

**EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.**



**PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2017**  
**(ACUERDO DE DIRECTORIO N° 043-2016/ENACO)**

**Cusco, Diciembre 2016**

## **PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2017**

### **I. ASPECTOS GENERALES**

La Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima, con el propósito de garantizar el desarrollo sostenido de sus operaciones orientadas al cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 y adoptando estrategias empresariales a establecerse en el siguiente Plan Estratégico 2017-2021 que se encuentran en desarrollo por parte de la presente gestión; ha procedido con la elaboración del presente Plan Operativo y Presupuesto para el Ejercicio Económico 2017, cuya herramienta de gestión orienta el desempeño de la organización hacia el logro de los resultados establecidos en el mismo, en concordancia con su Ley Orgánica de creación, Estatuto Social, Plan Estratégico Institucional vigentes de la empresa y del FONAFE.

El Plan Operativo y Presupuesto 2017, considera la aplicación gradual y sistemática de los resultados del diagnóstico obtenido producto de la consultoría externa contratada como parte de los macroprocesos para desarrollar el plan de reactivación de ENACO S.A dispuestos por nuestro órgano rector FONAFE en su Oficio SIED N°150-2015-DE-FONAFE de fecha 30 de abril de 2015 en función a las necesidades y condiciones existentes; con el propósito de alcanzar las metas y objetivos trazados por parte de la Empresa.

Asimismo, el presente POI y especialmente el Presupuesto 2017 debe entenderse como uno de cambio en apoyo al rediseño organizacional, pues presenta cambios presupuestales significativos en algunas partidas respecto a años anteriores y futuros, producto de acciones destinadas a eliminar contingencias laborales, desvinculación de personal, contratación de personal con nuevas competencias, o a iniciar procesos de mecanización en algunas de las etapas de nuestros procesos centrales(core); para ello recoge las necesidades y programas de comercialización e industrialización de las Unidades Orgánicas de la Empresa orientadas a soportar estos cambios en concordancia con las actuales políticas del Directorio alineadas a las del FONAFE, así como en cumplimiento de la nueva normatividad emanada del Decreto Legislativo N° 1241 y su reglamento que Fortalecen la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas y afianza el rol de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

#### **1.1. Naturaleza Jurídica**

A través del Decreto Ley 22370 de fecha 05.12.1978, fue creada la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), 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 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. Su mercado de acción interna se circunscribe a 19 Regiones ejerciendo

sus actividades de comercialización e industrialización de la hoja de coca con carácter de exclusividad.

## 1.2. Objeto Social

El objeto social de ENACO S.A., es desarrollar actividades lícitas vinculadas a la producción, comercialización e industrialización en los ámbitos 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. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexas y complementaria a su objeto social, 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 de ENACO S.A. es de S/ 12'379,951.00, dividido y representado en 12'379,951 acciones representativas del capital social con un valor nominal de S/ 1.00 cada una, integra 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

DIRECTORIO				
Nº	Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha de Designación
1	Ing. Arteaga Donayre William Alberto	Director	Designado	19-03-2015 A.D. 001-2015/004-FONAFE
2	Mg. Saavedra Paredes Jason Oscar	Director	Designado	19-03-2015 A.D. 001-2015/004-FONAFE
3	Ing. Hector Pedro Buzaglo de Bracamonte	Director	Designado	17-12-2015 A.D. 006-2015/017-FONAFE
4	Abog. Cynthia Ruth Flores Huamani	Directora	Designado	30-09-2016 A.D. 001-2016/010-FONAFE

## 1.5. Gerencias principales

GERENCIAS PRINCIPALES				
Nº	Apellidos y Nombres	Cargo	Situación	Fecha de Designación
1	Rafael Domingo Canovas Pretozzi	Gerente General	Encargado	07-07-2015 A.D. 023-2015- ENACO S.A.
2	Yony Farfán Gaciot	Gerente de Adm. Y Finanzas	Encargado	01-12-2015 A.D. 040-2015- ENACO S.A.
3	Juan Carlos Galdos Tejada	Gerente Comercio Tradicional	Encargado	05-01-2016 A.D. 002-2016- ENACO S.A.

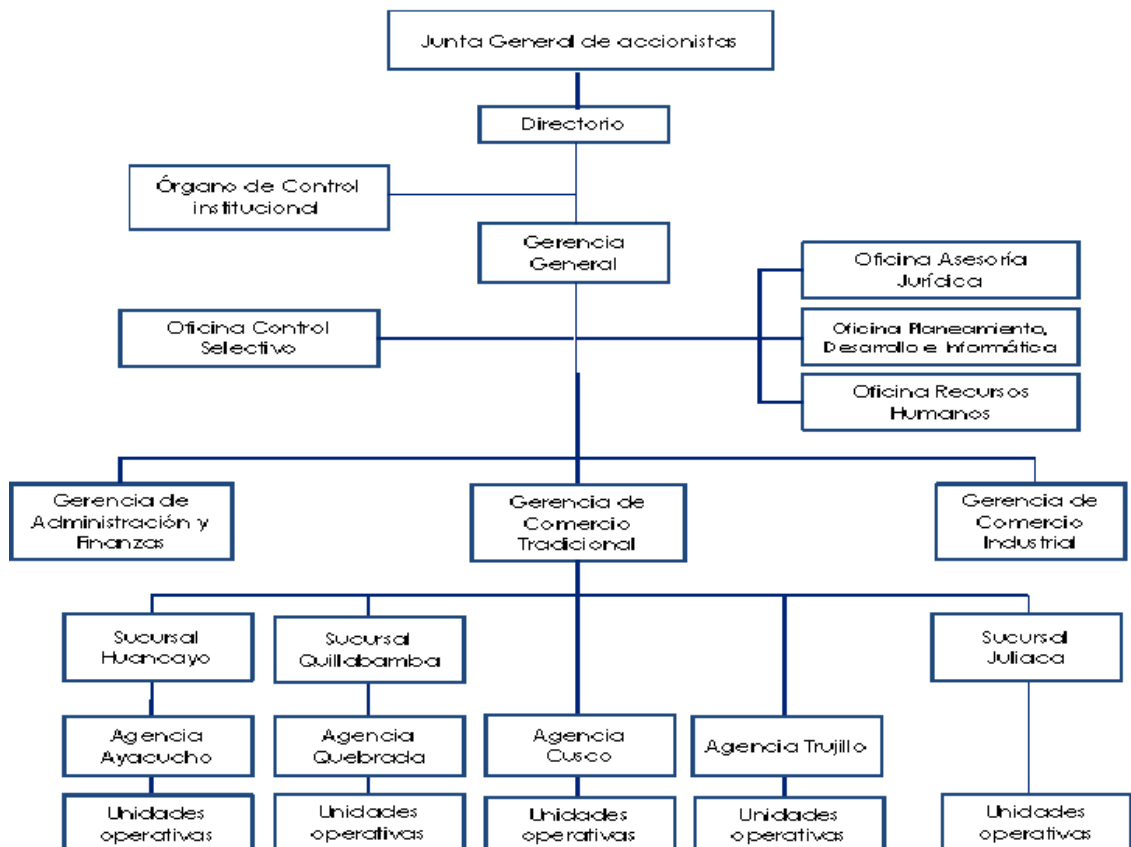
## 1.6. Marco Regulatorio

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

- c) Ley N° 27245 – Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, su reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- d) Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- e) Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- f) Ley N° 30225- Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 350-2015-EF.
- g) Directiva de Gestión del FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE del 13.JUN.2013 y modificada mediante Acuerdos de Directorio Nos. 005-2013/015-FONAFE del 05.DIC.2013, 008-2014/003 FONAFE del 25.MAR.2014, 002-2014/009- FONAFE del 12.AGOS.2014 respectivamente y la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 109-2015/DE-FONAFE del 01.DIC.2015.
- h) Lineamiento Corporativo: “Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”.
- i) Estatuto Social de ENACO S.A.

### 1.7. Estructura Organizacional de la Empresa

Mediante acuerdo de Directorio N° 030-2016 de fecha 12.08.2016 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones para ENACO S.A. el cual contiene la estructura orgánica de la empresa conforme se muestra a continuación.



La nueva estructura orgánica de ENACO S.A será progresivamente implementada entre el año 2017 y 2018.

### 1.8. Factores Críticos de Éxito

- a. **Predominio de la competencia desleal –informalidad:** El comercio ilegal que se da por la alta demanda del producto, y cuyo precio de compra por parte de los ilegales es mayor al de ENACO S.A. debido a la poca participación de las autoridades comprometidas en la labor de control de oferta en los mercados de venta.

En los últimos seis años, las cuencas cocaleras donde se encuentran instaladas las parcelas de hoja de coca legal que proveen a ENACO S.A., fueron objeto de un crecimiento predominante de la producción ilegal de hoja de coca, que ha generado el incremento del comercio informal del producto en el mercado de consumo tradicional, fomentando la "competencia desleal" por parte de personas no autorizadas que compiten en el acopio de hoja de coca en el campo ofertando mejores precios y condiciones de pago que no pueden ser igualadas por ENACO S.A., debido a restricciones económicas y normativas. Esta hoja de coca así adquirida en condiciones ilegales, luego es derivada al mercado informal y/o ilícito para ser vendida en puntos de venta minoristas, con la anuencia o permisividad de las autoridades locales, tal como podemos evidenciar con los oficios cursados a diversas autoridades locales y las respuestas obtenidas a ellos.

El acrecentamiento incontrolado de la producción ilegal de hoja de coca, en los valles de San Gabán y Sandía y en el valle de Kcosñipata en la provincia de Paucartambo - Cusco; generan el transporte y comercialización ilegal de grandes volúmenes de hoja de coca, los mismos que son distribuidos en los mercados y ferias de la Agencia Juliaca e inclusive abarca los departamentos de Arequipa, Tacna, Moquegua y Cusco en las provincias de Canchis – Sicuani y Espinar - Yauri;

Dicho producto, a pesar de que en muchos casos son cultivados con ayuda de fertilizantes químicos que afectan la salud de las personas por su ingesta directa, tiene gran demanda por parte de los consumidores finales "chacchadores", por ser de buena calidad debido a sus mejores condiciones de cultivo y cortos periodos de almacenamiento, y además durante la temporada de alta producción (época de lluvias) sus precios disminuyen gracias a la productividad obtenida de plantas nuevas, en suelos adecuadamente preparados y fertilizados. Es conveniente resaltar que mientras los agricultores y comercializadores ilegales obtienen altas rentabilidades y venden con cortos periodos de almacenamiento sin un adecuado control. ENACO S.A. trabaja con agricultores controlados por las autoridades, con plantas de más de 50 años (con bajos rendimientos) y con cosechas que son almacenadas por la empresa durante largos periodos de tiempo para ser distribuidas a nivel nacional, todo lo cual hace que nuestro producto sea de menor calidad al del ilegal, quien aprovechando las condiciones que le son favorables puede llegar a vender la arroba de hoja de coca entre S/.180 a S/.400, lo cual merma considerablemente las ventas

de hojas de coca de nuestra empresa. Ante tal situación, es determinante y de suma urgencia, que se continúe con las acciones de erradicación de los valles de San Gabán, Ayapata y Sandía, por parte del CORAH que depende del Ministerio del Interior y se controlen los mercados de comercio informal de manera efectiva y decidida.

- b. **Narco – terrorismo amenaza a ENACO S.A.:** Incurción del narco terrorismo en los valles de producción legal de hoja de coca como Sandía, Kcosñipata, Kiteni, Yanatile, etc; a partir de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, exponiendo a riesgo la infraestructura, vehículos y personal de la empresa, y por consiguiente, su operatividad comercial en algunas zonas estratégicas. Igualmente las operaciones de la empresa en las zonas comprendidas en el VRAEM, mayoritariamente con plantaciones ilegales y con presencia narco terrorista, con quienes se tiene que competir en desigualdad de condiciones y generando en varias oportunidades amenazas directas para el personal que allí labora.
- c. **Presión Política-Social** por parte de los dirigentes de las distintas federaciones de las cuencas cocaleras quienes solicitan permanentemente el incremento precio de compra de la hoja de coca.
- d. **Variabilidad del clima y precipitaciones:** Los traumáticos cambios en el clima generados producto de los fenómenos ambientales se manifiestan con incremento del frío (heladas) y/o excesivas precipitaciones pluviales en las principales zonas cocaleras, que aunada a una alta incidencia de plagas y enfermedades inadecuadamente controladas generan: a) deterioro de la calidad de la hoja de coca, b) baja productividad en campo, c) alta toxicidad de los suelos por exceso de aplicación de agroquímicos d) baja rentabilidad del productor y e) suelos empobrecidos por el uso intensivo y precarios aportes de fertilización.

En el tercer y cuarto trimestre 2016 se viene soportando una prolongada escases de lluvias a nivel nacional que inclusive obligara al gobierno nacional a declarar en emergencia diversas regiones del país, en razón de haberse retrasado los cultivos agrícolas y en especial el de la hoja de coca, toda vez que históricamente en el cuarto trimestre ya debió haberse iniciado la campaña alta de captación (octubre), según estadísticas comerciales se viene acopiando mínimas cantidades de hoja de coca de sectores muy diferenciados en relación al ejercicio 2015.

- e. **Ausencia de mano de obra para realizar las labores culturales y cosecha de hoja de coca y la rehabilitación de sus terrenos de cultivo:** En las zonas de producción de hoja de coca, se viene presentando desde hace aproximadamente 15 años atrás, mayor migración de mano de obra agrícola a los nuevos proyectos regionales como es el desarrollo del proyecto del gaseoducto Sur Andino y las obras de construcción y mantenimiento de carreteras con ofertas salariales muy atractivas, llegando a ser de S/ 50.00 a 70.00 soles el jornal diario, entre mano de obra no calificada y operarios, financiadas con recursos económicos provenientes del Gobierno Central, canon gasífero a través del gobierno regional y los gobiernos locales, condiciones que interfieren con las labores agrícolas en general y de cosecha de la hoja de coca en particular , principalmente en las cuencas cocaleras de la Provincia de la Convención en el Departamento de Cusco.

