión".	
CULMINADO	X	A			
EN PROCESO DE ELABORACION					
NO CUENTA CON PLAN ESTRATEGICO					
MISION DE LA EMPRESA		"Somos la única empresa del Estado Peruano autorizada para acopiar, industrializar y comercializar la hoja de coca y sus productos derivados a nivel nacional e internacional; estamos comprometidos con nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo del país en el marco de las normas legales vigentes y la Política Nacional contra las drogas".			

	OBJETIVO ESTRATEGICO		Objetivo Operativo	Indicador	Unidad de Medida	Ponderación	Metas	Meta 2024			
							2023	AL I Trím	AL II Trím	AL III Trím	AL IV Trím
1	OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa	1	1.1 Incrementar el valor económico de la empresa	1.1.1 ROE	Porcentaje (%)	8.00%	0.00%	-0.437%	-0.87%	-1.312%	-1.7%
				1.1.2 EBITDA	Millones de soles (MM S/)	8.00%	0.00%	55,659.50	111,319.00	166,978.50	222,638
2	OEI 2. Incrementar el valor social	1	2.1 Captar las cantidades programadas de hoja de coca a nivel nacional	2.1.1 Cantidad de hoja de coca comprada	TM	7.00%	1451	368.5	737	1105.5	948
3	OEI 3. Incrementar la participación de mercado	1	3.1 Lograr la venta de la hoja de coca y derivados en las cantidades programadas en el ejercicio	3.1.1 Cantidad de hoja de coca vendida del canal tradicional	TM	7.00%	1650	405	791	1146	1,265
				3.1.2 Cantidad de Hoja de coca vendida en el canal industrial	TM	7.00%	0	66.4	132.8	199.2	178
4	OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	1	4.1 Conocer las necesidades y preferencias de los consumidores	4.1.1 Grado de satisfacción de clientes	%	7.00%	LB	LB+2%	LB+2%	LB+2%	LB+2%
5	OEI 5. Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa	1	5.1 Implementar y evaluar los principios rectores orientados a promover buenas prácticas de gestión, así mismo del Sistema de Control interno.	5.1.1 Grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)	Porcentaje (%)	7.00%	46%	12%	24%	36%	50%
				5.1.2 Grado de madurez del Sistema de Control Interno	Porcentaje (%)	7.00%	46%	13%	26%	39%	52%
6	OEI 6 Transformación Digital	1	6.1 Transformación digital en el uso intensivo de las tecnologías digitales para generar efectos económicos sociales.	6.1.1 Nivel de cumplimiento de los procesos, orientado a la transformación digital de tecnologías	Porcentaje (%)	7.00%	30%	10%	20%	30%	40%
7	OEI7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	1	7.1 Optimizar los procesos para mejorar la productividad, así como el control de la gestión.	7.1.1 Mejora continua de los procesos estructurados	(%)	7.00%	92%	23%	46%	69%	93%
8	OEI8. Fortalecer las competencias del personal	1	8.1 Optimizar y fortalecer el desempeño de los colaboradores, para mejorar las competencia laborales	8.1.1 Nivel de implementación del modelo de gestión humana	Porcentaje (%)	7.00%	100%	0%	0%	0%	100%
9	OEI9. Mejorar el clima laboral	1	9.1 Fortalecer el talento humano	9.1.1 Índice de clima laboral	Porcentaje (%)	7.00%	66%	0%	0%	0%	67%
10	OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.	1	10.1 Administrar conocimiento y desarrollo de técnicas, para dinamizar los procesos en la Empresa.	10.1.1 Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos	Porcentaje (%)	7.00%	LB%	0%	0%	0%	5%



2. El Directorio encarga a la Gerencia General que identifique aquellas intervenciones o gastos que fueron estimados en la propuesta de Plan Operativo y Presupuesto presentada en octubre 2023; que se han visto afectados por el ajuste de la nueva estimación de ingresos y gastos que FONAFE aprueba para el presupuesto 2024; de tal manera que proponga estrategias que conlleve a mejorar los niveles de ingresos estimados y por ende se gestione en su momento ante FONAFE la modificación del presupuesto durante el año 2024. Asimismo, se deja constancia que si bien ENACO S.A., proyectó un presupuesto inicial en ingresos de S/. 42'775,809 soles y egresos S/. 42'318,400 soles, quedando un saldo final de S/. 457,409 soles; sin embargo, FONAFE ajustó y aprobó el presupuesto, en ingresos por S/. 35'169,277 soles y egresos por S/. 35'169,277 soles, obteniendo un saldo final de S/. 0 soles.

3. Encargar a la Gerencia General, la remisión del Plan Operativo y Presupuesto Desagregado 2024 de la Empresa Nacional de la Coca S.A., así como los demás trámites administrativos y legales necesarios a fin de viabilizar el presente Acuerdo, debiendo remitir el informe pertinente a FONAFE, de acuerdo a las adecuaciones, especificaciones y plazos establecidos por la Dirección Ejecutiva en el marco de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

4. Encargar a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática realice las actuaciones y coordinaciones administrativas necesarias a fin de dar cumplimiento al presente Acuerdo.

5. Dispensar al presente Acuerdo del trámite de lectura y aprobación de acta para su inmediato cumplimiento.

Cusco, 29 de diciembre de 2023.



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

**INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y
PRESUPUESTO DESAGREGADO 2024**

ÍNDICE

<i>I. Aspectos Generales</i>	3
1.1 Naturaleza Jurídica	3
1.2 Objeto Social	3
1.3 Accionariado	3
1.4 Directorio	4
1.5 Gerencias principales	4
1.6 Marco Regulatorio	4
1.7 Estructura organizacional de la Empresa	6
1.8 Factores críticos de éxito	7
1.8.1. Abastecimiento de hoja de coca de los Productores:	7
1.8.2. El control por parte del Estado del mercado de la hoja de coca en ambos extremos de la cadena de suministro (compra y venta):	7
1.8.3. Situación empresarial de ENACO:	¡Error! Marcador no definido.
1.9 Área de Influencia	8
1.10 Soporte operativo	9
1.11 Logros:	9
<i>II. Líneas de negocio de la Empresa.</i>	11
2.1 Descripción de las Líneas de negocio de la empresa	11
2.2 Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real año 2021, año 2022, Estimado año 2023, Previsto año 2024.	12
<i>III. Plan Estratégico</i>	13
3.1 Misión	13
3.2 Visión	13
3.3 Valores	13
3.4 Horizonte del Plan Estratégico	13
3.5 Mapa Estratégico	14
3.6 Matriz estratégica: Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas	15
<i>IV. Plan Operativo</i>	17
4.1 Plan Operativo 2023: Avance de indicadores al III Trimestre y estimación al cierre del año, según Cuadro N° 1	¡Error! Marcador no definido.
4.2 Matriz del Plan Operativo 2024, según el cuadro N° 2	17
4.3 Consideraciones para el Cálculo del Nivel de Cumplimiento de Metas	19
a. Ficha técnica del indicador, según Cuadro N° 2.	19
3.2.1 Incremento del nivel de venta de las líneas del canal industrial	21
IV.1 Conocer las necesidades y preferencias de los consumidores	22
<i>V. Presupuesto</i>	28
5.1 Ingresos	28
5.1.1 Ingresos operativos	28
5.1.2 Ingresos de Capital.	28
5.1.3 Transferencias: Ingresos	28
5.1.4 Ingresos por Financiamiento: Préstamos	28
5.1.5 Recursos de Ejercicios Anteriores	28
5.2 EGRESOS	29
5.2.1 Egresos Operativos	29
5.2.2 Egresos de Capital.	30
5.2.3 Transferencias: Egresos	¡Error! Marcador no definido.
5.2.4 Egresos por Financiamiento: Amortización de Préstamos	31

I. Aspectos Generales

1.1 Naturaleza Jurídica

ENACO S.A., creada a través del Decreto Ley N° 22370 de fecha 05.12.1978, como la única entidad peruana autorizada por el Estado Peruano para comercializar la hoja de coca y sus productos derivados en el mercado interno y externo.

Con el Decreto Supremo N° 008-82-AG, de fecha 29.01.1982 se constituye a ENACO como una empresa estatal de derecho privado, en la modalidad de Sociedad Anónima (ENACO S.A.); el Decreto Legislativo N° 1031 establece que la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima, es una Empresa del Estado de Accionariado Único dependiente del Fondo Nacional de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

Los alcances y acuerdos enmarcados en las Convenciones Internacionales y Disposiciones Legales vigentes, le otorgan a ENACO S.A. la calidad de ser la única organización estatal a nivel nacional responsable de comercializar la producción lícita de la hoja de coca y sus derivados en el ámbito interno y externo.

1.2 Objeto Social

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

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

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

1.3 Accionariado

El capital social está representado por acciones representativas del capital social que son llevadas en un libro de matrícula de acciones conforme a ley.

El capital social de ENACO S.A. es de S/. 12'379,951.00 (DOCE MILLONES TRESCIENTOS SETENTA Y NUEVE MIL NOVECIENTOS CINCUENTA Y UNO CON 00/100 NUEVOS SOLES), dividido y representado en 12'379,951.00 acciones representativas del capital social con un valor nominal de S/.1.00 (UN SOL) cada una, íntegra y exclusivamente pagadas por el estado. Los títulos representativos del capital pagado se encuentran suscritos a nombre del FONAFE quien actúa en representación del estado.