En mérito a lo anteriormente mencionado la proyección es que de mantenerse los beneficios de canon en la zona la producción agrícola en general, y la de hoja de coca en particular, los resultados agrícolas tiendan a retraerse aún más en el transcurso del tiempo,

- f. **Falta de entrega de la hoja de coca por parte de los productores legales:** Situación que continúa agudizándose debido principalmente a la mejor oferta de precios y de condiciones de pago por parte de los compradores ilegales hacia los agricultores legales y que aunados a la falta de apoyo de las instituciones del Estado encargadas de hacer valer la Ley para condicionar o coaccionar a que se cumpla con el mandato de entregar la totalidad de la producción a ENACO S.A., situación que obliga a la Empresa a ejecutar estrategias de persuasión y comunicación interinstitucional a fin de lograr el apoyo de las instancias que correspondan para retomar progresivamente el principio de autoridad y el control del 100% de la producción legal.

Es importante tomar en cuenta el impacto de la disminución anual de proveedores de hoja de coca, y su tendencia a la disminución a lo largo de los últimos años en los resultados comerciales de la empresa. Esta información resulta de especial importancia si recordamos que las metas de compra se diseñaron en base al abastecimiento de los 34,464 productores empadronados en el año 1978, para atender la demanda que en esa época se estimó en alrededor de 8,000 Tm anuales.

De los 34,464 (100%) productores empadronados, a noviembre del 2016 solo tenemos activos 9,217 (27%) proveedores, es decir que respecto del padrón inicial hay una reducción fáctica de 25,247 (73%) empadronados que no entregan nada o lo hacen solo con las periodicidades necesarias para no ser erradicados por CORAH.

De manera reciente, en el año 2015 recibíamos hoja de coca de 10,647 proveedores empadronados, si comparamos esta cifra con la de los 9,217 proveedores al mes de noviembre de 2016 tenemos una disminución de 1,430 productores proveedores de HC con respecto al año anterior. Esta variable debe de entenderse en su real magnitud pues como es de conocimiento del Directorio y de las autoridades nacionales, la producción anual de hoja de coca se mantiene en valores cercanos a las 100,000 toneladas anuales, de las cuales aproximadamente 11,000 de acuerdo al último censo de INEI corresponden a hoja de coca para consumo tradicional. ENACO desplegará todos sus esfuerzos para lograr captar en el ejercicio 2017 alrededor de 2,233 toneladas/año.

### 1.9. Área de Influencia

ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales e industriales, despliega sus actividades a lo largo y ancho del territorio, contando a la fecha con 22 Unidades Operativas de Compra, 22 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran instaladas en 14 regiones; las mismas que comercialmente abarcan un total de 19 regiones del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro y el mapa subsiguiente:

### CUADRO RESUMEN DE UNIDADES OPERATIVAS A NIVEL NACIONAL

UNIDADES OPERATIVAS	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Compra	23	22	22	22
Compra/Venta	5	5	4	4
Venta	23	23	23	22
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>48</b>
Situación de Locales				
Propios	24	24	24	23
Alquilados	27	26	25	25
Capacidad de almacenamiento TM	2,968	2,968	2,868	2,868



Durante el año 2017 se reevaluará la permanencia y continuidad de algunas de estas unidades operativas, que en la práctica han decrecido en captación o venta, así como la eventual apertura de otras en lugares de interés, adecuándonos así a la oferta y demanda de nuestro principal producto de venta.

#### 1.10. Soporte Operativo

Para el cumplimiento adecuado de sus actividades comerciales y productivas, la empresa procura hacer el mejor uso de la tecnología disponible como son las redes de área local y servidores en cada una de nuestras Sucursales y Agencias, y se está proyectando establecer conexión de datos acorde a la disponibilidad del servicio. Contamos con 10 servidores y 160 estaciones de trabajo de las cuales el 6% son equipos de última generación, el cual se viene mejorando a través del Programa de Inversiones en la adquisición de hardware y software que



permitirá desarrollar de mejor manera los sistemas de comunicación y seguridad de la información.

En la Sede Central se cuenta con una línea dedicada por fibra óptica, el cual nos permite incrementar el ancho de banda en un 300%. Esta línea atiende el correo electrónico, web, trámite documentario y video conferencia.

La tecnología de la información aplicada a través del sistema denominado SIE (Sistema de Información ENACO S.A.), pretende progresivamente integrar todo el movimiento comercial y administrativo de la empresa para mejorar procesos e implementar controles. Al ser un sistema creado en la organización, se tiene los programas fuente de todo el sistema por lo que es posible realizar cualquier adición o cambio que requieran las áreas usuarias o las entidades a las cuales se alimenta y migra la información.

El sistema desarrollado funciona en todas y cada una de nuestras Sucursales, Agencias y Unidades Operativas a nivel nacional, permitiendo la integración de toda la información en la Sede Central. Se está culminando los procedimientos vía sistema para disponer de información comercial a nivel nacional en forma semanal.

La implementación de un servidor de correo permite gestionar todos los correos electrónicos sin tener que recurrir a entidades externas, así también en nuestros servidores se almacena la página Web de la empresa que si bien cumple con los requerimientos básicos, será reestructurada para responder a las actividades comerciales, internas de comunicación y de normativa estatal en lo que a exposición de información de transparencia y otros respecta.

Se cuenta con reportes web que permiten mostrar información comercial actualizada al cierre mensual, que puede ser consultada sin inconvenientes en dispositivos móviles. Este modelo de reportes web permitirá presentar por este medio todo tipo de información que se considere necesaria por las gerencias.

Se cuenta con un sistema de trámite documentario TDE que permite el flujo documentario virtual entre todas las sedes a nivel nacional, de código cerrado. El cual nos permite realizar todas las operaciones sistémicas en tiempo real, complementando los sistemas transaccionales orientados a lograr instituir la oficina sin papeles.

Se tiene previsto el desarrollo de sistemas vía web que permitan tener información en tiempo real sobre las actividades comerciales presupuestales y administrativas.

Igualmente a partir de enero 2017 se tiene prevista la implementación de la facturación electrónica en todas las unidades operativa de venta. Para lo cual se tiene programada la adquisición de impresoras multifuncionales.

## 1.11. Logros

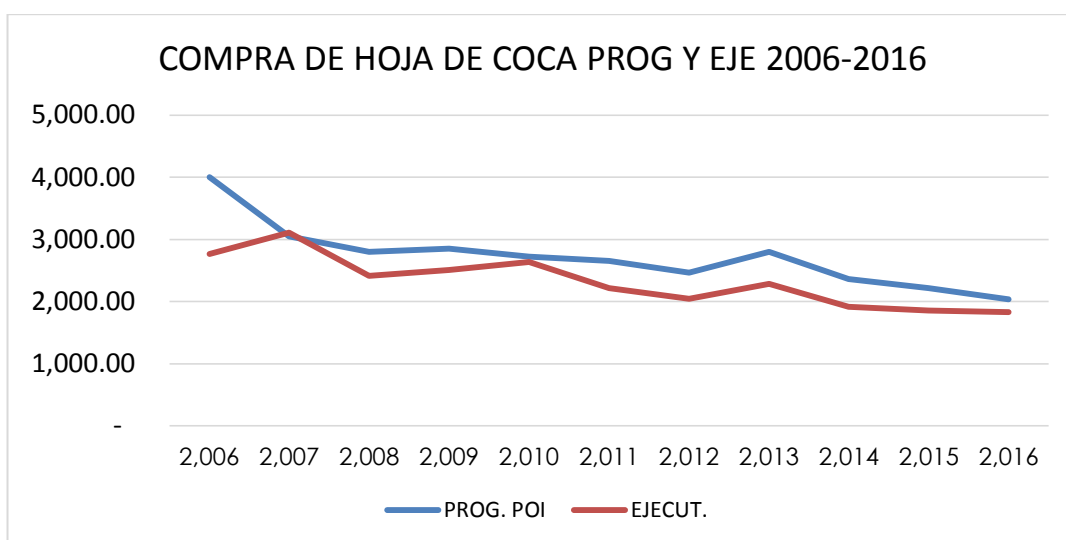
### a. Principales logros que se espera obtener el año 2017

OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO AÑO 2017	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META
1. Incrementar la creación de valor económico de la empresa.	1.1. Incrementar la rentabilidad de la empresa	1.1.1. Rentabilidad Patrimonial - ROE	Porcentaje	-7.78
		1.1.2. Rotación de Activos.	Porcentaje	56.03
		1.1.3. Margen de ventas	Porcentaje	-9.74
		1.1.4. Incremento de los ingresos	Porcentaje	10.94
	1.2. Mejorar la cobertura de acopio de productores legales de hoja de coca	1.1.5. Incrementar la cobertura de compra de hoja de coca	T. M.	2,233
2. Recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de hoja de coca.	2.1. Implementar un programa de sensibilización social	1.1.6. Número de beneficiarios de las actividades realizadas	Número	12,150
		1.1.7. Percepción promedio sobre el alcance de la misión social o	Número	1
		1.1.8. Nivel de Satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios.	Porcentaje	89%
		1.1.9. Implementación de los programas anuales de responsabilidad	Porcentaje	100%
3. Mejorar la eficiencia operacional de la Empresa	3.1. Implementar los sistemas de gestión pública corporativa.	1.1.10. Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100%
		1.1.11. Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100%
4. Fortalecer el talento humano y la organización, empleando TIC en la empresa	4.1 implementar tecnologías de información	1.1.12. Implementación de las tecnologías de la información de la	Porcentaje	100%
	4.2 Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional.	1.1.13. Horas de capacitación per cápita por año	Número de horas	32
		1.1.14. Desarrollo de Cultura Organizacional.	Porcentaje	12

Las metas a las que hace mención el cuadro precedente están establecidas en función a los indicadores señalados en el Plan Estratégico 2013-2017 aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2013/012-FONAFE de fecha 03 de octubre del 2013. Así mismo, cabe precisar que el objetivo estratégico general 01 referido a incrementar la creación del valor económico de la empresa no se viene cumpliendo debido a la falta de cumplimiento de las metas comerciales tanto de venta como de compra, conforme se puede apreciar en el cuadro siguiente:

		REAL 2013	REAL 2014	REAL 2015	ESTIMADO 2014	PREVISTO 2017
<b>Plan Estratégico</b>	compra	2,235	2,438	2,487	2,536	2,587
<b>Ejecución real</b>	Compra	2,284	1,913	1,856	1,828	2,233
<b>Plan Estratégico</b>	Venta	2,235	2,438	2,487	2,536	2,587
<b>Ejecución real</b>	venta	2,112	2,076	1,815	1,907	2,300

Es relevante tener en cuenta que en el presente ejercicio la administración se plantea el reto de efectuar cambios en la gestión que permitan mejorar la calidad del producto que ofrecemos a nuestros clientes y de esta manera competir en precio, dado que históricamente los registros de los últimos 10 años señalan la marcada tendencia a disminuir las compras de hoja de coca a nivel nacional por las razones anteriormente explicadas, tal como puede apreciarse en el gráfico que se muestra a continuación en el cual se muestra las metas de captación de hoja de coca del POI y los resultados obtenidos :



Es evidente que las metas comerciales que fueron establecidas para cada ejercicio económico en el actual plan estratégico 2013-2017 no han guardado relación con la realidad del entorno externo y su impacto en la gestión.

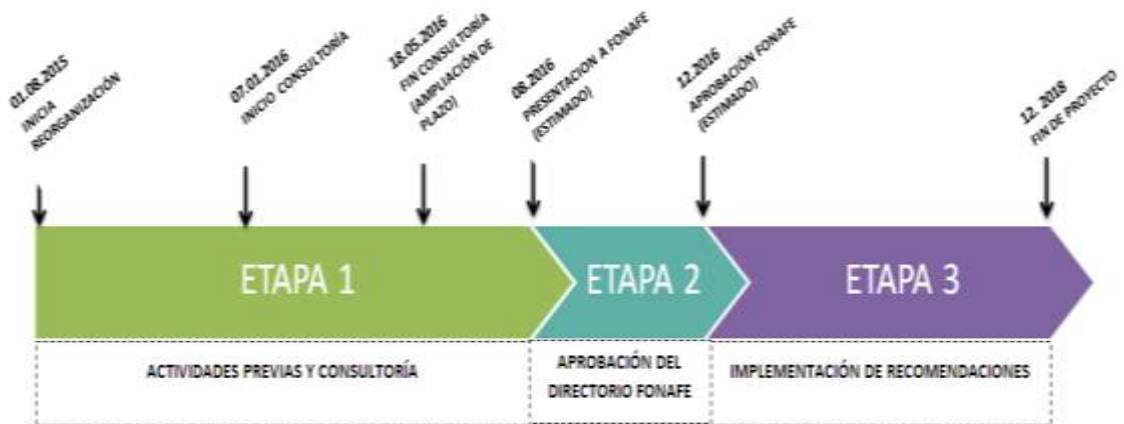
La obtención de las metas previstas para el año 2017 guardan relación con la oportuna implementación de las actividades propuestas para generar cambio en la gestión previstas como parte del proceso de rediseño organizacional. Implementación e inversión en los sistemas de gestión de la calidad de la hoja de coca y su diversificación industrial todo ello ligado al aporte de capital a desembolsar por parte de FONAFE de acuerdo al presupuesto alcanzado por esta entidad y en base a lo cual se han construido los supuestos de acción del POI y el presente presupuesto.

Las metas se encuentran descritas individualmente a través de los indicadores señalados a partir de la página 21 del presente plan.

#### **b. Situación del Rediseño Organizacional.**

Es necesario continuar el proyecto de Rediseño Organizacional y atender las actividades dispuestas por nuestro ente rector FONAFE en su Oficio SIED N° 150-2015 –DE-FONAFE para lograr el fortalecimiento de la gestión de ENACO tendiente a su continuidad operativa.