1.4 Directorio

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha de Designación	Fecha de Culminación
1	Nubie Marali Chávez Tejeda	Presidenta del Directorio	Designado	11/03/2023	Continúa
2	Violeta Leyva Estela	Directora	Designado	11/03/2023	Continúa
3	Ivone Maribel Montoya Lizárraga	Directora	Designado	11/04/2023	Continúa
4	Juana Rómula López Escobar	Directora	Designado	11/04/2023	Continúa
5	Victorhugo Montoya Chávez	Director	Designado	19/07/2023	Continúa

1.5 Gerencias principales

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha de Designación o Encargo
1	José Luis López Guzmán	Gerente General	Designado	27/09/2023
2	Adrian Cesar Venero Vázquez	Gerente de Administración Financiera (d)	Delegado	17/06/2023
3	Karen Paola Yabar Pacheco	Gerente de Comercio Tradicional (e)	Encargada	28/06/2022
4	Juan Carlos Ortiz Huaman	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática (e)	Encargado	22/03/2023

1.6 Marco Regulatorio

Para el cumplimiento del objetivo social, la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima - ENACO S.A. se rige por la siguiente normativa:

- Decreto Ley N° 22095 del 02.MAR.1978 – Ley del Tráfico Ilícito de Drogas, promulgada el 02.MAR.1978. Dispone que sólo el Estado mediante la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), ejerza la comercialización interna y externa de la hoja de coca.
- Decreto Ley N° 22370 del 05.DIC.1978 – Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca – ENACO.
- Decreto Supremo N° 008-82-AG del 28.ENE.1982 – Dispone la Conversión de la Empresa Nacional de la Coca – ENACO, en Empresa Estatal de Derecho Privado, adoptando la forma de Sociedad Anónima.
- Decreto Supremo N° 209-EF del 17.MAY.1985 – Transfiere como aporte de capital a Inversiones COFIDE S.A., la totalidad de las acciones que posee el Estado, de modo directo en las empresas estatales de derecho privado, entre estas, en la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima – ENACO S.A.
- Resolución Suprema N° 293-91- PCM del 20.JUL.1991 – Reconoce como interlocutores válidos a los Comités de Productores y Organizaciones de Agricultores cocaleros y su participación en las decisiones sobre desarrollos alternativo a la actividad de producción de hoja de coca.
- Decreto Supremo N° 094-97-EF del 09.JUL.1997- Autoriza la transferencia a favor del Ministerio de Economía y Finanzas – Oficina de Instituciones y Organismos del Estado OIOE, la totalidad de las acciones de propiedad de Inversiones COFIDE S.A. de las Empresas Estatales de Derecho Privado.

- Decreto Supremo N° 123-2001-PCM del 30.NOV.2001- Faculta a ENACO S.A. continuar con el proceso de fabricación de pasta básica de cocaína con fines médicos y científicos utilizando la coca natural proveniente de agricultores empadronados.
- Ley N° 27634 del 15.FEB.2002 – Ley de modificación de los artículos 41° y 68° de la Ley de Represión al Tráfico Ilícito de Drogas N° 22095.
- Estatuto Social de la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima – ENACO S.A.
- Ley N° 26887- Ley General de Sociedades.
- Ley N° 27170 del 08.SET.1999 – Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 170-99-EF de 13.NOV.1999 – Establece disposiciones aplicables a Entidades y Empresas del Estado para perfeccionar la transferencia de acciones al ENACO.
- Directiva de Gestión de ENACO. Aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-ENACO, publicada en el Portal de ENACO el 21 de junio de 2013.
- Directiva sobre Políticas y Prácticas Contables para las Empresas bajo el Ámbito de ENACO. Acuerdo de Directorio N° 003-2005/015-ENACO.
- Decreto Legislativo N° 1241 “Decreto Legislativo que fortalece la lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas”, publicado el 26 de setiembre de 2015.
- Ley N° 28305 “Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados”, 29 de JULIO de 2004.
- Las acciones contra el comercio clandestino y el tráfico de la hoja de coca están normadas por el Decreto Legislativo N° 1241 que Fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas y el Código Penal Peruano (art. 272 inc.1) y establece una pena privativa de libertad no menor de un año ni mayor de tres años a las personas que se dediquen a una actividad comercial sujeta a autorización sin haber cumplido los requisitos que exijan las leyes o reglamentos, entre ellos el Decreto Supremo N°006-2016-IN, (25.06.2016), aprueban el Reglamento del DL °1241.Decreto Legislativo N° 824, Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas, modificado por Ley N° 27112, Ley N° 27629, Ley N° 28003, y Ley N° 28400.
- Decreto Legislativo N° 1126, Decreto Legislativo que establece medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitos.
- Decreto Legislativo N° 122, (12.06.1981) Ley sobre tráfico ilícito de drogas.
- Decreto Legislativo N° 753, (12.11.01): Ley de Bases de la Estrategia Integral de Desarrollo Alternativo para Erradicar el Tráfico Ilícito de Drogas con la Participación de la Población.
- Decreto Ley N° 22926, (13.03.1980) Extenderán sanciones a los infractores de las normas de erradicación y sustitución de cultivos de coca.
- Decreto Supremo N° 192-2020-PCM, que aprueba la Política Nacional contra las Drogas al 2030.

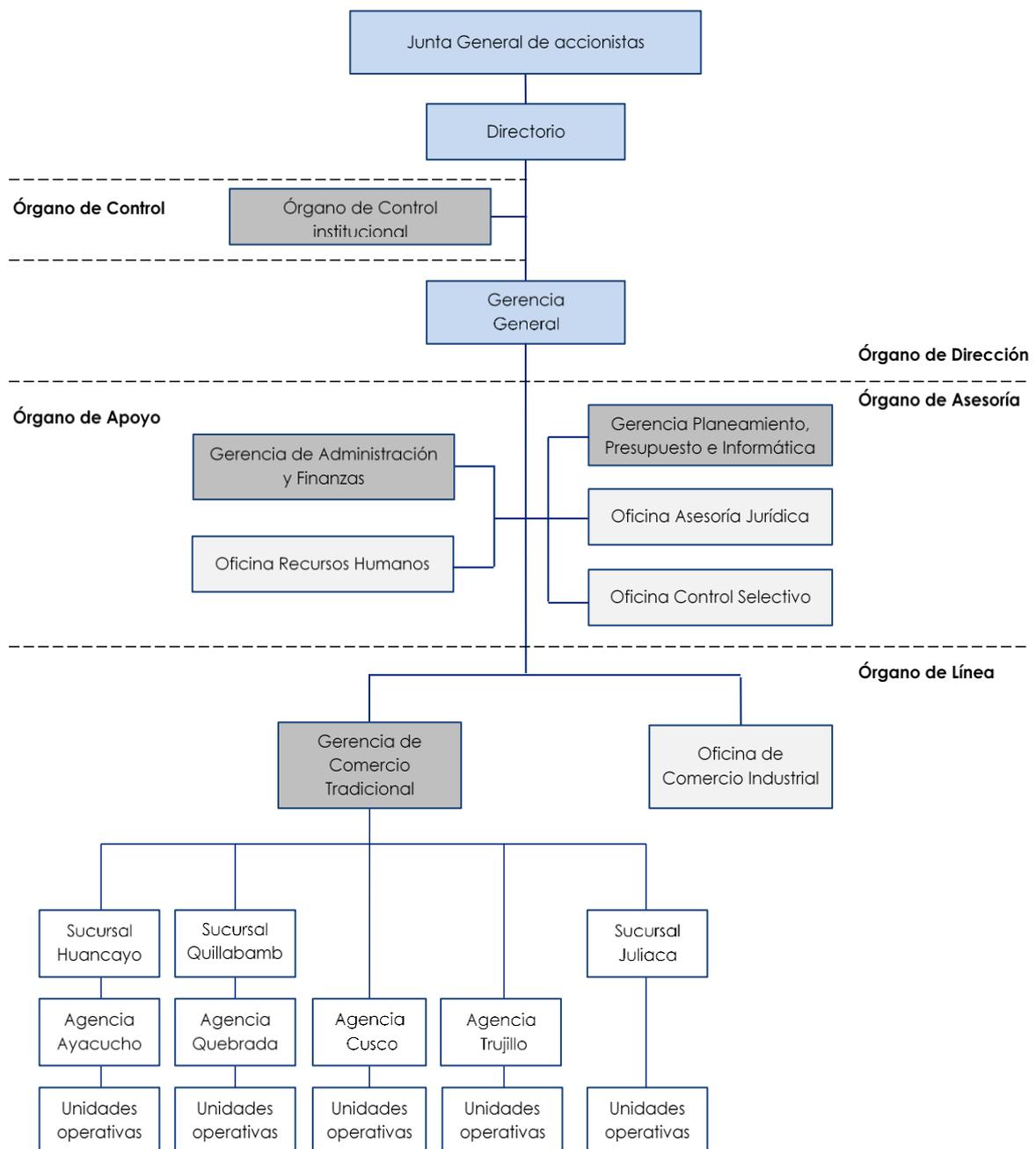
Normas vinculadas al FONAFE

- Decreto Legislativo N° 1031 – Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.

- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003- 2018/006-FONAFE, modificado mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2021/003-FONAFE de fecha 10/05/2021.
- Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las Empresas del ámbito de FONAFE.
- Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE. Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2016/012-FONAFE de fecha 14/12/2016. Modificado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108 -2019/DE-FONAFE de fecha 19/12/2019
- Otras disposiciones legales vinculadas a la Actividad Empresarial del Estado.

1.7 Estructura organizacional de la Empresa

La Empresa Nacional de la Coca S.A. – ENACO S.A., cuenta con la siguiente estructura orgánica:



1.8 Factores críticos de éxito

Se considera como factores críticos de éxito aquellos que deben de cumplirse como condición esencial para lograr el resultado buscado en el presente Plan Operativo. ENACO, tiene como función principal atender la demanda legal de hoja de coca, asimismo, es la institución autorizada para la comercialización e industrialización de la hoja de coca con fines lícitos. Son factores críticos de éxito para la operación las siguientes actividades y/o criterios:

1.8.1. Abastecimiento de hoja de coca de los Productores:

Se tiene registrado a 34,464 productores con área auto declarada de 22,434 hectáreas, sin embargo, solo 8,066 productores se encuentran activos en el 2019 y son quienes abastecen a ENACO y los demás abastecen a los mercados informales, generándo así una competencia desigual dado los menores costos que asumen los comerciantes informales

El sinceramiento y monitoreo del padrón de productores requiere la identificación formal del productor, de su predio y su producción de coca, lo cual requiere de un plan de trabajo coordinado a nivel Estado para la georreferenciación progresiva con miras a validar la totalidad de las entregas legales y evitar el desvío de lo no entregado a ENACO para el tráfico ilícito.

Además, es previsible que esta actualización del padrón genere reacciones sociales y mediáticas por parte de los gremios cocaleros quienes insisten en ampliar el padrón y otros pedidos que escapan de la normativa legal vigente, por lo que de mantenerse esta, el estado debe de preveer en las instancias políticas, mediáticas y sociales las acciones que correspondan disponiendo los recursos presupuestales externos para ello.

1.8.2. El control por parte del Estado del mercado de la hoja de coca en ambos extremos de la cadena de suministro (compra y venta):

Se requiere la participación de otras instituciones del Estado para obtener resultados de mayor impacto en la organización y de esta manera fortalecer la posición de ENACO frente a la Política nacional contra las drogas al 2030.

El Ministerio del Interior mediante el Proyecto Especial CORAH debe acompañar el control de los predios empadronados para garantizar que estos destinen la totalidad de su producción a fines legales, entregando la Hoja de Coca a ENACO S.A.

La Policía Nacional del Perú según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN debe realizar los operativos de control del mercado de la Hoja de Coca, en coordinación directa con ENACO, para evitar el desvío hacia el comercio ilegal, sin embargo, estas Instituciones por tener otras prioridades operativas dispuestas por sus comandos cumplen de manera limitada esta importante tarea.

Considerando que la hoja de coca es un producto que está afecto al Impuesto General a las Ventas, a SUNAT debe ejercer fiscalización tributaria en tránsito y en puntos de venta.

ENACO S.A. debe recordar a los gobiernos locales, la importancia de su participación en el control al comercio, fiscalizando las Licencias en los establecimientos comerciales.

DIGESA del Ministerio de Salud debe fiscalizar las autorizaciones para la elaboración de productos industriales que tengan contenido de hoja de coca, Asimismo debe de controlar y retirar del mercado los productos que se comercialicen sin registro sanitario.

1.9 Área de Influencia

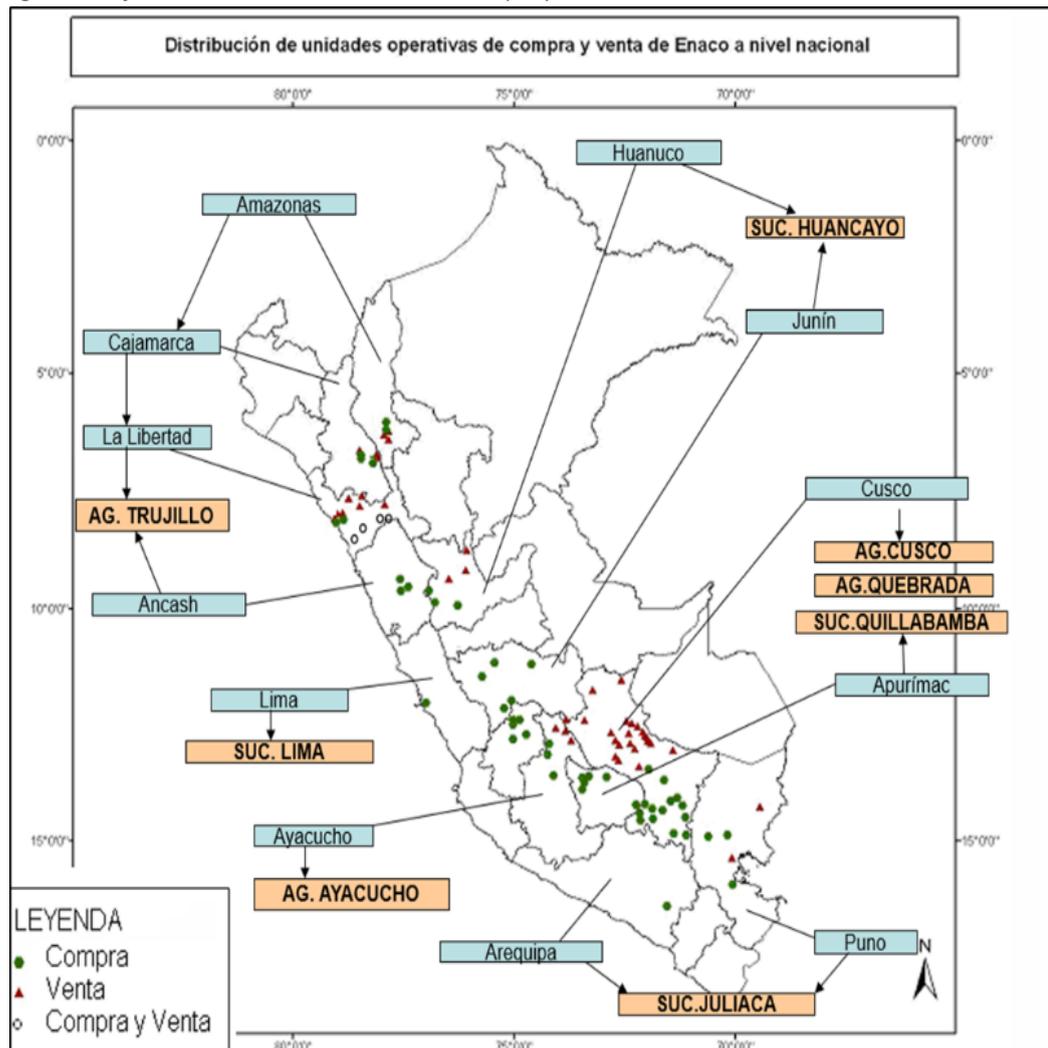
ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales e industriales, despliega su accionar a lo largo y ancho de nuestro territorio, contando a la fecha con 21 Unidades Operativas de Compra, 19 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran instaladas en 12 departamentos; abarcando un total de 32 provincias del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro y mapas:

Tabla 1 Área de Influencia

UNIDADES OPERATIVAS	AÑO 2022
Compra	21
Compra / Venta	04
Venta	19
Total	44
SITUACIÓN DE LOCALES	
Propios	21
Alquilados	23
Capacidad de Almacenamiento (TM)	2,778

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Figura 1 Gráfico: Ubicación de las Unidades de Compra y Venta de ENACO S.A



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

1.10 Soporte operativo

Para el cumplimiento adecuado de sus actividades administrativas, comerciales y productivas, el área de TIC proyecta migrar los distintos servicios de TI a las nuevas infraestructuras de comunicaciones que se viene implementando.

Se cuenta con 04 servidores físicos, 01 servidor virtual y 192 estaciones de trabajo las que se vienen mejorando a través de la repotenciación de hardware, que permite a los usuarios de la Empresa contar con equipos de cómputos con mejor rendimiento y performance.

Las 8 sedes operativas principales de ENACO (Sede Administrativa Cusco, Oficina Industrial Lima, Agencia Cusco, Sucursal Huancayo, Sucursal Quillabamba, Sucursal Juliaca, Agencia Ayacucho, Agencia Trujillo) se encuentran interconectadas mediante una Red Privada Virtual (VPN), cuyo centro de seguridad es un firewall de última generación que permita controlar el flujo de la información, acceso a la red y los distintos servicios de TI.

El sistema denominado SIE (Sistema de Información ENACO S.A.) mediante las herramientas de tecnología de información de la Empresa, se encuentra en un 95% de integración comercial y administrativo en tiempo real, que permite mejorar procesos de transformación digital e implementar controles. Al ser un sistema creado en la institución, se tiene el código fuente del sistema, por lo que es posible realizar cualquier adición o modificación que requieran las áreas usuarias para las operaciones y procesos administrativos, además permite integrarlo con nuevas tecnologías de software libre y herramientas de uso gratuito para desarrolladores que repotencian notablemente la funcionalidad del sistema y elevan las prestaciones del software del desarrollo base.

ENACO cuenta con una plataforma de correo corporativo en la nube suite Icloud, que nos permite la confidencialidad, integridad, disponibilidad y seguridad de la información para los colaboradores de ENACO.

En cumplimiento al Decreto Supremo N°033-201-PC, se migró a la plataforma digital única del estado peruano para orientación al ciudadano, con el objetivo principal de acercar el Estado al ciudadano, permitiéndote acceder a información institucional y orientación de trámites documentarios (Facilita) y servicios, de manera sencilla.

Se cuenta con un servicio Web de Reportes para los Productores que permite mostrar información comercial realizadas a ENACO en el rango de tiempo a escoger dentro lo últimos 5 años; Este servicio está habilitado en nuestra página web institucional, y puede acceder desde cualquier dispositivo digital con acceso a internet.

Se cuenta con un sistema de trámite documentario TDE, que permite el flujo de los documentos electrónicos entre todas las sedes a nivel nacional; este servicio está habilitado en nuestra página web institucional, el cual nos permite a los colaboradores de ENACO trabajar con información electrónica en tiempo real.

Para poder cumplir con el soporte operativo a los distintos servicios mencionados, el área de TIC se apoya en distintas herramientas de Gestión como el TDE para la solicitud de requerimientos de TI y el servicio de COMODO para seguridad, salvaguardar los datos de los equipos de cómputo, servidores y otros.

1.11 Logros:

1.11.1 Principales logros obtenidos por la Empresa durante el año 2022.

- Como acción estratégica para ofertar un mejor producto se elevó la exigencia en la Clasificación de Hoja de Coca acorde a la necesidad del Comerciante y consumidores.
- A partir del segundo semestre se fortaleció las actividades de fiscalización y control con la reincorporación de dos supervisores de fiscalización a la Gerencia de Comercio Tradicional.

- Se inició la formalización de denuncias penales a comerciantes informales de hoja de coca con base en el Artículo 272 del código penal comercio clandestino con mayor resultado en los ámbitos de la Agencia Trujillo y Sucursal Huancayo

1.11.2 Principales logros estimados a obtener el año 2023

Se estima alcanzar al 31 de diciembre.