Concurrente con el Informe Nro. 149-2015-ENACO S.A./GERENCIA , se definieron las siguientes Etapas para el macro proceso 03 (MP03) Rediseño Organizacional con apoyo de Consultora:



Estamos en la Etapa 2 del cuadro que se muestra. Con Oficio N°244-2016-ENACO S.A/GG de fecha 6 de octubre se remitió a FONAFE la documentación correspondiente para que apruebe el nuevo Cuadro de Asignación de Personal, el TIMA y las nuevas Escalas Remunerativas encontrándonos a la espera de respuesta, para desplegar los cambios relacionados a personal.

En simultáneo se continúa el macro proceso **MP04 Reorganización ENACO Interna**, actividad que durará hasta diciembre del 2018, y que comprende entre otras:

- Revisión de Normativa, actividad que acompañará de manera permanente el rediseño, para documentar en la oportunidad que se requiera los cambios que se consideren necesarios y adecuar la futura operación de la empresa.
- Cambios de Personal en puestos clave, actividad que se encuentra directamente relacionada con las oportunidades de mejora identificadas

Se espera en el periodo 2017 continuar con las diversas actividades contempladas en el resto de macro procesos, consolidando los cambios en la gestión de ENACO.

## II. LÍNEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

### 2.1. Descripción de las Líneas de Negocio

2.1.1. **Acopio y comercialización de la hoja de coca entera.**- El acopio de la hoja de coca entera es realizado por ENACO S.A. entre los productores empadronados en 1978, reconocidos por el Estado como únicos productores de coca y proveedores legales de esta empresa. En el mercado interno, la hoja de coca se destina mayormente al consumo tradicional (chacchadores, usos medicinales, pagos a la tierra, etc.). Sin embargo, también es comercializada como insumo a productores industriales en el mercado nacional e internacional.

2.1.2. **Producción y Comercialización de Filtrantes de hoja de coca en sus diversas presentaciones** ENACO S.A. también se dedica a la producción de filtrantes de mate de coca, producto que se identifica en el mercado con la marca Delisse. La marca se encuentra mal posicionada en el mercado por falta de adecuadas estrategias de propaganda, comercialización y marketing que serán motivo de consultoría

específica. Dicho producto por restricciones de comercio exterior sólo se comercializa por el momento en el mercado nacional.

2.1.3. **Producción y comercialización de harinas y extractos de coca.**- Son productos con algún proceso intermedio, en el año 2017 se desarrollaran las potencialidades de estos productos para ser usados como insumo en procesos industriales por terceros.

2.1.4. **Otros Productos :** Adicionalmente a los anteriormente mencionados el Estatuto de ENACO S.A. señala que la Empresa podría dedicarse a la producción, industrialización y comercio interno y externo de otras plantas medicinales, la producción de los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines y el desarrollo de toda otra actividad afín o conexas

## 2.2. Información Cuantitativa de líneas de negocios

LINEAS DE NEGOCIO		UNIDAD MEDIDA	ESTIMADO 2016	PREVISTO 2017	VARIAC. %	DIFEREN.
COMPRA HOJA DE COCA		T.M.	1,828.00	2,233.00	22.16%	405.00
VENTA HOJA DE COCA	PAIS	T.M.	1,907.00	2,300.00	20.61%	393.00
	EXTERIOR	T.M.	158.76	158.76	0.00%	-
COCAINA BASE	PRODUCCION	Kgr.	101.00	300.00	197.03%	199.00
	EXPORTACION *	Kgr.	331.00	-	-100.00%	-331.00
FILTRANTES	PRODUCCION	Filtro (MM)	12.81	13.00	1.48%	0.19
	VENTA	Filtro (MM)	12.81	13.20	3.04%	0.39
HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	PRODUCCION	Kgr.	16,200.00	16,605.00	2.50%	405.00
	VENTA	Kgr.	16,200.00	18,700.00	15.43%	2,500.00
EXTRACTOS	PRODUCCION *	Kgr.	2,400.00	1,200.00	-50.00%	-1,200.00
	VENTA *	Kgr.	1,861.40	-	-100.00%	-1,861.40

\* El resultado negativo de estos productos es debido a que hasta el momento no se tiene confirmación para la exportación de PBC y venta de extractos, sin embargo se ha considerado adelantar su elaboración por el tiempo que requiere su producción, y en merito a que es mejor almacenarlos como producto terminado que como hoja de coca que está sujeta a deterioro.

## III. PLAN ESTRATEGICO

### 3.1. Misión

“Somos una empresa estratégica del estado peruano, que se dedica al acopio, industrialización y comercialización de hoja de coca con fines benéficos para la salud de la humanidad y coopera en la lucha contra las drogas”.

### 3.2. Visión

“Ser la única empresa en el mundo reconocida legalmente que provee hoja de coca y productos industrializados al mercado nacional e internacional, revaloriza la tradición andina, contribuye con la salud de la humanidad y respeta el medio ambiente”.

### 3.3. Valores

- **Compromiso:** Actuar identificados con ENACO S.A., resguardando su imagen y ejerciendo sus funciones de manera proactiva.
- **Colaboración:** Disposición para ayudar a los demás y brindar el apoyo en aquellas tareas que por su naturaleza no sean estrictamente inherentes a su función, siempre que ello resulte necesario para superar dificultades y mejorar la situación de ENACO S.A.
- **Prudencia:** Actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a consideración, además de inspirar confianza en la comunidad.
- **Probidad:** Actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal.
- **Veracidad:** Buscar la verdad en el ejercicio de las funciones de ENACO S.A., en la interacción con los productores cocaleros, demás instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, entre otros.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los acuerdos adoptados al interior de ENACO S.A., asumiendo las consecuencias de sus acciones y decisiones.
- **Transparencia:** Desarrollar sus funciones teniendo en consideración el derecho de los usuarios, proveedores y entidades vinculadas al cultivo de la hoja de coca, de recibir la información necesaria sobre las acciones desarrolladas por ENACO S.A.
- **Excelencia:** Actuar con eficacia y eficiencia, sustentando técnicamente sus propuestas ante los órganos directivos de ENACO S.A. y diversas instituciones públicas y privadas.
- **Capacitación:** Fomentar la capacitación permanentemente de los colaboradores de ENACO S.A. orientado a elevar el nivel del rendimiento laboral y cumplimiento de metas.
- **Obligación de Denunciar:** Denunciar inmediatamente con las pruebas del caso y por escrito, al Presidente del Directorio o Gerente General, con la debida reserva, cualquier falta a la ética de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio a ENACO S.A. o constituir un delito funcional, a los órganos de control pertinentes OCI o Fiscalía.

### 3.4. Horizonte del Plan Estratégico

Los objetivos estratégicos de ENACO S.A. están alineados a los objetivos estratégicos corporativos planteados por el órgano rector FONAFE, con los que aprovechando el Plan Estratégico corporativo e institucional se buscara redefinir las metas y objetivos para el periodo 2017-2021. Sin embargo se detalla los objetivos estratégicos actuales:

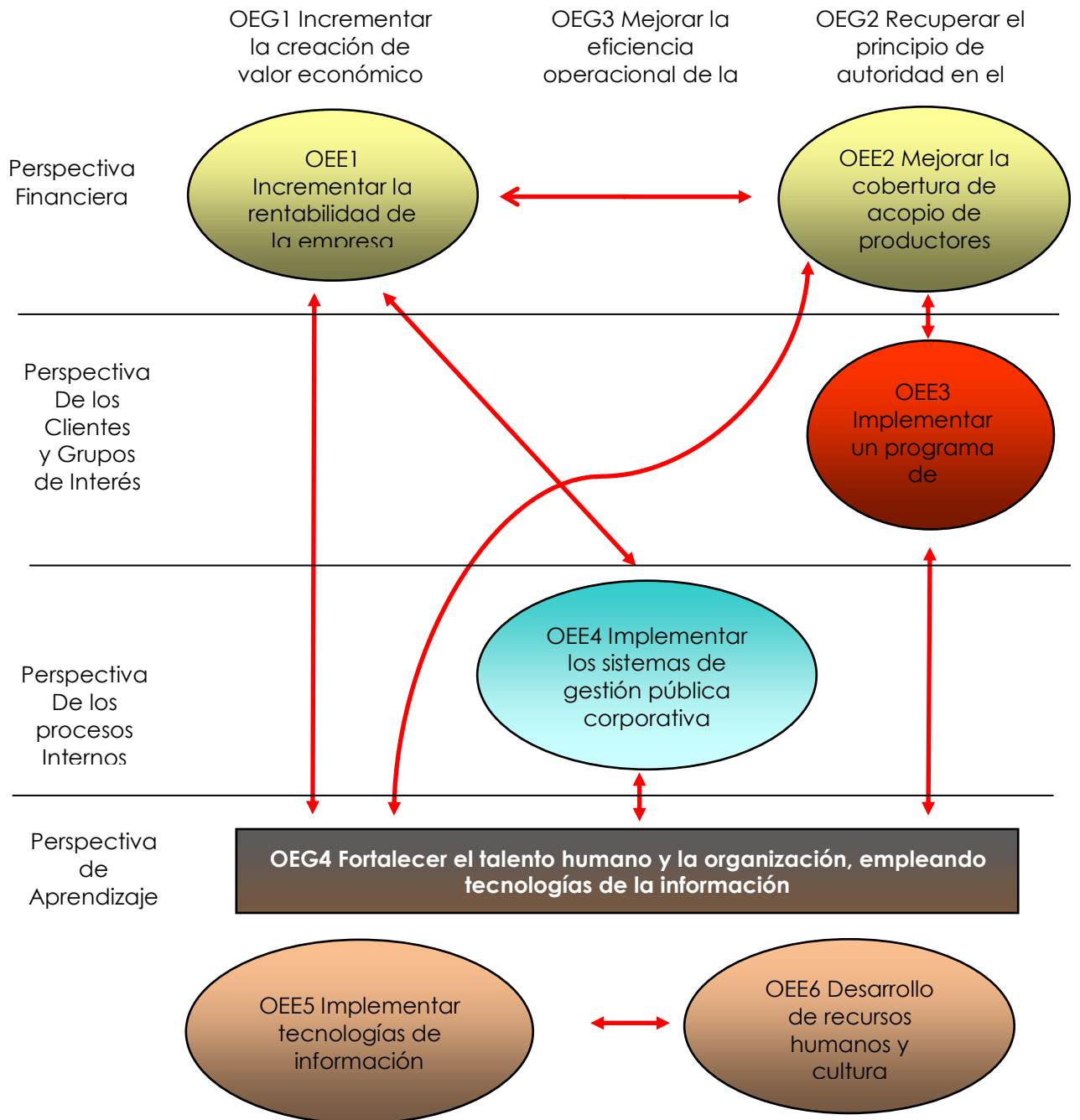
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIFICOS</b>
1.- Incrementar la creación de valor económico de la empresa	1. Incrementar la rentabilidad de la empresa 2. Mejorar la cobertura de acopio de productores legales de hoja de coca
2.- Recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de hoja de coca	3. Implementar un programa de sensibilización social
3.- Mejorar la eficiencia operacional de la empresa	4. Implementar los sistemas de gestión pública corporativa
4.- Fortalecer el talento humano y la organización, empleando tecnologías de información y comunicación en la empresa	5. Implementar tecnologías de información en la empresa 6. Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional

### 3.5. Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

Visión corporativa "Crear alto valor social y empresarial en sectores de interés para el Estado Peruano, actuando con eficiencia y eficacia y siendo reconocidos por su contribución al desarrollo del país"											
Visión de ENACO: "Ser la única Empresa en el mundo reconocida legalmente que provee hoja de coca y productos industrializados al mercado nacional e internacional, revalora la tradición andina, contribuye con la salud de la humanidad y respeta el medio ambiente".											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Especifico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Incrementar la creación de valor económico de la Empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	3.66	3.75	3.85	3.99	4.13	(Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio / Total Patrimonio Año Previo) x 100
				Rotación de Activos	Porcentaje	76.96	77.56	78.16	78.57	79.00	(Total Ingresos de Actividades Ordinarias / Total Activos) x 100
				Margen de Ventas	Porcentaje	3.47	3.51	3.55	3.59	3.63	(Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio / Total Ingresos de Actividades Ordinarias) x 100
				Incremento de los ingresos	Porcentaje	14.35	1.99	1.99	1.99	1.99	[(Total Ingresos de Actividades Ordinarias año actual - Total Ingresos de Actividades Ordinarias año previo) / Total Ingresos de Actividades Ordinarias año previo] x 100
			Mejorar la cobertura de acopio de productores legales de hoja de coca	Incrementar la cobertura de compra de hoja de coca	Toneladas métricas	2,335	2,438	2,487	2,536	2,587	Volumen de hoja de coca comprada a los productores legales empadronados
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de hoja de coca	Implementar un programa de sensibilización social	Número de beneficiarios de las actividades realizadas	Número	12,110	12,120	12,130	12,140	12,150	Número de productores empadronados activos
				Percepción promedio sobre el alcance de la misión social o estratégica	Número	-	-	1	1	1	Encuesta aplicada
				Nivel de satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios	Porcentaje	81.00	83.00	85.00	87.00	89.00	Porcentaje de satisfacción de los clientes o beneficiarios de los servicios
				Implementación de los programas anuales de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar la eficiencia operacional de la Empresa	Implementar los sistemas de gestión pública corporativa	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
				Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el talento humano y la organización, empleando tecnologías de información y comunicación en la empresa	Implementar tecnologías de información	Implementación de las tecnologías de información	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional	Horas de capacitación per cápita por año	Número de Horas	24	26	28	30	32	Número de horas de capacitación por año / Número de personal
				Desarrollo de Cultura Organizacional	Número	8	9	10	11	12	Número de charlas y/o seminarios ejecutados