- Se viene implementando una política de comercialización, donde se garantice el retorno del efectivo y la obtención de rentabilidad en el canal tradicional.
- Se ha revertido la tendencia negativa de la venta de hoja de coca, logrando crecer al cierre de agosto en 30% con respecto al año anterior.
- Se han mejorado los ingresos en 20% en lo que va del año con respecto a similar periodo del año anterior, principalmente por la venta de hoja de coca tradicional.
- A partir de febrero del 2023 se ha suspendido temporalmente la compra de hoja de coca industrial, dado que se tiene un elevado nivel de inventarios y su compra solo afectaba a la empresa reduciendo liquidez y elevando aun mas los niveles de inventario.
- Se ha realizado una visita a Productores del valle Kosñipata enfocado en realizar un trabajo de persuasión y exhortar a los productores para que cumplan con la entrega total de su cosecha de hoja de coca a los almacenes de ENACO S.A.
- Se autorizó la venta de la hoja de coca del año 2022 (codificación N), para aquellas zonas donde se redujo el poder adquisitivo, logrando compensar el precio de compra y mejorando la liquidez de la empresa.
- Apertura del mercado Canadiense, para la exportación de hoja de coca y derivados, a la Empresa PURE BRAND Ltda, de una muestra de 50 gramos de Cocaína a la empresa, con proyección de compra de 150 Kilos de Cocaína para la industria farmacéutica.
- Suscripción de acuerdo de suministro con empresa canadiense para la exportación de hoja de coca por hasta 300 kilos por año.
- Se ha reducido el nivel de inventarios en 20% de enero a agosto (de 1720 toneladas a 1370 toneladas)
- Se elevó los niveles de liquidez de S/ 170 mil a S/ 2.5 millones al cierre de agosto y se espera cerrar el 2023 con un superavit de caja.

1.11.3 Principales logros esperados a obtener en el año 2024

- Mejorar la capacidad operativa de control al comercio ilegal.
- Fortalecer la posición financiera de la empresa.
- Fortalecer la posición comercial de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.

II. Líneas de negocio de la Empresa.

2.1 Descripción de las Líneas de negocio de la empresa

Las principales Líneas de negocio de la empresa se detallan a nivel de mercados nacionales e internacionales.

a. Mercado Nacional:

- **Venta de Hoja de Coca:** El Canal Tradicional representa aproximadamente el 60% y el Canal Industrial un 40% de los ingresos globales proyectados al cierre de año.

Ambos canales proyectan crecimientos de venta importantes para la operación, sobre todo en el canal industrial con la apertura de nuevos mercados potenciales internacionales mediante los acuerdos firmados para la exportación de hoja de coca con la Empresa LEEDS BOEDERY NORMADIEN de Sud Africa y las empresas Canadienses PURE BRANDS Ltd para la exportación de 150 Kg. De cocaína base (Metil benzoilecgonina) al 92% de pureza para fines farmacéuticos y HARBOUR SOLUTION IMPORTATION INC con la exportación de 300 TM de hoja de coca. Y el canal tradicional estima un crecimiento del 30% producto del mejoramiento de estrategias comerciales principalmente en actividades de venta y fiscalización enfocado a productores, comercio ilegal de la hoja de coca y principalmente a los clientes que incumplen con la normatividad tributaria, comercio clandestino alineado con la Política Nacional contra las drogas.

ENACO S.A. es la única entidad autorizada para vender hoja de coca en el Perú. Este mercado está compuesto por consumidores de hoja de coca seca (mercado tradicional – 11,712 TM²) y por aquellos que requieren productos derivados de la hoja de coca.

La propuesta de valor de ENACO es proporcionar al cliente hoja de coca (que provenga de productores registrados) y sus derivados con estándares de calidad.

El precio de venta es definido por ENACO en función al mercado, ajustándose a la demanda y la estacionalidad de la zona.

- **Producción y Comercialización de Infusiones de Hoja de Coca y Mixturas:** ENACO S.A produce también infusiones de hoja de coca y combinaciones; todos estos productos vienen siendo comercializados en presentaciones de 25 y 100 unidades.
Los filtrates de hoja de coca son productos elaborados, con hojas de coca seleccionadas y trituradas, manteniendo en su integridad las propiedades que posee esta. Las cuales son ofertadas mediante nuestra línea de productos Delisse, orientadas a múltiples beneficios para el organismo como anti carminativo, agente respiratorio (Mal de altura ó soroche), digestivo y regulador de metabolismo de carbohidratos.
- **Producción y Comercialización de Hoja de Coca Natural en Polvo (Hoja de Coca Micropulverizada):** Es un producto comercializado bajo la marca Delisse; dirigida a usuarios finales en presentaciones de 100 g, 250 g, 500 g y 1 kg; a su vez viene siendo adquirida como insumo (granel), por la industria alimentaria (panadería, dulces, chocolates, complementos nutricionales), avícola y ganadera (enriquecimiento de concentrados y subproductos), estética y farmacológica.
- **Producción y Comercialización de Licores:** ENACO S.A. desarrolló el licor de hoja de coca bajo la marca Kintu; actualmente viene comercializando dicho producto en presentaciones de 50 ml y 500 ml., dirigido al mercado de bebidas y licores, hoteles, restaurantes, entre otros. Una de las características del presente producto es que no posee alcaloides, lo cual lo convierte en un producto exportable.

b. Mercado Internacional (Exportaciones)

- **Venta de Hoja de Coca:** ENACO S.A. viene exportando hoja de coca industrial, a empresas debidamente autorizadas, para su transformación en diferentes sectores tales como bebidas, alimentos, farmacéuticos, cosmetológicos, entre otros.
- **Producción y Comercialización de Cocaína Base:** ENACO S.A. produce Cocaína base al 92% de pureza, la misma que viene siendo adquirida por empresas debidamente autorizadas de la industria farmacéutica internacional.
- **Extractos de Hoja de Coca:** ENACO S.A. ha desarrollado el Extracto de hoja de coca en su presentación líquido y polvo; es un producto que conserva las bondades y propiedades de la hoja de coca, no obstante, son productos con niveles de alcaloide no detectables. Dichos extractos vienen siendo comercializados por empresas del sector alimentos (Ez Business, Keshua, etc.), bebidas (Ajeper, Peruvian Heritage, Cocalizser, etc.) y otros; ya que pueden ser usados como insumos, saborizantes, energizantes, fuentes de vitaminas, etc.
- **Coca Instantánea en Polvo:** Nuevo producto, trabajado a base de extracto de hoja de coca en polvo; dirigido al mercado de super foods, es un producto que puede ser usado para enriquecer alimentos (complemento nutricional).

2.2 Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real año 2021, año 2022, Estimado año 2023, Previsto año 2024.

Tabla 2 Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real año 2021, año 2022, Estimado año 2023, Aprobado año 2024.

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO 2021	AÑO 2022	APROBADO 2023	MODIFICADO 2023	APROBADO 2024
VENTA						
COCAINA AL 92% PUREZA	kg	330	660	330	0	380
MATES Y MISTURAS DELISSE	Filtros	4,445,425	8,236,250	5,240,000	2,174,575	2348125
EXTRACTOS	Kg - Lt	3,798	5,520	2,428	555	858
HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	Kg	13,835	20,802	14,900	9,411	7,342
LICOR DE COCA	Lt	475	3,600	1,154	1,085	1,186
HOJA DE COCA PROCESADA	Kg	2,002	4,050	1,709	1,435	1,450
EXPORTACION DE HOJA DE COCA	TM	148	150	153	144	178
HOJA DE COCA	TM	855	1,054	1,650	1,071	1,265
COMPRA						
HOJA DE COCA	TM	1,312	1,233	1451	865	948
PRODUCCION						
COCAINA AL 92 PUREZA	kg	403	540	360	120	450
MATES Y MISTURAS DELISSE	Filtros	4,616,775	9,566,025	6,000,000	2,101,080	2,829,750
EXTRACTOS	Kg - Lt	11,167	7,155	3,000	370	3,550
HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	Kg	27,245	26,058	15,000	19,293	8,811
LICOR DE COCA	Lt	1,332	1,629	2,000	593	1,260
HOJA DE COCA PROCESADA	Kg	2,082	1,900	2,000	1,450	1,740

III. Plan Estratégico

3.1 Misión

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

3.2 Visión

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

3.3 Valores

Los valores son las bases o soportes más importantes de una empresa, sobre los cuales se construye la misión, visión y la cultura organizacional, que permiten la identificación de los trabajadores con la institución, facilitan las sinergias del trabajo en equipo y dan sostenibilidad a las transacciones de la empresa con sus clientes.

Valores ENACO S.A.
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso: Comprometidos con el crecimiento de nuestra organización, con los productores, con nuestros clientes y con la Política Nacional contra las drogas.• Innovación: Promovemos la investigación de la hoja de coca, el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y la mejora continua de nuestra organización.• Calidad en el producto: Entregamos productos con altos estándares de calidad, enfocados en cumplir con los requisitos y expectativas de nuestros clientes.• Integridad: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos y revaloramos las costumbres ancestrales de las comunidades con las que nos relacionamos.• Integración: Compartimos una misma visión, misión, valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva, un espíritu colaborativo y solidario.

3.4 Horizonte del Plan Estratégico

La Empresa Nacional de la Coca S.A., conforme al marco legal de creación establecida en los tratados sobre la Convención Internacional de Ginebra de la Organización de las Naciones Unidas, sobre, control de Drogas

y Estupefacientes en representación del Estado Peruano, tiene la responsabilidad de asumir el compromiso de participar en la lucha contra las drogas a nivel nacional e internacional, por tanto juega un papel importante tanto a nivel empresarial y social para cautelar la salud de la humanidad.

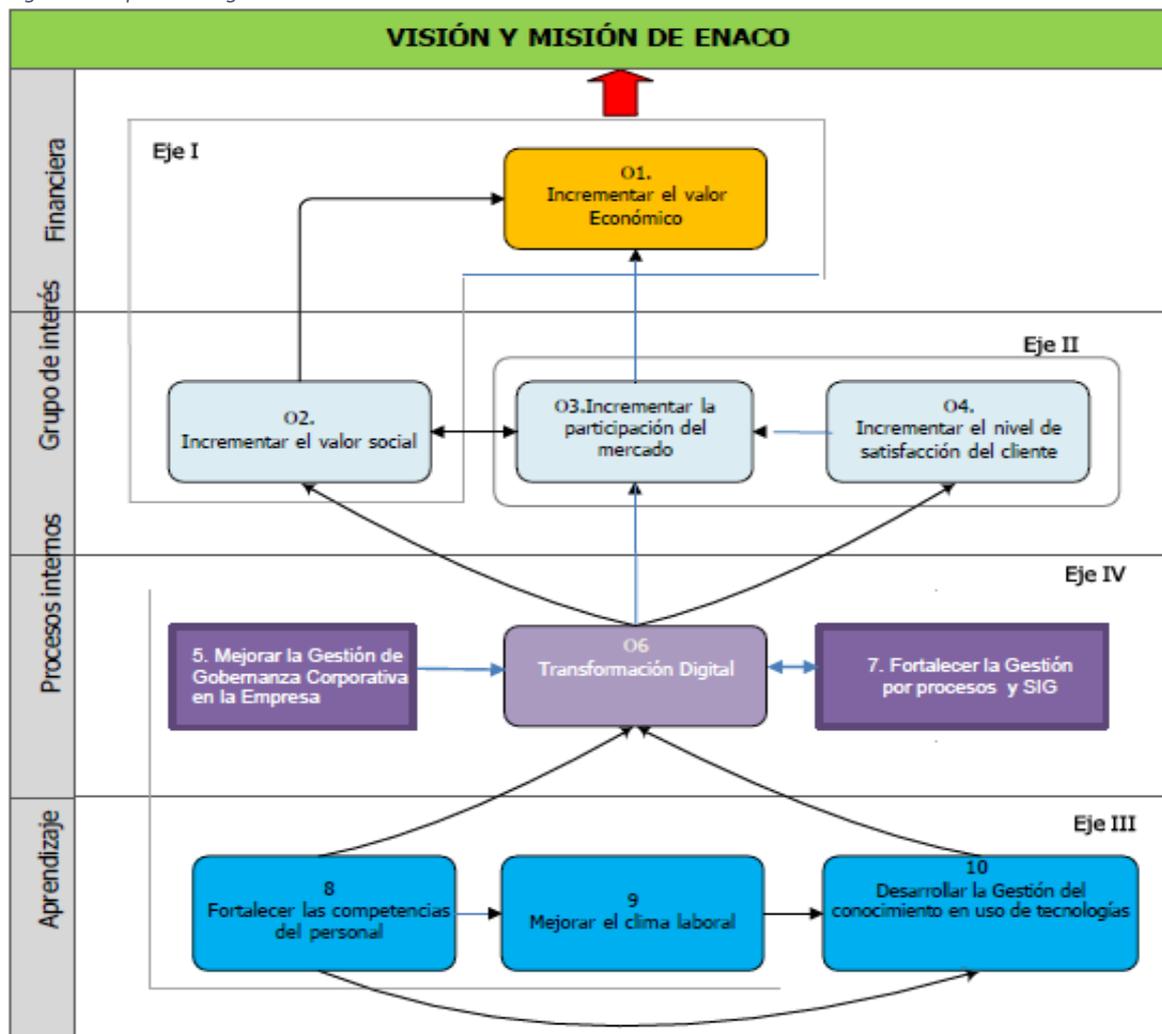
Por tanto ENACO no debe ser evaluado solo empresarialmente, sino que principalmente en el marco de la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas, de acuerdo a la precisión de DEVIDA realizada en la ENLCD 2021-2025 y la Política Nacional contra las Drogas al 2030.

3.5 Mapa Estratégico

El mapa estratégico muestra visualmente los objetivos planteados por ENACO S.A, relacionándose entre sí, de acuerdo a las cuatro perspectivas: Financiera, Grupo de interés, Procesos y Aprendizaje.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico de ENACO S.A para el 2022-2026:

Figura 2 Mapa estratégico de ENACO 2022-2026



3.6 Matriz estratégica: Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

Tabla Matriz Estratégica

	OEI ENACO S.A.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACION	LINEA BASE		METAS				
					Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa	Rentabilidad sobre el Patrimonio – ROE	Porcentaje (%)	8.00%	2021	-6.63%	-20.98%	0.00%	6.10%	6.71%	7.32%
		EBITDA	Millones de soles (MM S/)	8.00%	2021	-3.3	-7.7	0.0	1.8	2.9	4.2
Grupo de interés	OEI 2. Incrementar el valor social	Incremento del nivel de captación de hoja de coca de calidad	TM	7.00%	2021	1311	1035	1451	1495	1524	1555
	OEI 3. Incrementar la participación de mercado	Incremento del nivel de venta del canal tradicional	TM	7.00%	2021	856	856	1650	1700	1733	1768
		Incremento del nivel de venta de las líneas del canal industrial	TM	7.00%	2021	28.7	20.7	24.8	29.8	35.8	42
		Incremento del nivel de ventas de exportación	TM	7.00%	2021	246.5	342	258.8	258.8	258.8	258.8
	OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje (%)	7.00%	2021	-	-	LB	LB+2%	2%	2%
	OEI 5. Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa	Grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)	Porcentaje (%)	7.00%	2021	39%	41%	46%	50%	55%	59%
		Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Porcentaje (%)	7.00%	2021	41%	45%	48%	52%	57%	61%
	OEI 6 Transformación Digital	Nivel de cumplimiento de los procesos, orientado a la transformación digital de tecnologías	Porcentaje (%)	7.00%	2021	0	0	30%	40%	40%	50%

	OEI ENACO S.A.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACION	LINEA BASE		METAS				
					Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
	OEI7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	Mejora continua de los procesos estructurados.	Porcentaje (%)	7.00%	2021	90%	91%	92%	93%	94%	95%
Aprendizaje	OEI8. Mejorar el clima laboral	Nivel de implementación del Modelo de Gestión Humana	Porcentaje (%)	7.00%	2021	-.	-.	100%	100%	100%	100%
	OEI9. Fortalecer la innovación para el reconocimiento de las propiedades de la hoja de coca y su industrialización.	Índice de clima laboral	Porcentaje (%)	7.00%	2021	64.30%	65%	66%	69%	71%	75%
	OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.	Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos.	Porcentaje (%)	7.00%	2021	-	-	LB%	5%	10%	15%

*Porcentaje que establece la importancia del indicador dentro de la matriz estratégica. La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%.

Fuente: ENACO S.A./GPPI

IV. Plan Operativo

4.1 Matriz del Plan Operativo 2024, según el cuadro:

OBJETIVO ESTRATEGICO	Objetivo Operativo	Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Ponderación	Meta 2024				
						2023	AL I Trim	AL II Trim	AL III Trim	AL IV Trim
OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa	1.1 Incrementar el valor económico de la empresa	1.1.1 ROE	(Utilidad Neta/ Patrimonio año anterior)	Porcentaje (%)	8.00%	0.00%	-0.44%	-0.87%	-1.31%	-1.7%
		1.1.2 EBITDA	(Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización Intangible)	Millones de soles (MM S/)	8.00%	0.00%	0.056MM	0.11MM	0.17MM	0.22MM
OEI 2. Incrementar el valor social	2.1 Captar las cantidades programadas de hoja de coca a nivel nacional	2.1.1 Cantidad de hoja de coca comprada	Volumen de captación de hoja de coca	TM	7.00%	1451	237	474	711	948
OEI 3. Incrementar la participación de mercado	3.1 Lograr la venta de la hoja de coca y derivados en las cantidades programadas en el ejercicio	3.1.1 Cantidad de hoja de coca vendida del canal tradicional	Ventas de hoja de coca canal tradicional	TM	7.00%	1650	316.25	632.5	948.75	1265
		3.1.2 Cantidad de Hoja de coca vendida en el canal industrial	Cantidad de Hoja de coca vendida en el canal industrial	TM	7.00%	0	44.4	88.8	133.2	178
OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	4.1 Conocer las necesidades y preferencias de los consumidores	4.1.1 Grado de satisfacción de clientes	Muestreo de clientes satisfechos/total de clientes* 100	%	7.00%	LB	0	0	0	LB+2%
	5.1 Implementar y evaluar los principios rectores orientados a promover buenas	5.1.1 Grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)	(Cantidad de procesos cumplidos / Total de procesos auditados)*100	Porcentaje (%)	7.00%	46%	12%	24%	36%	50%

OEI 5. Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa	prácticas de gestión, así mismo del Sistema de Control interno.	5.1.2 Grado de madurez del Sistema de Control Interno)	(Nivel de maduración de la implementación del SCI / Total de procesos implementados)*100	Porcentaje (%)	7.00%	46%	13%	26%	39%	52%
OEI 6 Transformación Digital	6.1 Transformación digital en el uso intensivo de las tecnologías digitales para generar efectos económicos sociales.	6.1.1 Nivel de cumplimiento de los procesos, orientado a la transformación digital de tecnologías	Nivel de avance de implementación de transformación digital*100	Porcentaje (%)	7.00%	30%	10%	20%	30%	40%
OEI7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	7.1 Optimizar los procesos para mejorar la productividad, así como el control de la gestión.	7.1.1 Mejora continua de los procesos estructurados	Cantidad de procesos cumplidos/total de procesos auditados*100	(%)	7.00%	92%	23%	46%	69%	93%
OEI8. Fortalecer las competencias del personal	8.1 Optimizar y fortalecer el desempeño de los colaboradores, para mejorar las competencia laborales	8.1.1 Nivel de implementación del modelo de gestión humana	Número de planes de gestión humana logrados/Numero de planes de gestión programados *100	Porcentaje (%)	7.00%	100%	0%	0%	0%	100%
OEI9. Mejorar el clima laboral	9.1 Fortalecer el talento humano	9.1.1 Índice de clima laboral	(Resultados de encuestas a colaboradores de la institución)*100	Porcentaje (%)	7.00%	66%	0%	0%	0%	67%
OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.	10.1 Administrar conocimiento y desarrollo de técnicas, para dinamizar los procesos en la Empresa.	10.1.1 Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos	Número de cambios tecnológicos a los procesos/Tecnologías implementadas *100	Porcentaje (%)	7.00%	LB%	0%	0%	0%	5%

4.2 Consideraciones para el Cálculo del Nivel de Cumplimiento de Metas

a. Ficha técnica del indicador, según Cuadro N° 2.