### 3.6. Mapa Estratégico



**3.7. Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el 2017.**

#	N° Elemento	N° Principio asociado	Plan de acción - detallado	Responsable	Fecha de inicio (mm/aaaa)	Fecha de término (mm/aaaa)	% de avance
1	P1.1	Objetivos	<p>a) Difundir los Objetivos Estratégicos de la Empresa a la totalidad de trabajadores, a través de mecanismos oficiales de comunicación.</p> <p>b) Se ejecutaran encuestas para evaluar el nivel de percepción alcanzado sobre los objetivos estratégicos difundidos.</p> <p>c) El directorio evaluara semestralmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los mismos que constaran en las actas correspondientes, observando las posibles desviaciones.</p>	Equipo de Implementación	03/2017	06/2017	100%
2	P4.1	Cumplimiento de obligaciones y compromisos	<p>a) Identificar los grupos de interés de la Empresa.</p> <p>b) Definir las políticas para el cumplimiento de las obligaciones con los grupos de interés, a través de normas y directivas.</p> <p>c) Aprobación de las normas y directivas por la alta dirección de la Empresa.</p> <p>d) Difusión de las políticas, normas y directivas a los grupos de interés.</p> <p>e) Revisión mensual del cumplimiento de las obligaciones, utilizando la información registrada en el Libro de Reclamaciones, buzón de sugerencias, denuncias presentadas.</p>	Equipo de Implementación	03/2017	12/2017	50%

**3.8. Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo para el año 2017**

#	N° Elemento	N° Principio asociado	Plan de acción - detallado	Responsable	Fecha de inicio (mm/aaaa)	Fecha de término (mm/aaaa)	% de avance
1	P4.1	Cumplimiento de obligaciones y compromisos	<ul style="list-style-type: none"> <li>f) Identificar los grupos de interés de la Empresa.</li> <li>g) Definir las políticas para el cumplimiento de las obligaciones con los grupos de interés, a través de normas y directivas.</li> <li>h) Aprobación de las normas y directivas por la alta dirección de la Empresa.</li> <li>i) Difusión de las políticas, normas y directivas a los grupos de interés.</li> <li>j) Revisión mensual del cumplimiento de las obligaciones, utilizando la información registrada en el Libro de Reclamaciones, buzón de sugerencias, denuncias presentadas.</li> </ul>	Equipo de Implementación.	03/2017	06/2017	100%
2	P29.1	Política de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Definir la Política de Información.</li> <li>b) Aprobar y difundir la Política de Información.</li> <li>c) Designar un área o instancia encargada de atender las solicitudes de información y realizar la evaluación respectiva en los casos de dudas sobre el carácter confidencial de la información</li> <li>d) Evidenciar que la información se entrega de manera completa, veraz, precisa y oportuna</li> <li>e) El Directorio semestralmente, toma conocimiento y evalúa la política de información, lo cual consta en Actas</li> </ul>	Equipo de Implementación.	03/2017	12/2017	100%

#### IV. PLAN OPERATIVO

La Formulación y Programación del Plan Operativo ENACO S.A. para el Ejercicio 2017, tiene como objetivo fundamental continuar con el proceso de implementación del Rediseño Organizacional de ENACO S.A., tanto en su estructura orgánica como en su gestión administrativa, comercial e industrial, así como el fortalecimiento en el mercado tradicional de la hoja de coca y derivados dentro del mercado.

Comprende los objetivos generales y específicos, estrategias, políticas y actividades definidas para cada área dentro de los lineamientos dispuestos por FONAFE para la ejecución del Plan Operativo y Presupuesto 2017.

Así mismo, el cumplimiento de todas las estrategias e indicadores para lograr las metas y objetivos, se encuentran sujetos al aporte de capital de los S/ 10'472,433.00 soles, que debe efectuar el FONAFE de acuerdo a la programación de los desembolsos correspondientes.

##### 4.1. Plan Operativo 2016: Avance de Indicadores ejecutado al III Trimestre y marco al cierre del año 2016.

INDICADORES	UNIDAD MEDIDA	MARCO ACTUAL CIERRE 2016	EJECUCION AL III TRIM. 2016	AVANCE %
<b>1. Incrementar la creación de Valor Económico de la Empresa</b>				
<b>1.1. Incrementar la Rentabilidad de la Empresa</b>				
- Rentabilidad Patrimonial - ROE	%	-2.62	1.48	-56.49
- Rotación de Activos	%	53.82	39.88	74.10
- Margen de Ventas	%	-3.34	2.90	-86.83
- Incremento de los ingresos	%	25.92	7.16	0.00
<b>1.2. Mejorar la Cobertura de Acopio de Productores Legales de Hoja de Coca</b>				
- Incrementar la Cobertura de compra de Hoja de Coca	T.M.	2,035.00	1,522.00	74.79
<b>2. Recuperar el Principio de Autoridad en el Mercado Legal de Hoja de Coca</b>				
<b>2.1. Implementar un Programa de Sensibilización Social</b>				
- Número de los Beneficiarios de las actividades realizadas	Numero	12,140.00	8,760.00	72.16
- Percepción Promedio sobre el Alcance de la Misión Social o Estratégica	Número	1.00	0.00	0.00
Beneficiarios	%	87.00	0.00	0.00
- Implementación de los Programas Anuales de Responsabilidad Social Empresarial	%	100.00	0.00	0.00
<b>3. Mejorar la Eficiencia Operacional de la Empresa</b>				
<b>3.1. Implementar Los Sistemas de Gestión Pública Corporativa</b>				
- Implementación del Código del Buen Gobierno Corporativo	%	100.00	30.00	30.00
- Implementación del Sistema de Control Interno	%	100.00	35.00	35.00
<b>4. Fortalecer el Talento Humano y la Organización, Empleando TIC en la Empresa</b>				
<b>4.1. Implementar Tecnologías de la Información.</b>				
- Implementación de las Tecnologías de Información	%	100.00	63.75	63.75
<b>4.2. Desarrollo de Recursos Humanos y Cultura Organizacional</b>				
- Horas de Capacitación Per Capita por año	Nº Horas	30.00	12.00	40.00
- Desarrollo de Cultura Organizacional	Numero	11.00	7.00	63.64

## **4.2. Objetivos del Plan Operativo 2017**

### **4.2.1. Incrementar la Rentabilidad de la empresa**

Aplicar la nueva estructura organizacional, los documentos normativos y la implementación de la gestión por procesos, como herramienta para la búsqueda de lograr la excelencia en la gestión, manifestada en mejoras en la calidad y cantidad de hoja de coca que permitan su adecuada comercialización en presentación tradicional o de derivados industriales; cuyos resultados se medirán por medio de los indicadores financieros:

- Rentabilidad Patrimonial – ROE
- Rotación de Activos y
- Margen de Ventas
- Incremento de los Ingresos

Diversificar los productos industriales orientándolos hacia los mercados internos y externos.

### **4.2.2. Mejorar el acopio de HC de productores legales de hoja de coca**

- a) Implementar procedimientos para mejorar la calidad de la hoja de coca desde la etapa de acopio hasta la colocación al consumidor.
- b) Mejorar la rotación de inventarios de los almacenes de HC de las diversas sucursales, propiciando la atención local con producto de mejor calidad.
- c) Mejorar la interrelación de los responsables de órganos de la empresa con los agricultores legales en su área de competencia, para lograr mejoras en la cantidad y calidad de acopio de hoja de coca, en función a las zonas de cultivo de las diferentes cuencas cocaleras del país.
- d) Incrementar visitas de supervisión a las unidades operativas, con la finalidad de evaluar la calidad de atención a los proveedores y verificar el cumplimiento en la entrega de su producción.
- d) Implementar un sistema de verificación y control a predios y productores lícitos de hoja de coca en concordancia con la normatividad legal correspondiente.

### **4.2.3. Implementar un Programa de Responsabilidad Social Corporativa**

El concepto de RSC no se encuentra adecuadamente desarrollado en la empresa en parte por limitaciones económicas y en segundo lugar por un errado criterio del concepto aplicado en años pasados, se ha venido confundiendo con esfuerzos comerciales o gastos vinculados al desarrollo de proveedores o clientes. En ese contexto el actual Programa de Responsabilidad Social, alineado al Plan Estratégico de la Empresa, contempla acciones ha de desarrollar en coordinación con los dirigentes de las Federaciones y Comités de bases de los productores. FONAFE se encuentra implementando lineamientos de RSC a ser desarrollados por las

empresas de la corporación y como parte de ello se ha gestionado ante nuestro órgano rector nos brinden capacitación y asesoramiento al respecto para reorientar los esfuerzos , mientras esto ocurre las actividades estarán orientadas a :

- a) Desarrollo de un conjunto de actividades orientados a los grupos de interés con los cuales ENACO S.A. tienen relación directa; con el propósito de motivar la entrega de hoja de coca e incrementar los niveles de venta; así como logrando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras de los mismos.
- b) Generar reuniones y/o talleres de trabajo con los integrantes de los grupos de interés tanto internos como externos, para concientizarlos en su rol como proveedores exclusivos de la Empresa.
- c) Lograr la satisfacción de los clientes, por medio de una adecuada atención del servicio en términos de calidad y precio.
- d) Incrementar el nivel de percepción de los clientes y grupos de interés, sobre el alcance de la misión social de la empresa; a través de la difusión de las normas que avalan la actividad de ENACO S.A.

#### **4.2.4 Implementar sistemas de gestión pública corporativa**

Fortalecer el Control de Gestión Empresarial por medio de la:

- a) Implementación del Sistema de Control Interno - COSO.
- b) Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC.

#### **4.2.5 Implementar tecnologías de información**

Se trabajará sobre dos ejes:

- a) Mejorar la comunicación : Facilitar la comunicación de las personas con herramientas adecuadas en telefonía y video conferencia de manera priorizada de acuerdo a sus funciones. Migrar a la nube los servidores de correo electrónico y TDE.
- b) Mejorar el flujo de información, de manera segura, para la toma de decisiones : Actualización y modernización progresiva del Sistema de Información de la empresa, orientando a sistematizar los procesos principales que desarrolla la Empresa; permitiendo contar con información consolidada de compras y ventas cerradas semanalmente y el correspondiente monitoreo de indicadores.

#### **4.2.6 Desarrollo de Recursos Humanos y Cultura Organizacional**

- Durante el año 2017 se efectuará la difusión de los alcances, retos y beneficios del rediseño organizacional para la organización.
- Desarrollar programas de retiros con incentivos para propiciar el relevo generacional y el ingreso de personal con los conocimientos y competencias que la empresa requiere actualmente.

- Apoyar la capacitación a los trabajadores en función a sus aptitudes, las labores que desempeñan o que se proyecta que desempeñaran, seleccionando adecuadamente a los receptores de estas capacitaciones.
- Ajustar los sistemas de evaluación y medición de resultados.
- Desarrollar Programas de Bienestar social a los trabajadores para coadyuvar a la tranquilidad laboral y familiar
- Efectuar actividades de integración para fomentar la identidad corporativa.

### 4.3. Indicadores y metas del Plan Operativo

#### INDICADOR N° 1

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>RENTABILIDAD PATRIMONIAL – ROE</b>			
<b>Ponderación</b>	10%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continúo de incremento.			
<b>Valor de referencia</b>	1.85 (promedio valores históricos)			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de Calculo</b>	(Ganancia (perdida) Neta del Ejercicio/Total Patrimonio Año Previo)*100 - estados financieros			
<b>Datos históricos</b>	2014: 1.14 2015: 0.24			
<b>Meta Estimada Año 2016</b>	0.65			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	-7.78			
<b>Metas Parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	-2.87	-5.19	-6.42	-7.78

Fuente: Informes de Evaluación 2014 - 2015 – 2016

El fundamento de este indicador es determinar la capacidad de la empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido (patrimonio).

Por lo tanto, se entiende que el resultado de -7.78 se debe principalmente a:

- La programación de las metas comerciales prevista para el 2017, son menores a la que se programó en el plan estratégico 2013-2017 las cuales son irreales y desproporcionadas en relación a la ejecución histórica real, como se muestra en el cuadro de la página 10.
- En el año 2017 no se tiene previsto la exportación de la PBC, que representa aproximadamente S/ 2'300,000.00 soles.

A consecuencia de estos factores se tiene como resultado menores ingresos en lo que representa los "Ingresos de Actividades Ordinarias" Estado de Resultados.

Así mismo, en lo que respecta a gastos se incrementa debido a que se tiene programado el pago por incentivos por retiro voluntario por S/ 600,000.00, valor que podría disminuir dado que se trata de pago por retiro voluntario del personal; el pago por contingencia de devengados de Asignación Familiar de años anteriores por S/ 442,757.00 soles, monto que saldaría la deuda en el 2017; y producto de los gastos por establecimientos de los mínimos de las escalas salariales y nuevas contrataciones propuestas como parte del proceso del rediseño organizacional ascendente a S/ 1'192,307.00 soles, monto sujeto a la aprobación de la propuesta por parte del Directorio de FONAFE.



## INDICADOR N° 2

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>			
<b>Ponderación</b>	10%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continúo de Incremento.			
<b>Valor de referencia</b>	54.58 (Promedio aritmético de los tres últimos años).			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje.			
<b>Forma de Calculo</b>	(total ingresos de actividades ordinarias/total activos)*100 estados financieros			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 52.12 Año 2015: 49.09			
<b>Meta Estimada Año 2016</b>	56.47			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	56.03			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	13.46	27.49	42.21	56.03

Fuente: Informes de Evaluación 2014 - 2015 - 2016

El fundamento de este indicador es determinar la eficiencia con el cual la empresa utiliza los activos.

El resultado del indicador que es de 56.03 evidencia el incumplimiento de las metas comerciales respecto al Plan Estratégico 2013-2017 las cuales son irreales y desproporcionadas en relación a la ejecución histórica real, como se muestra en el cuadro de la página 10.

### INDICADOR N° 3

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>MARGEN DE VENTAS</b>			
<b>Ponderación</b>	<b>10%</b>			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento			
<b>Valor de referencia</b>	0.58 (Promedio aritmético de los tres últimos años).			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de Calculo</b>	(Ganancia(perdida)Neta del Ejercicio/sobre total ingresos de actividades ordinarias)*100 - estado de resultados			
<b>Datos históricos</b>	2014: 1.63 2015: 0.38			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	0.91			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	-9.74			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	-16.41	-14.32	-11.17	-9.74

Fuente: Informes de Evaluación 2014 - 2015 – 2016

Este ratio engloba la rentabilidad total obtenida por unidad monetaria vendida. Incluye todos los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera gastos.