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	01 Incrementar el valor económico de la Empresa			
Objetivo Operativo	1.1. Incrementar el valor económico de la Empresa			
Nombre del Indicador	1.1.1. ROE			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento			
Fórmula de Cálculo	Utilidad neta del ejercicio/patrimonio Neto x 100			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		-6.63	-20.98	-0.13
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	-0.437	-0.87	-1.31	-1.7
Proyecciones	2025	2026	2027	
	9.25	9.3	10.3	
Valor de referencia				
Siendo el ROE un indicador de Resultado, su evaluación refleja la tendencia decreciente en la captación y venta de hoja de coca, Sin embargo, para el presente año se revertirá con un resultado positivo.				
Análisis del Componente: utilidad neta del ejercicio.				
La evaluación de la utilidad neta del ejercicio ha ido decreciendo debido a no alcanzar las metas programadas en la captación y venta de hoja de coca. Sin embargo para el presente año se proyecta un resultado positivo.				
El comportamiento de Patrimonio Neto es estable				
Justificación de las Metas Propuestas				
La justificación de la meta para el año 2024 se fundamenta en que se viene fortaleciendo la posición Comercial de la Empresa, logrando mejorar la captación y venta de hoja de coca, así como incrementar las ventas de los productos industriales.				

Perspectiva	Financiera			
Objetivo Estratégico	01 Incrementar el valor económico de la Empresa			
Objetivo Operativo	1.2. Incrementar el valor económico de la Empresa			
Nombre del Indicador	1.2.2. EBITDA			
Unidad de Medida	Millones de soles (MMS/.)			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento			
Fórmula de Cálculo	(Ganancia (perdida) operativa + depreciación + Amortización)			
Fuente Auditable	Estados Financieros			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		-3.3	-7.7	-2.7
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0.056	0.11	0.17	0.22
Proyecciones	2025	2026	2027	
	5.5	6.2	6.9	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del Indicador				
Siendo el EBITDA un indicador de Resultado, su evaluación refleja la tendencia decreciente en la captación y venta de hoja de coca, Para el presente año se rewertió con un resultado positivo.				
Análisis del Componente: ganancia (perdida) operativa				
La evaluación de la Ganancia (perdida) operativa ha ido decreciendo debido a no alcanzar las metas programadas en la captación y venta de hoja de coca. Para el presente año se rewertió con un resultado positivo.				
Justificación de las Metas Propuestas				
La justificación de la meta para el año 2024 se fundamenta en que se viene fortaleciendo la posición Comercial de la Empresa, logrando mejorar la venta de hoja de coca, así como incrementar las ventas de los productos industriales.				

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	02 Incrementar el valor social			
Objetivo Operativo	2.1. Captar las cantidades programas de hoja de coca a nivel nacional			
Nombre del Indicador	2.1.1. Cantidad de hoja de coca comprada			
Unidad de Medida	Toneladas			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Cantidad de Hoja de Coca comprada			
Fuente Auditable	Informe Gerencia de Comercio Tradicional			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		1,311	1,035	865
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	237	474	711	948
Proyecciones	2025	2026	2027	
	957	967	977	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación				
Se está revirtiendo la tendencia debido a los mayores volúmenes de compras de hoja de coca.				
Análisis de Evolución del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Se establece metas retadoras, tendencia a la alza, se ejecutaran acciones con las instituciones que participan en las ENLCD, el acercamiento con los productores, asi como tambien se intensificará las estrategias de fiscalización, por lo que se espera resultados favorables en la compra de hoja de coca de calidad.				

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	03 Incrementar la participación de mercado			
Objetivo Operativo	3.1. Lograr la venta de hoja de coca y derivados en las cantidades programadas en el ejercicio.			
Nombre del Indicador	3.1.1. Cantidad de hoja de coca vendida del canal tradicional			
Unidad de Medida	Toneladas			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Ventas de hoja de coca canal tradicional			
Fuente Auditable	Informe Gerencia de Comercio Tradicional			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		856	856	1132
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	316.25	632.5	948.75	1265
Proyecciones	2025	2026	2027	
	1278	1290	1303	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación				
Este indicador depende de la captación de hoja de coca, por lo que la venta de hoja de coca también tiene una tendencia con resultados favorables.				
Análisis de Evolución del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Las metas para venta de hoja de coca, esta orientada a fortalecer los objetivos institucionales.				

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	03 Incrementar la participación de mercado.			
Objetivo Operativo	3.2. Lograr la venta de hoja de coca en las cantidades programadas para el ejercicio.			
Nombre del Indicador	3.2.1 Cantidad de Hoja de coca vendida en el canal industrial			
Unidad de Medida	Toneladas			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Cantidad de Hoja de coca vendida en el canal industrial			
Fuente Auditable	Informe Comercial de la Oficina de Comercio Industrial			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		0	0	0
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	44.4	88.8	133.2	178
Proyecciones	2025	2026	2027	
	179	181	183	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Proyecta la tendencia referente a las acciones que se viene realizando el canal industrial para fortalecer la venta de la producción de la hoja de coca y sus derivados				
Análisis de Evolución del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Las metas propuestas responden a la decisión de la gestión en fortalecer el comercio industrial a nivel Nacional, implementando diversas acciones para mejorar la posición comercial de la empresa.				

Perspectiva	Grupos de Interés			
Objetivo Estratégico	04 Incrementar la satisfacción del cliente.			
Objetivo Operativo	4.1 Conocer las necesidades y preferencias de los consumidores			
Nombre del Indicador	4.1.1 Grado de satisfacción del cliente.			
Unidad de Medida	Porcentaje (%)			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Porcentaje de clientes satisfechos			
Fuente Auditable	Informes de Evaluación de Oficina de Comercio Industrial.			
Datos Históricos		Real 2021	Real 2022	2023
				0
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	--	--	--	LB+2
Proyecciones	2025	2026	2027	
	+2	+2	+2	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Se está generando información histórica de este indicador ya que es un indicador nuevo.				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Con la finalidad de promover nuestros productos derivados de hoja de coca, la empresa está realizando una serie de acciones para lograr identificar clientes potenciales, Para lo cual la empresa tendrá presencia en ferias o eventos donde asistan potenciales clientes.				

Perspectiva	Procesos			
Objetivo Estratégico	05 Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa			
Objetivo Operativo	5.1. Implementar y evaluar los principios rectores orientados a promover buenas prácticas de gestión.			
Nombre del Indicador	5.1.1. Grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	(Cantidad de procesos cumplidos / Total de procesos auditados)*100			
Fuente Auditable	Informe validada por FONAFE.			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		39	41	46.00
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	--	--	--	50%
Proyecciones	2025	2026	2027	
	55	59	63	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Indicador que muestra un crecimiento en el nivel de madurez en Gestión por Procesos y SIG.				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Se tiene previsto seguir fortaleciendo la gestión por procesos en la organización y SIG, por lo que se proyecta un crecimiento para los próximos años.				

Perspectiva	Procesos			
Objetivo Estratégico	05 Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa			
Objetivo Operativo	5.2. Implementar y evaluar los principios rectores orientados a promover el Sistema de Control interno			
Nombre del Indicador	5.2.1 Grado de madurez del Sistema de Control Interno			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Nivel de maduración de la implementación del SCI / Total de procesos implementados*100			
Fuente Auditable	Informe validada por FONAFE.			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		39	41	48
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	--	--	--	52
Proyecciones	2025	2026	2027	
	55	59	63	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Indicador que muestra un crecimiento en el nivel de madurez en Gestión por Procesos y SIG.				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Se tiene previsto seguir fortaleciendo la gestión por procesos en control interno, por lo que se proyecta un crecimiento para los próximos años.				

Perspectiva	Procesos			
Objetivo Estratégico	06 Transformación Digital como un proceso continuo de cambio.			
Objetivo Operativo	6.1. Transformación Digital en el uso intensivo de las tecnologías digitales para generar efectos económicos sociales.			
Nombre del Indicador	6.1.1. Mejora de las condiciones actuales de los procesos digitales a nivel institucional.			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	Nivel alcanzado de acuerdo a las autoevaluaciones validada.			
Fuente Auditable	Informe validada por FONAFE.			
Datos Históricos		2021	2022	2023
				30
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	10	20	30	40
Proyecciones	2025	2026	2027	
	40	50	60	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Indicador nuevo que permitirá un crecimiento en el nivel de madurez en Gestión de los Procesos de gobierno Digital.				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Se tiene previsto seguir fortaleciendo la mejora de condiciones actuales de los procesos digitales de la Empresa.				

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	07 Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG.			
Objetivo Operativo	7.1. Optimizar los procesos para mejorar la productividad, así como el control de la gestión.			
Nombre del Indicador	7.1.1. Mejora continua de los procesos estructurados			
Unidad de Medida	Numero			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	(Cantidad de procesos cumplidos/total de procesos auditados*100			
Fuente Auditable	TIC			
Datos Históricos		2021	2022	2023
				100%
Metas METAS	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	23	46	69	93
Proyecciones	2025	2026	2027	
	94	95	96	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Mejorar los procesos que permitan incrementar la productividad de la Empresa				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Alineado al Plan Estratégico vigente se considera seguir promoviendo la optimización de los procesos del sistema integrado de gestión.				

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	O8. Fortalecer las competencias del personal			
Objetivo Operativo	8.1 Optimizar y fortalecer el desempeño de los colaboradores, para mejorar las competencia laborales			
Nombre del Indicador	8.1.1 Nivel de implementación del modelo de gestión humana			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	(Número de planes de gestion humana logrados/Numero de planes de gestion programados) *100			
Fuente Auditable	Informe de la Oficina de Comercio Industrial.			
Datos Históricos		2021	2022	2023
				0
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0	0	0	100
Proyecciones	2025	2026	2027	
	100	100	100	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Fortalecer el desempeño de los colabores, para mejorar sus competencias laborales.				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Siendo el Talento humano la base fundamental para el éxito empresarial, se pretende mejorar sus competencias.				