Por lo tanto, se entiende que el resultado de -9.74 se debe principalmente a:

- La programación de las metas comerciales prevista para el 2017, son menores a la que se programa en el plan estratégico 2013-2017 las cuales son irreales y desproporcionadas en relación a la ejecución histórica real, como se muestra en el cuadro de la página 10..
- De igual forma para el 2017 no se tiene previsto la exportación de la PBC, que representa S/ 2'300,000.00 soles.

A consecuencia de estos factores se tiene como resultado, menores ingresos en lo que representa los "Ingresos de Actividades Ordinarias" Estado de Resultados.

Así mismo, en lo que respecta a gastos se incrementa debido a que se tiene programado el pago por incentivos por retiro voluntario por S/ 600,000.00, valor que podría disminuir dado que se trata de pago por retiro voluntario del personal; el pago por contingencia de devengados de Asignación Familiar de años anteriores por S/ 442,757.00 soles, monto que saldaría la deuda en el 2017; y producto de los gastos por establecimientos de los mínimos de las escalas salariales y nuevas contrataciones propuestas como parte del proceso del rediseño organizacional ascendente a S/ 1'192,307.00 soles, monto sujeto a la aprobación de la propuesta por parte del Directorio de FONAFE.

Las acciones que se deben de adoptar para revertir este indicador deben estar orientados a optimizar los costos fijos de la empresa aplicando políticas de racionalidad y austeridad y generar mayores ventas en volumen o en precio en función al mejoramiento de la calidad.

#### INDICADOR N° 4

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>INCREMENTO DE LOS INGRESOS</b>			
<b>Ponderación</b>	10%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento			
<b>Valor de referencia</b>	3.07 (Promedio aritmético de los tres últimos años).			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de Calculo</b>	(total ingresos de actividades ordinarias año actual- total ingresos de actividades ordinarias año previo)/ total ingresos de actividades ordinarias año previo *100- estado de resultados			
<b>Datos históricos</b>	2014: -5.91% 2015: -10.75			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	13.70			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	10.94			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	30.02	27.72	12.36	10.94

Fuente: Informes de Evaluación 2014 - 2015 – 2016

Este indicador permite medir el crecimiento de los ingresos de la empresa. Por lo tanto, se entiende que el resultado de 10.94 se debe principalmente al incremento de las metas comerciales en venta de hoja de coca en 20.67% que representa 2300 TM en relación al Estimado del 2016 que es de 1907 TM. Este resultado también refleja la carencia de un producto sustituto al nivel de ingresos que genera la PBC el cual no se tiene considerada en el 2017.

**INDICADOR N° 5**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>INCREMENTAR LA COBERTURA DE COMPRA DE HOJA DE COCA</b>			
<b>Ponderación</b>	10%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continúo de Incremento.			
<b>Valor de referencia</b>	1,856.26(T.M. compradas el año 2015)			
<b>Unidad de medida</b>	Toneladas Métricas			
<b>Forma de Calculo</b>	Volumen de hoja de coca comprada a los productores legales			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 1,913.48 Año 2015: 1,856.26			
<b>Meta estimada año 2016</b>	1828			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	2,233			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	800	1521	1853	2233

Fuente: Data histórica G.C.N.

El fundamento de este indicador mide el nivel de captación de la hoja de coca de productores legales activos.

La programación de las metas comerciales prevista para el 2017, son menores a la que se programa en el plan estratégico 2013-2017 las cuales son irreales y desproporcionadas en relación a la ejecución de los años anteriores, dentro del contexto del mercado legal, como se muestra en el cuadro de la página 10.

Las acciones que se deben de adoptar para el cumplimiento de este indicador motivara el despliegue de todos los esfuerzos recursos humanos, logísticos y de políticas comerciales para lograr captar en el ejercicio 2017 alrededor de 2,233 toneladas.

**INDICADOR N° 6**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>NÚMERO DE BENEFICIARIOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento			
<b>Valor de referencia</b>	10,647 (Productores empadronados año 2015)			
<b>Unidad de medida</b>	Productores empadronados			
<b>Forma de calculo</b>	Número de productores empadronados activos			
<b>Datos históricos</b>	2014: 10,411 2015: 10,647			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	12,140			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	12,150			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	6,990	8,930	10,540	12,150

Fuente: Data histórica G.C.N.

El fundamento de este indicador es tener conocimiento del número de productores legales activos que entregan hoja de coca a ENACO.

Este indicador se considera en función integral de lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017

**INDICADOR N° 07**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>PERCEPCIÓN PROMEDIO SOBRE EL ALCANCE DE LA MISION SOCIAL O ESTRATÉGICA</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Específico			
<b>Valor de referencia</b>	Número de encuestas aplicadas			
<b>Unidad de medida</b>	Número			
<b>Forma de Calculo</b>	Encuesta aplicada			
<b>Datos históricos</b>	2014: - 2015: -			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	1			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	1			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0	0	0	1

Fuente: Data histórica G.C.N.

El fundamento de este indicador es el que permite determinar el nivel de percepción promedio del alcance de la misión social y estratégica de ENACO.

Este indicador se considera en función integral de lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017

### INDICADOR N° 8

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN PROMEDIO DE LOS CLIENTES O BENEFICIARIOS</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento			
<b>Valor de referencia</b>	55.67% (Promedio aritmético de los tres últimos años).			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de Calculo</b>	Porcentaje de satisfacción de los clientes o beneficiarios de los servicios.			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 00.00% Año 2015: 80.00			
<b>Meta estimada para el Año 2016</b>	87%			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	89%			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0	0	0	89%

Fuente: Data histórica G.C.N.

El fundamento de este indicador es el de determinar el nivel de satisfacción de los comerciantes y productores legales de hoja de coca registrados en ENACO SA.

Este indicador se considera en función a lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

### INDICADOR N° 9

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>IMPLEMENTACION DE LOS PROGRAMAS ANUALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Específico.			
<b>Valor de referencia</b>	Número de Actividades Programadas			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de Calculo</b>	(Número de actividades implementadas/ número de actividades programadas)*100			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 55.00% Año 2015: 100			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	100%			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	100%			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0	0	50%	100%

Fuente: Data histórica G.C.N.

El fundamento de este indicador es el de procurar el bienestar socio económico sostenible de los clientes y grupos de interés que aporten al crecimiento comercial de la empresa.

Este indicador se considera en función a lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.



**INDICADOR N° 10**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>IMPLEMENTACION DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Específico.			
<b>Valor de referencia</b>	Difusión			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de calculo</b>	(Número de actividades implementadas/número de actividades programadas)*100			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 100% Año 2015: 75			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	100%			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	100%			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0%	25%	50%	100%

Fuente: Control Selectivo

El fundamento de este indicador es el de implementar los principios del código de buen gobierno corporativo, que se encuentra a cargo de la oficina de control selectivo, el detalle de las actividades se encuentran consideradas en el cuadro del numeral 3.7 en la página 16.

El resultado del 100% previsto a alcanzar refleja las actividades programadas durante el ejercicio 2017

Este indicador se considera en función a lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

### INDICADOR N° 11

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>			
<b>Ponderación</b>	5 %			
<b>Tipo de indicador</b>	Específico.			
<b>Valor de referencia</b>	Implementación de Manuales de Riesgos y Otros			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de calculo</b>	(Número de actividades implementadas / Numero de actividades programadas)*100			
<b>Datos históricos</b>	Año 2014: 100% Año 2015: 75			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	100			
<b>Meta prevista para el año 2016</b>	100			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0%	25%	50%	100%

Fuente: Control Selectivo

El fundamento de este indicador es el de implementar el sistema de control interno-COSO de la empresa, que se encuentra a cargo de la oficina de control selectivo.

El resultado del 100% previsto a alcanzar refleja las actividades programadas durante el ejercicio 2017

Este indicador se considera en función a lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

## INDICADOR N° 12

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>IMPLEMENTACION DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Específico			
<b>Valor de referencia</b>	Adquisición de Software y Hardware			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje			
<b>Forma de calculo</b>	(Número de actividades implementadas/número de actividades programadas)*100			
<b>Datos históricos</b>	2014: 100% 2015: 100			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	100%			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	100%			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0%	25%	50%	100%

Fuente: informática

El fundamento de este indicador es el de verificar el número de adquisiciones programadas en el programa de inversiones y PAC relacionadas a la implementación de tecnología de la información (Plan Operativo de Informática).

El resultado del 100% de este indicador está supeditado al plan de contrataciones corporativas 2017 FONAFE.

Este indicador se considera en función a lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

**INDICADOR N° 13**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>HORAS DE CAPACITACION PER CÁPITA POR AÑO</b>			
<b>Ponderación</b>	10%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento			
<b>Valor de referencia</b>	Número de horas de capacitación			
<b>Unidad de medida</b>	Número de horas			
<b>Forma de calculo</b>	Número de capacitación por año/número de personas			
<b>Datos históricos</b>	2014: 22.71 2015: 22.22			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	30			
<b>Meta prevista para el año 2017</b>	32			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	0	8	16	32

Fuente. Oficina de Recursos Humanos

El fundamento de este indicador es el de determinar el promedio de horas de capacitación per cápita de los trabajadores de la empresa.

El resultado de este indicador está supeditado al cumplimiento del programa anual de capacitación.

Este indicador se considera en función integral de lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

**INDICADOR N° 14**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Ponderación</b>	5%			
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento			
<b>Valor de referencia</b>	Numero de charlas y/o seminarios ejecutados			
<b>Unidad de medida</b>	Número			
<b>Forma de calculo</b>	Número de charlas y/o seminarios ejecutados			
<b>Datos históricos</b>	2014: 3 2015: 12			
<b>Meta estimada Año 2016</b>	11			
<b>Meta prevista para el año 2016</b>	12			
<b>Metas parciales</b>	AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
	1	4	8	12

Fuente. Oficina de Recursos Humanos

El fundamento de este indicador es el de desarrollar la cultura organizacional de la empresa acorde al mercado actual.

El resultado de este indicador está supeditado al cumplimiento de las charlas y/o seminarios programados en el ejercicio.

Este indicador se considera en función integral de lo considerado en el Plan Estratégico 2013-2017.

4.4. Relación entre los Objetivos Estratégicos de la Empresa alineados a los Objetivos Estratégicos de FONAFE.

CUADRO 1: OBJETIVOS ESTRATEGICOS VIGENTES DE LA EMPRESA

OBJETIVOS DE LA EMPRESA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FONAFE
OEG.1.-Incrementar la creación de valor económico de la empresa.	1.1. Incrementar en la rentabilidad en la empresa 1.2. Mejorar la cobertura de acopio de hoja de productores legales de hoja de coca.	A
OEG.2.-Recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de hoja de coca	2.1. Implementar un programa de sensibilización social	B
OEG.3.-Mejorar la eficiencia de la empresa	3.1. Implementar los sistemas de Gestión Pública Corporativa	C
OEG.4.-Fortalecer el talento humano y la organización, empleando tecnologías de información y comunicación en la empresa	4.1. Implementar tecnologías de la información de la empresa. 4.2. Desarrollo de recursos humanos y Cultura Organizacional.	D

CUADRO 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
A	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país
B	Impulsar la creación de valor social
C	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional
D	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.

## V. PRESUPUESTO

### 5.1. INGRESOS

#### 5.1.1 Ingresos Operativos

##### a) Supuestos cuantitativos y cualitativos

- Supuestos Macroeconómicos 2017.
- La proyección de Ingresos para el año 2017 es de S/ 40'589,508.00 soles existiendo una variación positiva de 11.14% respecto al presupuesto estimado del año 2016 que es de S/ 36'521,257.00 Para ello, se ha tomado en cuenta el valor de venta por arroba de hoja de coca, considerado para el cálculo de los ingresos de S/ 168.00 soles por arroba.
- El valor venta considerado por cada producto para el cálculo de los ingresos es como se detalla:
  - Hoja de coca mercado nacional, S/ 168.00 soles por arroba.
  - Hoja de Coca exportación, S/ 18.10 soles por kilo.
  - Filtrantes, S/ 0.059 soles por cada filtrante.
  - Hoja de Coca Micro Pulverizada; S/ 37.50 soles por kilo.
- Respecto al tipo de cambio se está considerando S/ 3.48 por \$1.00 USD.
- Para el año 2017 se estima ingresos por venta de hoja de coca por S/ 33'600,000 por 2,300 TM de hoja coca.
- En lo que se refiere a Derivados de Hoja de Coca se tiene previsto para el año 2017 en Productos Delisse obtener un ingreso de S/ 780,200.00 soles y en Hoja de coca Micropulverizada en S/ 701,253.00 soles.
- Asimismo se considera ingresos por derechos de comercialización, impresos valorados correspondiente a cuadernillos de control que manejan los comerciantes de hoja de coca y el servicio de envasado a terceros por un valor total de S/ 143,759.00 soles.

<b>PRESUPUESTADO 2017</b>		<b>143,759</b>
DERECHOS DE COMERCIALIZACIÓN	S/.	110,940
ESPECIES VALORADAS	S/.	5,544
ENVASADO A TERCEROS	S/.	27,275
<b>TOTAL</b>	<b>S/.</b>	<b>143,759</b>

Derechos comerciales a 30 soles por 3698 comerciantes.

Especies valoradas a 1.50 soles por 3698 comerciantes.

Envasado a terceros según ejecutado 2016.

- Los ingresos Financieros S/ 293,203.00 soles están sustentados por las colocaciones que la empresa mantiene en las entidades financieras en depósitos de ahorros y a plazo fijo, en función a lo ejecutado setiembre y estimado a diciembre 2016.
- Otros ingresos corresponden al ingreso previsto por la hoja de coca incautada en los operativos de control al comercio ilegal de hoja de

coca más las alícuotas que son por los pagos que se hace a cuenta del banco de la nación a los pensionistas de la ley 20530, haciendo un total de S/ 2'198,316.00 soles.

**b) Cuadros de soporte:**

**Evolución de los Ingresos Operativos Real 2014 – 2015; Estimado 2016; Previsto 2017 y Proyectado 2018 -2019**

RUBROS	2014 Real	2015 Real	2016 Estimado	2017 Previsto	2018 (Proyectado)	2019 (Proyectado)
<b>PRESUPUESTO DE OPERACIÓN</b>						
<b>1 INGRESOS</b>	<b>35,597,693.0</b>	<b>32,355,426.0</b>	<b>36,521,257.0</b>	<b>40,589,508.0</b>	<b>42,945,820.1</b>	<b>45,441,139.3</b>
1.1. Venta de Bienes	33,738,589.0	30,051,143.0	34,332,255.0	37,954,230.0	40,231,483.8	42,645,372.8
1.2. Venta de Servicios	103,703.0	102,777.0	163,934.0	143,759.0	148,071.8	152,513.9
1.3. Ingresos Financieros	377,905.0	416,107.0	425,068.0	293,203.0	301,999.1	311,059.1
1.4. Ingresos por particip. o divid.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.5. Ingresos complementa	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.6. Otros	1,377,496.0	1,785,399.0	1,600,000.0	2,198,316.0	2,264,265.5	2,332,193.4

**Venta Hoja de coca años 2015 (real), 2016 (Estimado) y 2017 (Proyectado).**

Venta Hoja de Coca	Ejercicio 2015 (ejecutado)	Ejercicio 2016 estimado	Ejercicio 2017 previsto	variacion frente al 2015	Variacion frente al 2016
Venta de Hoja de Coca TM	1,814.62	1,907.00	2,300.00	26.75%	20.61%

**Proyección año 2017  
(Todas las Líneas de Negocio).**

LINEAS DE NEGOCIO		MEDIDA	REAL 2014	REAL 2015	ESTIMADO 2016	PREVISTO 2017	VARIACION %	DFERENCIA
COMPRA HOJA DE COCA		T.M.	1,913.48	1,856.26	1,828.00	2,233.00	22.16%	405.00
VENTA HOJA DE COCA	PAIS	T.M.	2,078.74	1,814.62	1,907.00	2,300.00	20.61%	393.00
	EXTERIOR	T.M.	136.08	136.09	158.76	158.76	0.00%	-
COCAINA BASE	PRODUCCION	Kgr.	91.98	-	101.00	300.00	197.03%	199.00
	EXPORTACION	Kgr.	-	-	331.00	-	-100.00%	-331.00
FILTRANTES	PRODUCCION	Filtro (MM)	9.19	10.64	12.81	13.00	1.48%	0.19
	VENTA	Filtro (MM)	10.47	10.00	12.81	13.20	3.04%	0.39
HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA	PRODUCCION	Kgr.	17,057.10	18,685.15	16,200.00	16,605.00	2.50%	405.00
	VENTA	Kgr.	16,546.95	18,655.75	16,200.00	18,700.00	15.43%	2,500.00
EXTRACTOS	PRODUCCION	Kgr.	154.00	502.50	2,400.00	1,200.00	-50.00%	-1,200.00
	VENTA	Kgr.	1,027.00	313.90	1,861.00	-	-100.00%	-1,861.00



Proyección de los Ingresos año 2017 respecto al Ejecutado año 2014-2015 y estimado 2016 previsto 2017.

DETALLE	2014 Ejecutado	2015 Ejecutado	2016 Estimado	2017 Previsto	VARIACION 2017 - 2016	
					SOLES	%
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
<b>EN EL PAIS</b>						
Hoja de coca	30,587,486	26,548,075	27,858,768	33,599,855	<b>5,741,087</b>	<b>20.61%</b>
Productos DELISSE	508,150	498,893	717,695	780,200	<b>62,505</b>	<b>8.71%</b>
Hoja de coca micropulverizada	532,706	623,765	570,713	701,253	<b>130,540</b>	<b>22.87%</b>
mate de coca instantaneo	0	36,030	0			
Extracto de hoja de coca	170,405	59,166	365,851	0	<b>-365,851</b>	<b>-100.00%</b>
Licor Aromático	6069	76.12	0	0	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>EN EL EXTERIOR</b>						
Hoja de coca	1,933,773	2,180,035	2,615,660	2,872,922	<b>257,262</b>	<b>9.84%</b>
Cocaína Base		157,649	2,197,300	0	<b>-2,197,300</b>	<b>-100.00%</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>						
INGRESOS FINANCIEROS	377,905	416,107	293,203	293,203	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
INGRESOS DE CAPITAL	-	435,560	0.00	10,472,433.00	<b>10,472,433</b>	
VENTA DE SERVICIOS	103,703	102,777	163,934	143,759	<b>-20,175</b>	<b>-12.31%</b>
OTROS	1,377,496	1,785,399	1,600,000	2,198,316	<b>598,316</b>	<b>37.39%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>35,597,693</b>	<b>32,807,502</b>	<b>36,521,257</b>	<b>51,061,941</b>	<b>14,540,684</b>	<b>39.81%</b>

### 5.1.2 Ingresos de Capital

#### a) Supuestos cuantitativos y cualitativos

- Como ingreso de capital se tiene previsto el incremento de capital otorgado por FONAFE, esto con la finalidad de mejorar los procesos productivos de la empresa monto que asciende a S/ 10´472,433.00 soles.

#### b) Cuadros de soporte:

#### Evolución de los Ingresos de Capital Real 2014 - 2015; Estimado 2016; Previsto 2017 y Proyectado 2018 -2019

RUBROS	2014 REAL	2015 REAL	2016 ESTIMADO	2017 PREVISTO	2018 PROYECTADO	2019 PROYECTADO
<b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>0</b>	<b>435,560</b>	<b>0</b>	<b>10,472,433</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4.1 Aportes de Capital	-	-		10,472,433	-	-
4.2 Ventas de activo fijo	-	435,560	-	-	-	-
4.3 Otros	-	-		-	-	-

### 5.1.3 Transferencias.- no se considera para el 2017

**5.1.4 Ingresos por Financiamiento.-** no se considera para el 2017

**5.1.5 Recursos de Ejercicios Anteriores.-** no se considera para el 2017.

## **5.2. EGRESOS**

### **5.2.1. Egresos Operativos**

#### **a) Supuestos cuantitativos y cualitativos**

- Período base: proyección presupuestal al 31. DIC.2017
- Requerimientos formulados por las Gerencias, Oficinas, Administración de Sucursales y Jefaturas de Agencias, según programas de trabajo elevados a las instancias correspondientes. La cual es ajustada a los montos aprobados por FONAFE.
- Necesidades de operación de la Empresa, ejercicio 2017.

#### **• COMPRAS DE BIENES**

- Compra de hojas de coca.- la proyección para el año 2017 es de 2,233 TM que representan S/ 15'534,330.00 soles. (precio estimado para la compra de hoja de coca es de S/ 80.00 soles según coordinado con la GCT)
- Compra de insumos y suministros por S/ 1'074,636.00 soles dentro de este rubro tenemos las compras de plantas aromáticas, papel filtrante, etiquetas, papel sobre envoltura, envase distense y saquillo de tocuyo para hoja de coca.
- Combustible y lubricantes para vehículos asignados al proceso productivo por S/ 410,732.00 soles.
- Otros S/ 2'289,839.00 soles que comprende, costo de hoja de coca decomisada, flete por transporte de hoja de coca, bolsas plásticas, arpilleras, sacos de yute para exportación de hoja de coca, bidones y demás suministros para la producción de productos derivados de hoja de coca.

#### **• GASTOS DE PERSONAL**

Se ha considerado 190 trabajadores de los 192 según el CAP de ENACO S.A., debido a la fusión de las dos plazas de la U.O. la Oroya y jefe de producción de la Gerencia de comercio Industrial. más 27 plazas fuera de CAP de los cuales han sido reincorporados 13 por Ceses Colectivos y derivados de procesos judiciales 06 plazas por plazas no cubiertas, 04 plazas incrementadas para la oficina de control selectivo y 03 plazas por rediseño organizacional.

- Para el presente ejercicio se está considerando S/ 1'192,307.00 el cual está presupuestado en la partida 2.2. Gastos de Personal (GIP) que corresponde al pago de las remuneraciones acorde a las nuevas escalas remunerativas producto de la implementación del proyecto de rediseño organizacional, y en consecuencia la actualización de todos los beneficios laborales como gratificación, cts., etc., y también los aportes del empleador como el pago de Essalud, seguro de vida ley, etc. Asimismo se tiene previsto la contratación gradual de personal para cubrir plazas claves.

En lo correspondiente al pago de asignación familiar se está presupuestando S/ 442,747.00 soles para asumir la contingencia del pago de Asignación Familiar de periodos anteriores, el cual ha sido detectado recientemente por el área de recursos humanos.

Se está considerando dentro del presupuesto el pago por concepto de incentivo por retiro voluntario hasta por un monto total de S/600,000.00 soles.

DESCRIPCION	MARCO MODIFICADO 2016	PREVISTO 2017	Diferencia
<b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b>	<b>10,998,616</b>	<b>12,580,858</b>	<b>1,582,242</b>
<b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>	<b>7,813,732</b>	<b>8,827,619</b>	<b>1,013,887</b>
<b>2.2.1.1 Básica (GIP)</b>	<b>4,655,507</b>	<b>5,898,804</b>	1,243,297
<b>2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)</b>	<b>994,593</b>	<b>813,126</b>	-181,467
6221202 - BONIFICACION EXTRAORDINARIA POR PRODUCTIVIDAD	324,000	365,236	41,236
6221203 - BONIFICACION POR CIERRE DE PACTO COLECTIVO (BONO 1)	270,504	305,554	35,050
6221204 - BONIFICACION CANASTA NAVIDEÑA	259,200	0	-259,200
6221205 - BONIFICACIONES VARIAS ESSALUD (9%)	77,929	88,896	10,967
6221210 - BONIFICACION POR RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA	62,960	53,440	-9,520
<b>2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)</b>	<b>865,456</b>	<b>982,188</b>	116,732
<b>2.2.1.4 Asignaciones (GIP)</b>	<b>1,297,176</b>	<b>1,132,501</b>	-164,675
6214104 - ASIGNACION VACACIONAL EMPLEADOS	269,604	489,379	219,775
6214105 - ASIGNACION VACACIONAL OBREROS	0	0	0
6215101 - VACACIONES EMPLEADOS	163,124	0	-163,124
6215102 - VACACIONES OBREROS	0	0	0
6221108 - ASIGNACIÓN FAMILIAR	106,020	78,636	-27,384
6221201 - BONIFICACION POR ESCOLARIDAD	462,076	522,977	60,901
6221206 - BONIFICACION POR FALLECIMIENTO	37,152	41,509	4,357
6221208 - REFRIGERIO NO SUJETO ALIMENTACION PRINCIPAL	129,600	0	-129,600
6221209 - MOVILIDAD SUPEDITADA A LA ASISTENCIA	129,600	0	-129,600
<b>2.2.1.5 Horas Extras (GIP)</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	0
<b>2.2.1.6 Otros (GIP)</b>		<b>0</b>	0
<b>2.2.2 Compensacion por tiempo de Servicio (GIP)</b>	<b>540,940</b>	<b>613,864</b>	72,924
<b>2.2.3 Seguridad y previsión Social (GIP)</b>	<b>506,255</b>	<b>574,601</b>	68,346
<b>2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)</b>	<b>135,000</b>	<b>198,000</b>	63,000
<b>2.2.5 Capacitación (GIP)</b>	<b>102,500</b>	<b>102,500</b>	0
<b>2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)</b>	<b>266,588</b>	<b>266,588</b>	0
<b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>	<b>1,633,601</b>	<b>1,997,686</b>	<b>364,085</b>
<b>2.2.7.1 Refrigerio (GIP)</b>	<b>25,108</b>	<b>179,630</b>	154,522
6251105 - REFRIGERIO AL PERSONAL	12,708	6,240	-6,468
6261101 - REFRIGERIO DE COMITE GERENCIA	6,200	6,240	40
6261102 - REFRIGERIO DE COMITE EJECUTIVO	6,200	6,240	40
6221208 - REFRIGERIO NO SUJETO ALIMENTACION PRINCIPAL	0	160,910	160,910
<b>2.2.7.2 Uniformes (GIP)</b>	<b>140,400</b>	<b>140,400</b>	0
<b>2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)</b>	<b>41,600</b>	<b>10,000</b>	-31,600
<b>2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)</b>			0
<b>2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)</b>	<b>272,800</b>	<b>60,000</b>	-212,800
<b>2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)</b>	<b>851,200</b>	<b>600,000</b>	-251,200
<b>2.2.7.7 Celebraciones (GIP)</b>	<b>15,002</b>	<b>17,280</b>	2,278
<b>2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)</b>			0
<b>2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)</b>	<b>190,180</b>	<b>100,000</b>	-90,180
<b>2.2.7.10 Otros (GIP)</b>	<b>97,311</b>	<b>890,376</b>	793,065
6221106 - GASTOS VARIOS DE PERSONAL	4,610	6,240	1,630
6275101 - SEGUROS PARTICULARES DE PRESTACIONES DE SALUD.	1,865	1,200	-665
6393110 - PRACTICAS PRE-PROFESIONALES	90,836	30,600	-60,236
6221209 - MOVILIDAD SUPEDITADA A LA ASISTENCIA	0	160,910	160,910
- CONTINGENCIA ASIG. FAMILIAR	0	442,747	442,747
6221204 - CANASTA NAVIDEÑA	0	248,679	248,679