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	O9. Mejorar el clima laboral			
Objetivo Operativo	9.1 Fortalecer el talento humano			
Nombre del Indicador	9.1.1 Índice de clima laboral			
Unidad de Medida	Porcentaje (%)			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	(Resultados de encuestas a colaboradores de la institución)*100			
Fuente Auditable	Oficina de Recursos Humanos.			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		64.3	65	66
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0	0	0	67
Proyecciones	2025	2026	2027	
	68	69	70	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Medir las relaciones interpersonales a nivel de la Empresa				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Conocer las necesidades de los colaboradores y fortalecer la sinergia para el logro de objetivos.				

Perspectiva	Aprendizaje			
Objetivo Estratégico	O10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.			
Objetivo Operativo	10.1 Administrar conocimiento y desarrollo de técnicas, para dinamizar los procesos en la Empresa.			
Nombre del Indicador	10.1.1 Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos			
Unidad de Medida	Porcentaje			
Tipo de Indicador	Continuo de incremento (CI)			
Fórmula de Cálculo	(Número de cambios tecnológicos a los procesos/Tecnologías implementadas) *100			
Fuente Auditable	Informe de Evaluación de TI			
Datos Históricos		2021	2022	2023
		0	0	0
Metas 2024	Al Trim I	Al Trim II	Al Trim III	Al Trim IV
	0	0	0	5
Proyecciones	2025	2026	2027	
	10	15	20	
Valor de referencia				
Análisis de la Evaluación del indicador				
Actualizar e Implementar la gestión en el uso de tecnologías y mejorar los procesos existentes				
Análisis de Evaluación del Componente:				
No aplica				
Justificación de las Metas Propuestas				
Estar a la vanguardia de la tecnología y alineado a las políticas de modernización del Estado.				

V. Presupuesto

5.1 Ingresos

5.1.1 Ingresos operativos

Los rubros ingresos operativos de S/ 31.27 MM para el año 2024 se incrementarán en S/ 15.3 MM respecto a lo estimado 2023, presentando una variación de 20%, se debe principalmente por los acuerdos con nuevos clientes en el mercado internacional en relación al año anterior, dentro de ello la exportación de hoja de coca con la Empresa LEEDS BOEDERY NORMADIEN de Sud Africa y la empresa Canadiense PURE BRANDS Ltd para la exportación de 50 Kg. De cocaína base (Metil benzoilecgonina) al 92% de pureza para fines farmaceuticos.

RUBROS	AI 31/12/2022 (REAL)	AI 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024	VAR S/	VAR %
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN		a	b	b-a	(b/a-1)*100
1 INGRESOS	24,231,348	25,959,047	31,269,277	5,310,230	20
1.1. Venta de Bienes	23,341,360	24,808,003	30,929,311	6,121,308	25
1.2. Venta de Servicios	72,582	51,961	36,966	-14,995	-29
1.3. Ingresos Financieros	255,101	60,969	12,120	-48,849	-80
1.4. Ingresos por participacion o dividendos	0	0	0	0	0
1.5. Ingresos complementarios	0	0	0	0	0
1.6. Otros	562,305	1,038,114	290,880	-747,234	-72

5.1.2 Ingresos de Capital.

Los Ingresos de Capital de S/ 3.9 MM para el año 2024 presentan un incremento de 95% en comparacion a lo estimado el 2023 principalmente en:

RUBROS	AI 31/12/2022 (REAL)	AI 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024	VAR S/	VAR %
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN		a	b	b-a	(b/a-1)*100
4 INGRESOS DE CAPITAL	0	2,000,000	3,900,000	1,900,000	95
4.1 Aportes de Capital	0	2,000,000	3,900,000	1,900,000	95
4.2 Ventas de activo fijo	0	0	0	0	0
4.3 Otros	0	0	0	0	0

- **Aportes de Capital** de S/ 3.9 MM que se incrementarán en S/. 1.9 MM respecto al estimado 2023, debido a que se plantea seguir con el Plan de Retiro Incentivado "PRI", mismo que considera un monto de S/ 2.5 MM, así mismo se considero la compra de equipos para la planta industrial Lima, Sistema de planificación de recursos empresariales "ERP" y Angares, para los puestos de control por un total de S/ 1.4 MM.

5.1.3 Transferencias: Ingresos

La empresa no tiene previsto ingresos por transferencias.

5.1.4 Ingresos por Financiamiento: Préstamos

La empresa no tiene previsto ingresos por Financiamiento.

5.1.5 Recursos de Ejercicios Anteriores

La empresa no tiene previsto el uso de Recursos por ejercicios anteriores.

5.2 EGRESOS

5.2.1 Egresos Operativos

Los Egresos Operativos de S/ 32.37 MM para el año 2024 presentan un incremento de 27% respecto al previsto del año 2023 principalmente en:

RUBROS	Al 31/12/2022 (REAL)	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024	VAR S/	VAR %
		a	b	b-a	(b/a-1)*100
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN					
2 EGRESOS	26,874,804	25,574,785	32,370,462	6,795,677	27
2.1 Compra de Bienes	9,658,996	7,096,987	10,871,133	3,774,146	53
2.2 Gastos de personal (GIP)	9,712,617	11,614,923	13,166,154	1,551,231	13
2.3 Servicios prestados por terceros	5,164,394	4,857,459	5,886,546	1,029,087	21
2.4 Tributos	206,425	218,705	283,156	64,451	29
2.5 Gastos diversos de Gestión	1,185,147	1,039,453	1,404,830	365,377	35
2.6 Gastos Financieros	484,659	189,290	122,643	-66,647	-35
2.7 Otros	462,566	557,968	636,000	78,032	14

- El rubro, **Compra de bienes** (S/ 10.87 MM). Presenta un incremento de S/ 3.77 MM respecto a lo previsto el 2023, debido a la producción de 450 kg de cocaína base, mismos que serán exportados a nuestros cliente habitual MAC FARLAND y la Empresa Canadiense PURE BRANDS Ltd.
- El rubro, Gastos de Personal (S/ 13.16 MM). Se incrementa en S/ 1.55 MM, respecto al estimado 2023, debido a que se pretende contratar mayor fuerza laboral para las actividades de compra, venta de hoja de coca.
- El rubro, Servicios Prestados por Terceros (S/ 5.88 MM). Incrementa S/1.03 MM, respecto al estimado 2023, debido a las actividades relacionadas a flete de hoja de coca y gastos de exportación.
- El rubro, Gastos Diversos de Gestión (S/ 1.4 MM). Se incrementa en S/ 0.37 MM respecto al estimado 2023, debido al incremento de pago de primas para la contratación de las Pólizas de Seguros, viáticos al personal en actividades de compra y venta de hoja de coca.
- El rubro Gastos Financieros (S/ 0.12MM), disminuye el S/ 0.066 MM, respecto al estimado 2023, debido a que no se tiene previsto las diferencias por tipo de cambio.
- El rubro, Otros (S/ 0.63 MM). Incrementa en S/ .07MM, respecto al estimado 2023, debido que en este rubro se ubican las provisiones por litigios judiciales.

5.2.2 Gastos de Capital.

Los Egresos de capital (S/ 1.4 MM) para el año 2024 presenta una variación de 945% , respecto a lo previsto del año 2023 principalmente en:

RUBROS	Al 31/12/2022 (REAL)	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024	VAR S/	VAR %
		a	b	b-a	(b/a-1)*100
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN					
3 GASTOS DE CAPITAL	0	133,960	1,400,000	1,266,040	945
3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK	0	133,960	1,400,000	1,266,040	945
3.1.1 Proyecto de Inversión	0	0	0	0	0
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	0	133,960	1,400,000	1,266,040	945
3.2 Inversión Financiera	0	0	0	0	0
3.3 Otros	0	0	0	0	0

El rubro, **Presupuesto de inversiones – FBK**. Se incrementa en S/ 1.26 MM, respecto al estimado 2023, debido a que en este rubro se considera la compra de equipos para la planta Industrial Lima, Sistema de planificación de recursos empresariales “ERP” y Angares.

Cuadros con información de soporte

Gastos no ligados a proyectos de inversión (En Soles)

RUBROS	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024
I PROGRAMA DE INVERSIONES	133,960	1,400,000
1.1. PROYECTOS DE INVERSION	0	0
1.2. GASTOS DE CAPITAL NO LIGADOS A PROYECTOS DE INVERSION	133,960	1,400,000
Silla giratoria	30,000	0
Impresora de tinta continua	36,000	36,000
Camara de video vigilancia	5,960	0
Equipo de computo (Leasing a valor residual)	12,000	0
ANGARES	50,000	105,000
Reloj biometrico		5,000
SWITCH		110,000
Sistema de Recuperacion de Solvente Residual en el Proceso de Producción de C. Base 92%.		250,000
Tanque de 2500 litros de capacidad de acero Inoxidable, para reposo de solvente en el area de extracción-Proceso de Producción de C. Base 92%.		50,000
Tanque de 1500 litros de capacidad de acero Inoxidable, para la recepción de Sulfato de Cocaína en el area de purificación-Proceso de Producción de C. Base 92%.		20,000
Tanque de 700 litros de capacidad de acero Inoxidable, para disolucion de carbonato de sodio en el area de extracción-Proceso de Producción de C. Base 92%.		10,000
Sistema de extracción de alcaloides con capacidad para 350 kilogramos de Hoja de coca - Proceso de Producción de C. Base 92%.		80,000
Tanques de acero Inoxidable de capacidad de 150 litros necesarios en area de purificacion-Proceso de Producción de C. Base 92%.		20,000
Sistema de compuertas de tanques extractores-Proceso de Producción de C. Base 92%.		15,000
Adquisicion de Sistema de Molienda (2000 kilos/8 horas)-Proceso de Producción de C. Base 92%.		180,000
Andamio de Acero Inoxidable de tres pisos para el almacenaje de Cocaína Base -Proceso de Producción de C. Base 92%.		40,000
Balanza analitica, capacidad de 200g- con division de escala de 0.1 mg-Proceso de Producción de C. Base 92%.		7,000
Balanza de precision, con capacidad de 2000g - con division de escala de 0.1g-Proceso de Producción de C. Base 92%.		4,000
Balanza de precision, con capacidad de 300 kg - con division de escala de 0.1g-Proceso de Producción de C. Base 92%.		20,000
Cromatografo Liquido de Alta Resolucion (HPLC)-Proceso de Producción de C. Base 92%.		200,000
Estandares de Cocaína y otros alcaloides al 99.99% de pureza		20,000
ERP		228,000
II INVERSION FINANCIERA	0	0
III OTROS	0	0
TOTAL GASTOS DE CAPITAL (I + II + III)	133,960	1,400,000

5.2.3 Egresos por Financiamiento: Amortización de Préstamos

Los egresos por pago de intereses por financiamiento (S/ 1.4MM), se incrementarán en S/ 0.46MM respecto al estimado 2023, debido al pago de intereses por préstamos otorgados por FONAFE.