- Sueldos y Salarios S/ 8'827,619.00 se tiene un incremento de S/ 1'886,261.00 soles respecto al estimado 2016 por un monto de S/ 6'941,358.00 soles. respecto a la básica para el 2017 se tiene S/ 5'898,804.00 con una diferencia de 1'243,297.00 respecto al estimado 2016 que es de S/ 4'431,335.00 soles, esto debido a que en el ejercicio 2016 no se tiene ocupadas las plazas en su integridad por lo que se aprecia una alta diferencia. Cabe indicar que se está considerando en el rediseño organizacional la suma de S/ 667,668.00 soles.
- Gratificaciones, Compensación por Tiempo de Servicios, EsSalud se incrementan por efecto de la básica.
- Bonificaciones, se disminuye por la reclasificación de canasta navideña al rubro Otros gastos de personal
- Dietas de Directorio S/. 198,000. Por considerar el total de los miembros de Directorio que deberían ser 5 miembros ya que en la actualidad solo son 4 miembros del directorio.
- Otros gastos de Personal se tiene un incremento de S/ 1'490,128 por el incremento en los siguientes rubros
  - Por refrigerio no sujeta alimentación principal S/ 160,910.00 el cual estaba considerado en asignaciones
  - Incentivos por retiro voluntario S/ 600,000.00
  - Otros.- Movilidad supeditada a asistencia S/ 160,910.00 Canasta navideña S/ 248,679.00 que se encontraba en bonificaciones y Regularización por concepto de asignación familiar S/ 442,757.00

• **SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS.**

- Transporte y almacenamiento S/ 123,900.00 soles que comprende fletes diversos, movilidad local, pasajes aéreos nacionales y extranjeros, pasajes terrestres.
- Tarifas de Servicios Públicos S/ 366,384.00 soles que comprende; energía eléctrica, agua, telefónica fija, telefonía móvil, internet, conexión satelital, línea dedicada, servicio de cable.
- Honorarios profesionales S/ 1'789,584.00 soles que comprende auditorías, consultorías, asesorías, servicio personal temporal en labores de apoyo, acarreo y empacado de hoja de coca.
- Mantenimiento y reparación S/ 325,704.00 soles que comprende el mantenimiento y reparación de muebles de oficina, vehículos, maquinarias.
- Alquileres S/. 362,280.00 soles que corresponde al alquiler de oficinas para las unidades de compra y venta de hoja de coca.
- Servicios de vigilancia, guardianía y limpieza S/ 1'122,456.00 soles.
- Publicidad y Publicaciones S/ 57,600.00 soles.
- Otros S/ 581,484.00 soles que comprende; servicio de mensajería y correspondencia, irradiación de filtrantes, comisión de agente de aduanas, servicio de fumigación, servicio de molienda hoja de coca Micropulverizada, servicio de envasado de HCMP.

DESCRIPCION	Estimado 2016	PROYECTADO 2017	VARIACION %	DIFER.
Transporte y almacenamiento	104,730	123,900	18.30	19,170
Tarifas de servicios publicos	362,564	366,384	1.05	3,820
Honorarios profesionales	1,792,031	1,789,584	-0.14	-2,447
Mantenimiento y reparacion	289,173	325,704	12.63	36,531
Alquileres	331,271	362,280	9.36	31,009
Servicio de Vigilancia, guardiania y limpieza	781,633	1,122,456	43.60	340,823
Publicidad y publicaciones	49,321	57,600	16.79	8,279
Otros	402,469	581,484	44.48	179,015

- **TRIBUTOS**

Comprende los impuestos y contribuciones a los cuales se encuentra afecto ENACO S.A. habiendo proyectado para el año 2017 S/ 360,852.00 soles

- **CARGAS DIVERSAS DE GESTION**

- Seguros S/ 471,823.00 por las pólizas de seguros patrimoniales y seguros contra accidentes de tránsito.
- Viáticos S/ 628,932.00 soles.
- Gastos de Representación S/ 7,200.00 soles.
- Otros S/ 807,868.00 que comprenden; Gastos de investigación y desarrollo, equipo y mantenimiento de laboratorio de investigación, materiales eléctricos, materiales sanitarios, útiles de escritorio, materiales de impresión, impresión de comprobantes de pago, repuestos de vehículos área administrativa y área comercial, materiales de computo, indumentaria industrial para la planta de producción, activo fijo que no supera el 1/8 de la UIT, gastos en ferias y promoción de productos, gastos para responsabilidad social.

DESCRIPCION	ESTIMADO 2016	PROYECTADO 2017	VARIACION %	DIFER.
Seguros	420,183	471,823	12.29	51,640
Viaticos	576,112	628,932	9.17	52,820
Gastos de representacion	1,378	7,200	422.50	5,822
Otros	761,689	807,868	6.06	46,179

- Egresos Extraordinarios S/ 461,340.00 soles, el monto correspondiente a las provisiones de procesos judiciales previstos al cierre del ejercicio 2017, según anexo 01 de la página 49.

b) Cuadros de soporte:

**Evolución de los Egresos Operativos Real 2014 – 2015; Estimado 2016; Previsto 2017 y  
Proyectado 2018 -2019**

RUBROS	2014 REAL	2015 REAL	2016 ESTIMADO	2017 (PREVISTO)	2018 (PROYECTADO)	2019 (PROYECTADO)
<b>2 EGRESOS</b>	<b>29,552,302</b>	<b>30,079,249</b>	<b>33,115,570</b>	<b>39,521,566</b>	<b>40,559,650</b>	<b>40,923,093</b>
<b>2.1 Compra de Bienes</b>	<b>16,147,933</b>	<b>16,496,617</b>	<b>16,823,446</b>	<b>19,309,537</b>	<b>21,099,856</b>	<b>21,463,300</b>
2.1.1 Insumos y suministros	14,031,742	14,227,282	14,345,392	16,608,966	18,172,167	18,535,611
2.1.2 Combustibles y lubricantes	447,521	319,099	303,573	410,732	539,293	539,293
2.1.3 Otros	1,668,670	1,950,236	2,174,481	2,289,839	2,388,396	2,388,396
<b>2.2. Gastos de personal (GIP)</b>	<b>7,623,937</b>	<b>7,911,457</b>	<b>8,902,655</b>	<b>12,580,858</b>	<b>11,504,486</b>	<b>11,504,486</b>
<b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>	<b>5,831,141</b>	<b>6,114,926</b>	<b>6,941,358</b>	<b>8,827,619</b>	<b>8,827,623</b>	<b>8,827,623</b>
2.2.1.1 Básica (GIP)	4,165,570	3,785,554	4,431,335	5,898,804	5,898,808	5,898,808
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	272,927	494,625	464,889	813,126	813,126	813,126
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	673,812	665,469	746,958	982,188	982,188	982,188
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	718,688	1,169,278	1,297,176	1,132,501	1,132,501	1,132,501
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	144	0	1,000	1,000	1,000	1,000
2.2.1.6 Otros (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.2 Compensación por tiempo de Servicio (GIP)	414,550	410,804	540,877	613,864	613,864	613,864
2.2.3 Seguridad y previsión Social (GIP)	398,664	393,668	455,953	574,601	574,601	574,601
2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)	79,800	114,750	115,500	198,000	162,000	162,000
2.2.5 Capacitación (GIP)	67,431	48,893	102,500	102,500	102,500	102,500
2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)	264,050	392,070	266,588	266,588	266,588	266,588
<b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>	<b>568,301</b>	<b>436,346</b>	<b>479,879</b>	<b>1,997,686</b>	<b>957,310</b>	<b>957,310</b>
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	8,297	9,612	10,088	179,630	179,630	179,630
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	56,054	100,210	123,861	140,400	140,400	140,400
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	0	0	0	10,000	10,000	10,000
2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)	35,654	0	60,000	60,000	60,000	60,000
2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)	0	0	0	600,000	0	0
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	12,126	14,183	15,002	17,280	17,280	17,280
2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	387,817	221,449	190,180	100,000	100,000	100,000
2.2.7.10 Otros (GIP)	68,353	90,892	80,748	890,376	450,000	450,000
<b>2.3 Servicios prestados por terceros</b>	<b>3,455,857</b>	<b>3,541,247</b>	<b>4,113,192</b>	<b>4,729,392</b>	<b>4,900,362</b>	<b>4,900,362</b>
2.3.1 Transporte y almacenamiento	105,799	115,936	104,730	123,900	123,898	123,898
2.3.2 Tarifas de servicios publicos	332,973	324,237	362,564	366,384	432,117	432,117
<b>2.3.3 Honorarios profesionales (GIP)</b>	<b>1,333,946</b>	<b>1,375,464</b>	<b>1,792,031</b>	<b>1,789,584</b>	<b>1,789,579</b>	<b>1,789,579</b>
2.3.3.1 Auditorias (GIP)	129,300	98,548	129,300	129,300	129,300	129,300
2.3.3.2 Consultorias (GIP)	81,027	37,517	393,153	393,156	393,153	393,153
2.3.3.3 Asesorias (GIP)	210,179	250,532	268,666	256,668	256,666	256,666
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	913,440	988,867	1,000,912	1,010,460	1,010,460	1,010,460
2.3.4 Mantenimiento y Reparacion	236,465	191,281	289,173	325,704	350,233	350,233
2.3.5 Alquileres	238,408	307,891	331,271	362,280	362,278	362,278
<b>2.3.6 Serv. de vigilancia, guardiana y limp. (GIP)</b>	<b>844,165</b>	<b>840,373</b>	<b>781,633</b>	<b>1,122,456</b>	<b>1,122,465</b>	<b>1,122,465</b>
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	73,085	92,467	20,796	9,996	10,000	10,000
2.3.6.2 Guardiana (GIP)	627,413	604,679	600,238	931,944	931,945	931,945
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	143,667	143,227	160,599	180,516	180,520	180,520
2.3.7 Publicidad y Publicaciones	38,714	56,781	49,321	57,600	71,909	71,909
<b>2.3.8 Otros</b>	<b>325,387</b>	<b>329,284</b>	<b>402,469</b>	<b>581,484</b>	<b>647,883</b>	<b>647,883</b>
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	34,053	34,762	36,726	38,112	38,107	38,107
2.3.8.2 Prov. de personal por coop. y services (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	291,334	294,522	365,743	543,372	609,776	609,776
<b>2.4 Tributos</b>	<b>177,802</b>	<b>187,680</b>	<b>351,100</b>	<b>360,852</b>	<b>360,853</b>	<b>360,853</b>
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	5,025	5,039	5,100	6,696	6,700	6,700
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	172,777	182,641	346,000	354,156	354,153	354,153
<b>2.5 Gastos diversos de Gestión</b>	<b>1,667,993</b>	<b>1,633,836</b>	<b>1,759,362</b>	<b>1,915,823</b>	<b>2,069,000</b>	<b>2,069,000</b>
2.5.1 Seguros	382,534	381,825	420,183	471,823	471,823	471,823
2.5.2 Viaticos (GIP)	621,759	602,772	576,112	628,932	628,928	628,928
2.5.3 Gastos de Representacion	493	581	1,378	7,200	7,627	7,627
<b>2.5.4 Otros</b>	<b>663,207</b>	<b>648,658</b>	<b>761,689</b>	<b>807,868</b>	<b>960,622</b>	<b>960,622</b>
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	0	0	0	0	0	0
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	663,207	648,658	761,689	807,868	960,622	960,622
<b>2.6 Gastos Financieros</b>	<b>150,682</b>	<b>143,860</b>	<b>440,167</b>	<b>163,764</b>	<b>163,758</b>	<b>163,758</b>
<b>2.7 Otros</b>	<b>328,098</b>	<b>164,552</b>	<b>725,648</b>	<b>461,340</b>	<b>461,335</b>	<b>461,335</b>

2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP: Incrementa debido a que considera el incremento de servicios de irradiación de productos y otros insumos vinculados a una mayor producción.