RUBROS	Al 31/12/2022 (REAL)	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	PRESUPUESTO 2024	VAR S/	VAR %
		a	b	b-a	(b/a-1)*100
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN					
6 FINANCIAMIENTO NETO	-27,542	2,361,213	-1,398,815	-3,760,028	-159
6.2 Financiamiento Interno Neto	-27,542	2,361,213	-1,398,815	-3,760,028	-159
6.2.1. Financiamiento Largo PLazo	-1,934,627	-938,787	-1,398,815	-460,028	49
6.2.1.1 Desembolsos	0	0	0	0	0
6.2.1.2 Servicio de la Deuda	1,934,627	938,787	1,398,815	460,028	49
6.2.1.2.1 Amortización	999,999	0	0	0	0
6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	934,628	938,787	1,398,815	460,028	49
6.2.2. Financiamiento Corto Plazo	1,907,085	3,300,000	0	-3,300,000	-100
6.2.2.1 Desembolsos	2,000,000	3,300,000		-3,300,000	-100
6.2.2.2 Servicio de la Deuda	92,915	0	0	0	0
6.2.2.2.1 Amortización	0	0	0	0	0
6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la Deuda	92,915	0	0	0	0

5.3 INFORMACION ADICIONAL

Data relevante:

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2021 Real	Año 2022 Real	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	Año 2024 Previsto	Año 2025 Proyectado	Año 2026 Proyectado	Año 2027 Proyectado	Var %	Diferencia
OTROS INDICADORES (Para Empresas No Financieras)										
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	S/.	-3,833,672	-7,604,818	-2,496,130	-511,885	2,478,083	3,132,805	3,862,462	-79	1,984,245
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)	S/.	10,994,188	6,947,996	13,121,154	-401,362	4,908,358	5,599,318	6,374,769	-103	-13,522,515
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	S/.	-3,965,171	-8,359,580	-1,320,025	-401,362	4,908,358	5,599,318	6,374,769	-70	918,663
VENTAS	S/.	22,562,530	23,382,882	25,189,161	30,966,277	34,759,084	36,020,035	37,407,048	23	5,777,116
COSTO DE VENTAS	S/.	11,568,342	16,465,946	12,091,619	9,680,874	10,867,928	11,262,489	11,696,506	-20	-2,410,744
ACTIVO TOTAL	S/.	72,268,932	64,396,053	60,420,628	59,550,346	56,483,762	53,819,402	51,617,771	-1	-870,282
ACTIVO CORRIENTE	S/.	23,296,809	15,640,615	13,216,072	11,546,749	9,081,104	7,009,249	5,392,010	-13	-1,669,323
ACTIVO NO CORRIENTE	S/.	48,972,123	48,755,438	47,204,556	48,003,597	47,402,658	46,810,153	46,225,760	2	799,041
PASIVO TOTAL	S/.	21,860,940	26,862,490	29,232,170	30,295,628	30,302,155	22,689,754	19,573,901	4	1,063,458
PASIVO CORRIENTE	S/.	3,225,846	3,247,534	3,732,251	3,485,405	3,491,932	3,491,875	3,491,829	-7	-246,846
PASIVO NO CORRIENTE	S/.	18,635,094	23,614,956	25,499,919	26,810,223	26,810,223	19,197,879	16,082,071	5	1,310,304
PATRIMONIO	S/.	50,407,992	37,533,563	34,581,032	29,254,718	26,181,607	31,129,647	32,043,870	-15	-5,326,314
INDICE DE MOROSIDAD	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROA (Rentabilidad sobre el Activo)	%	-0.053	-0.118	-0.041	-0.009	0.044	0.058	0.075	-79	0
ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)	%	-0.076	-0.203	-0.072	-0.017	0.095	0.101	0.121	-76	0
EBITDA	S/.	-3,248,077	-7,702,519	-708,719	222,638	5,532,358	6,223,318	6,998,769	-131	931,357
RESULTADO DE OPERACION (Presupuesto)	S/.	-7,198,744	-2,643,456	384,262	-1,101,185	3,066,560	4,120,567	5,298,473	-387	-1,485,447
RESULTADO ECONOMICO (Presupuesto)	S/.	-7,099,396	-2,643,456	2,250,302	1,398,815	6,726,639	7,777,125	8,952,509	-38	-851,487
INVERSIONES - Fbk (Presupuesto)	S/.	20,652	0	133,960	1,400,000	339,921	343,442	345,964	945	1,266,040
SALDO NETO DE CAJA	S/.	2,313,982	-2,951,584	-642,057	-3,080,837	1,910,944	-1,229,657	-379,469	380	-2,438,780
SALDO FINAL DE CAJA	S/.	5,487,208	2,535,624	3,893,567	812,730	2,723,675	1,494,018	1,114,549	-79	-3,080,837
RESULTADO PRIMARIO (Flujo de Caja)	S/.	-7,233,771	-3,287,645	-690,024	-1,682,022	3,323,748	4,087,274	4,951,732	144	-991,998

II OTROS INDICADORES (Para Empresas no financieras)

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2021 Real	Año 2022 Real	Al 31/12/2023 (Estimado Base Real a Agosto)	Año 2024 Previsto	Año 2025 Proyectado	Año 2026 Proyectado	Año 2027 Proyectado	Var %	Diferencia
OTROS INDICADORES RELEVANTES(Según Empresa)										
VENTA DE COCAÍNA AL 92% PUREZA	KG.	330	660	0	380	384	388	392	0	380
VENTA DE MATES Y MIXTURAS DELISSE	FILTROS	4,445,425	3,763,250	2,174,575	2,348,125	2,371,606	2,395,322	2,419,276	8	173,550
VENTA DE EXTRACTOS	KILO - LITROS	3,798	1,187	555	858	866	875	884	55	303
VENTA DE HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	KG.	13,835	10,680	9,411	7,342	7,416	7,490	7,565	-22	-2,068
VENTA DE HOJA DE COCA - MERCADO INTERNO	TM	856	856	1,132	1,265	1,278	1,290	1,303	12	133
VENTA DE HOJA DE COCA - MERCADO EXTERNO	TM	148	144	244	178	179	181	183	-27	-66
VENTA DE LICOR DE COCA	LITROS	475	748	1,085	1,186	1,198	1,210	1,222	9	101
VENTA DE CAPSULAS DE COCA (100 CÁPSULAS)	FRASCOS	0	0	0	1,450	1,465	1,479	1,494	0	1,450
PRODUCCIÓN DE COCAÍNA AL 92% PUREZA	KG.	403	385	120	450	455	459	464	275	330
PRODUCCIÓN DE MATES Y MIXTURAS DELISSE	FILTROS	4,616,775	3,539,745	2,101,080	2,829,750	2,858,048	2,886,628	2,915,494	35	728,670
PRODUCCIÓN DE EXTRACTOS	KILO - LITROS	11,167	1,272	370	3,550	3,586	3,622	3,658	860	3,180
PRODUCCIÓN DE HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	KG.	27,245	0	19,293	8,811	8,899	8,988	9,078	-54	-10,482
PRODUCCIÓN DE LICOR DE COCA	LITROS	1,332	0	593	1,260	1,273	1,285	1,298	112	667
PRODUCCIÓN DE CÁPSULAS DE COCA (100 CÁPSULA)	FRASCOS	0	0	0	1,740	1,757	1,775	1,793	0	1,740
COMPRA DE HOJA DE COCA	TM	1,311	1,035	865	948	957	967	977	10	83
DECOMISO DE HOJA DE COCA	TM	253	216	223	210	212	214	216	-6	-13
STOCK DE HOJA DE COCA (ALMACENES)	TM	1,581	1,693	1,427	1,128	1,140	1,151	1,163	-21	-299
PRECIO PROMEDIO COMPRA DE LA HOJA DE COCA	S/ / TM	8,364	8,183	8,452	8,738	8,825	8,913	9,002	3	285
PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE LA HOJA DE COCA (S/ / TM	16,752	15,314	16,062	17,491	17,665	17,842	18,021	9	1,428
UNIDADES OPERATIVAS - COMPRA	N°	22	22	22	21	21	21	21	-5	-1
UNIDADES OPERATIVAS - COMPRA/VENTA	N°	4	4	4	4	4	4	4	0	0
UNIDADES OPERATIVAS - VENTA	N°	19	19	19	19	19	19	19	0	0
									0	0
									0	0

Declaración jurada

La empresa se exime de adjuntar en el presente informe los formatos que se detallan, en razón de haber sido remitidos por medio del Sistema de Información FONAFE con las especificaciones, cierre electrónico y dentro de los plazos establecidos en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

- | | |
|----------------|--------------------------------------|
| 1.- Formato 3P | : Estado de la situación financiera. |
| 2.- Formato 4P | : Estado de resultados integrales. |
| 3.- Formato 5P | : Presupuesto de ingresos y egresos. |
| 4.- Formato 6P | : Flujo de Caja. |
| 5.- Formato 8P | : Gastos de Capital. |