**Evolución de los Gastos por GIP Real 2014 – 2015; Marco Actual 2016; Previsto 2017 y  
Proyectado 2018 -2019**

**EVOLUCION DEL GASTO INTEGRADO DE PERSONAL**

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>REAL 2014</b>	<b>REAL 2015</b>	<b>ESTIMADO 2016</b>	<b>PREVISTO 2017</b>	<b>PROYECTADO 2018</b>	<b>PROYECTADO 2019</b>
<b>I PRESTADOS EN FORMA DIRECTA</b>	<b>7,623,937</b>	<b>7,911,457</b>	<b>8,902,655</b>	<b>12,580,858</b>	<b>11,540,482</b>	<b>11,540,482</b>
<b>2.2.1. Sueldos y Salarios</b>	<b>5,831,141</b>	<b>6,114,926</b>	<b>6,941,358</b>	<b>8,827,619</b>	<b>8,827,619</b>	<b>8,827,619</b>
2.2.1.1 Básica	4,165,570	3,785,554	4,431,335	5,898,804	5,898,804	5,898,804
2.2.1.2 Bonificaciones	60,764	494,625	464,889	813,126	813,126	813,126
2.2.1.3 Gratificaciones	673,812	665,469	746,958	982,188	982,188	982,188
2.2.1.4 Asignaciones	930,851	1,169,278	1,297,176	1,132,501	1,132,501	1,132,501
2.2.1.5 Horas Extras	144	-	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicios</b>	<b>414,550</b>	<b>410,804</b>	<b>540,877</b>	<b>613,864</b>	<b>613,864</b>	<b>613,864</b>
<b>2.2.3. Seguridad y Previsión social</b>	<b>398,664</b>	<b>393,668</b>	<b>455,953</b>	<b>574,601</b>	<b>574,601</b>	<b>574,601</b>
<b>2.2.4 Dietas del Directorio</b>	<b>79,800</b>	<b>114,750</b>	<b>115,500</b>	<b>198,000</b>	<b>198,000</b>	<b>198,000</b>
<b>2.2.5. Capacitación</b>	<b>67,431</b>	<b>48,893</b>	<b>102,500</b>	<b>102,500</b>	<b>102,500</b>	<b>102,500</b>
<b>2.2.6. Jubilaciones y Pensiones</b>	<b>264,050</b>	<b>392,070</b>	<b>266,588</b>	<b>266,588</b>	<b>266,588</b>	<b>266,588</b>
<b>2.2.7. Otros Gastos de Personal</b>	<b>568,301</b>	<b>436,346</b>	<b>479,879</b>	<b>1,997,686</b>	<b>957,310</b>	<b>957,310</b>
2.2.7.1. Refrigerio	8,297	9,612	10,088	179,630	179,630	179,630
2.2.7.2. Uniformes	56,054	100,210	123,861	140,400	140,400	140,400
2.2.7.3. Asistencia Médica	-	-	-	10,000	10,000	10,000
2.2.7.4. Seguro complementario de alto riesgo	-	-	-	-	-	-
2.2.7.5. Pago Indemnización cese relac. laboral	35,654	0	60,000	60,000	60,000	60,000
2.2.7.6. Incentivos por retiro voluntario	-	-	0	600,000	-	-
2.2.7.7. Celebraciones	12,126	14,183	15,002	17,280	17,280	17,280
2.2.7.8. Bono de Productividad	-	-	0	0	0	0
2.2.7.9. Participacion trabajadores	387,817	221,449	190,180	100,000	100,000	100,000
2.2.7.10. Otros	68,353	90,892	80,748	890,376	450,000	450,000
<b>II PRESTADOS EN FORMA INDIRECTA</b>	<b>2,833,923</b>	<b>2,853,371</b>	<b>3,186,502</b>	<b>3,579,084</b>	<b>3,579,084</b>	<b>3,579,084</b>
<b>2.3.3. Honorarios Profesionales</b>	<b>1,333,946</b>	<b>1,375,464</b>	<b>1,792,031</b>	<b>1,789,584</b>	<b>1,789,584</b>	<b>1,789,584</b>
2.3.3.1. Auditorías	129,300	98,548	129,300	129,300	129,300	129,300
2.3.3.2. Consultorías	81,027	37,517	393,153	393,156	393,156	393,156
2.3.3.3. Asesorías	210,179	250,532	268,666	256,668	256,668	256,668
2.3.3.4. Otros servicios no personales	913,440	988,867	1,000,912	1,010,460	1,010,460	1,010,460
<b>2.3.6. Serv. de vigilancia, guardianía y limpieza</b>	<b>844,165</b>	<b>840,373</b>	<b>781,633</b>	<b>1,122,456</b>	<b>1,122,456</b>	<b>1,122,456</b>
2.3.6.1. Vigilancia	73,085	92,467	20,796	9,996	9,996	9,996
2.3.6.2. Guardianía	627,413	604,679	600,238	931,944	931,944	931,944
2.3.6.3. Limpieza	143,667	143,227	160,599	180,516	180,516	180,516
<b>2.5.2. Viáticos</b>	<b>621,759</b>	<b>602,772</b>	<b>576,112</b>	<b>628,932</b>	<b>628,932</b>	<b>628,932</b>
<b>2.5.4. Otros</b>	<b>34,053</b>	<b>34,762</b>	<b>36,726</b>	<b>38,112</b>	<b>38,112</b>	<b>38,112</b>
2.5.4.1. Servicio de mensaj. y correspondencia	34,053	34,762	36,726	38,112	38,112	38,112
<b>TOTAL I + II</b>	<b>10,457,860</b>	<b>10,764,828</b>	<b>12,089,157</b>	<b>16,159,942</b>	<b>15,119,566</b>	<b>15,119,566</b>

1.7.10 Otros: El incremento a partir del año 2017 se debe a la recategorización de partidas como canasta navideña y movilidad supeditada a asistencia que anteriormente se consideraban como bonos, asimismo solo en el año 2017 se considera el devengado de asignación familiar.



## Evolución de la población del personal Real 2014 – 2015; Estimado 2016; Previsto 2017 y Proyectado 2018 -2019

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2014 Real	Año 2015 Real	Año 2016 Estimado	Año 2017 Previsto	Año 2018 Proyectado	Año 2019 Proyectado
<b>PERSONAL</b>							
<b>Planilla</b>	Nº	165	166	217	217	217	217
Gerente General	Nº	0	0	1	1	1	1
Gerentes	Nº	0	0	3	3	3	3
Ejecutivos	Nº	4	6	9	9	9	9
Profesionales	Nº	38	40	47	47	47	47
Técnicos	Nº	76	78	118	118	118	118
Administrativos	Nº	47	42	39	39	39	39
<b>Locación de Servicios</b>	Nº	77	70	85	68	72	72
<b>Servicios de Terceros</b>	Nº	37	37	34	34	34	34
Personal de Cooperativas	Nº						
Personal de Servicios	Nº	37	37	34	34	34	34
Otros	Nº						
<b>Pensionistas</b>	Nº	47	47	47	46	47	47
Regimen 20530	Nº	47	47	47	46	47	47
Regimen .....	Nº						
Regimen .....	Nº						
<b>Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )</b>	Nº	11	14	5	3	3	3
<b>TOTAL</b>	Nº	337	334	388	368	373	373
<b>Personal en Planilla</b>	Nº	165	166	217	217	217	217
<b>Personal en CAP</b>	Nº	146	147	190	190	190	190
<b>Personal Fuera de CAP</b>	Nº	19	19	27	27	27	27
<b>Según Afiliación</b>	Nº	165	166	217	217	217	217
Sujetos a Negociación Colectiva	Nº	154	153	204	204	204	204
No Sujetos a Negociación Colectiva	Nº	11	13	13	13	13	13
<b>Personal Reincorporado</b>	Nº	24	24	25	25	25	25
Ley de Ceses Colectivos	Nº	3	4	3	3	3	3
Derivados de Procesos de Despidos	Nº	6	6	6	6	6	6
Otros	Nº	15	14	16	16	16	16

### 5.2.2. Egresos de Capital - Programa de Inversiones 2017

#### a) Supuestos cuantitativos y cualitativos

- Refacción y mantenimiento de locales.
- Provisión adquisición de vehículos ejercicio 2016.
- Adquisición de software y hardware.
- Recuperación de capacidad operativa de la línea de producción de cocaína.
- Recuperación de capacidad operativa de laboratorio.
- Reposición de activos en reemplazo de aquellos cuya vida útil ha culminado.
- Determinación de precios referenciales establecidos en el mercado.
- Tipo de cambio a razón de S/. 3.48 por \$ 1.00 dólar USA.

En el programa Inversiones para el ejercicio 2017 se está considerando la mecanización de los procesos de acopio de hoja de coca en las sucursales principales, y mejoramiento del almacén central, almacén Quillabamba y almacén la Quebrada, con la finalidad de

mejorar la calidad y conservación del producto, el mismo que permitirá recuperar nuestro mercado que ahora se encuentra disminuido por el comercio ilegal. El monto total aprobado por FONAFE en este concepto es de S/ 3'951,268.00 soles, condicionado al aporte de capital otorgado por FONAFE ascendente a S/ 10'472,433.00 soles el cual debe ser desembolsado de acuerdo a la programación correspondiente para el cumplimiento del presente plan operativo y de los subsecuentes ejercicios.

### **Evolución de los egresos de capital Real año 2014-2015; Estimado 2016; Previsto 2017 y Projectado año 2018-2019**

<b>CUADRO 5: GASTOS DE CAPITAL (En Nuevos Soles)</b>											
CONCEPTO	AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016		AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
	Presup.	Ejecut.	No Ejecut.	Presup.	Ejecut.	No Ejecut.	Inicial	Modificado	Presup.	Presup.	Presup.
Proyectos de Inversión	733,502	-	733,502	401,648	401,648	-	-	-	-	-	-
Gastos no Ligados a Proyectos de Inversión	900,000	197,558	702,442	552,753	332,381	220,372	1,200,000	671,786	3,951,268	2,000,000	2,000,000
Inversión Financiera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gastos de Capital</b>	<b>1,633,502</b>	<b>197,558</b>	<b>1,435,944</b>	<b>954,401</b>	<b>734,029</b>	<b>220,372</b>	<b>1,200,000</b>	<b>671,786</b>	<b>3,951,268</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,000,000.00</b>

### **5.3. INFORMACION ADICIONAL**

- **Data Relevante Projectada al 2017**

La misma que se incluye como anexo presente documento, correspondiente a los ejercicios, 2014, 2015, estimado 2016, previsto al 2017 y proyectado 2018 y 2019. Página 54-55

La ganancia (perdida) neta del ejercicio 2017 se tiene como resultado (S/ - 3'712,940.00 soles) que es el reflejo de la implementación básica del proceso de rediseño organizacional así como el pago de los incentivos y la regularización del pago de la asignación familiar.

La ganancia (perdida) neta del ejercicio 2018 y 2019 que tienen como resultado previsto la suma de S/ 298,673.00 soles y 1'941,049.00 soles respectivamente reflejan la obtención de resultados positivos producto de la implementación del proceso de rediseño, aplicación de los sistemas de la calidad, condicionadas al aporte de capital de S/ 10'472,433.00 soles por parte de FONAFE.

- **Estados Financieros Projectados al 2017**

Los cuales incluyen como anexo al final del presente documento, correspondiente a los ejercicios, 2014, 2015, estimado 2016, previsto al 2017 y proyectado 2018 y 2019. Página 56-57

**Detalle de la Situación de los Procesos Judiciales seguidos en contra de la Empresa, que presenten mayores montos demandados – Previsto Año 2017.**

**ANEXO 1**

**REPORTE DE CUENTAS POR PAGAR CON SENTENCIA FIRME DE PROCESOS JUDICIALES Y CON RESOLUCION ADMINISTRATIVA PARA EL EJERCICIO 2017**

Nº1	Nº Exp.	Demandante	Demandado	Materia / Tipo de demanda	Monto demandado	Juzgado / Instancia Judicial	Estado situacional del proceso judicial	Cuentas por pagar Monto sentenciado, intereses legales, costas, costos.
01	2005-0086	Angel Leyva Garcia	ENACO S.A.	Pago de Beneficios Sociales	S/. 125,486.99	Primer Juzgado Laboral de HUANUCO	En ejecución de sentencia. La Corte Suprema de Justicia de la República, declaró improcedente el Recurso Impugnatorio de Casación interpuesto por ENACO S.A., pendiente de cumplir con el pago del monto sentenciados de S/. 76,111.46 (no hay requerimiento del Juzgado).	S/. 76,111.46
02	0050-2000	César Augusto Paco Sánchez	ENACO S.A.	Calificación de Despido	Por determinar	Segundo Juzgado Mixto de HUANUCO Juzgado Mixto Transitorio Contencioso Administrativo –Laboral de Huanuco	En ejecución de sentencia. Atendiendo a la solicitud presentada por el demandante, a través de la Res. N° 74 de fecha 20/julio/2010, el juzgado resuelve prescindir del debate pericial, disponiendo la continuación del proceso conforme a su estado, reingresando los actuados a Despacho del Juez para resolver el extremo de los intereses legales.  Por Resolución N° 75 del 10/enero/2011, se aprueba la liquidación de interés legal laboral en S/. 88,985.86.  Por Resolución N° 84 del 1/agosto/2014, se resuelve aprobar la liquidación de interés legales laborales, ordenado en la suma de <b>S/. 99,242.18</b> .  Mediante Resolución N° 102 de fecha 2 de setiembre de 2015, la Sala Civil de la Corte Superior de Justicia de Huánuco, <b>Declarar nula la Resolución N° 84 de fecha 1 de agosto de 2014</b> de fojas 2681 a 2684 que resuelve 1) APROBAR la liquidación de intereses laborales ordenado mediante sentencia firme, en la suma de S/. 99,242.18. 2) En consecuencia una vez consentida o ejecutoriada que sea la presente resolución ORDENO que la entidad demandada Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima a través de su representante legal CUMPLA con pagar al demandante el monto antes liquidado, en el plazo de cinco días hábiles de notificada que sea la presente resolución, bajo apercibimiento de ley, <b>Y Renovando el acto procesal dispusieron que la A quo emita nueva resolución conforme se tiene considerado en la presente resolución</b> , en los seguidos por César Augusto Paco Sánchez contra la Empresa ENACO S.A. sobre indemnización por Despido Arbitrario.  Mediante Resolución N° 103 de fecha 2 de octubre de 2015, el Juzgado Civil de Huánuco dispone poner los autos en despacho para emitir la resolución que corresponde.	S/. 99,242.18
03	0029-2008	AFP HORIZONTE	ENACO S.A.	Cobro ejecutivo de aportes al	S/. 51,564.39	Juzgado de Paz Letrado de	<b>En ejecución de sentencia.</b>	S/. 51,564.30

<sup>1</sup> 16 de setiembre de 2016.

				Sistema Privado de Pensiones (AFP)		San Sebastián - CUSCO	Por Res. N° 11 del 11/ene/2011, el Juzgado de Trabajo del Cusco, confirma la sentencia que declara fundada la demanda interpuesta por AFP HORIZONTE y ordena el pago de S/. 51,564.30, más los correspondientes intereses legales, costas y costos del proceso.	
04	0021-2010	Sub Dirección de Inspección Laboral, Seguridad y salud en el trabajo – Oficina Sicuani.	ENACO S.A.	Orden de Inspección – Constancia de Actuaciones Inspectivas de Investigación.	S/. 1,400.00	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo <b>SICUANI CUSCO.</b>	<b>Se agotó la vía administrativa.</b> Por Resolución Directoral N° 056-2010-GR-DRTPE-CUS del 23/julio/2010 se confirma la Resolución Zonal N° 011-20190-GR-CUSCO/DRTPE-OZPEPAA y con la Resolución Zonal N° 011-20190-GR-CUSCO/DRTPE-OZPEPAA del 31/mayo/2010 se multa a ENACO S.A. con el pago de S/. 1,400.00.	<b>S/. 1,400.00</b>
05	0023-2010	Sub Dirección de Inspección Laboral, Seguridad y salud en el trabajo – Oficina Sicuani.	ENACO S.A.	Orden de Inspección – Constancia de Actuaciones Inspectivas de Investigación.	S/. 1,400.00	Dirección regional de Trabajo y Promoción del Empleo <b>SICUANI CUSCO.</b>	<b>Se agotó la vía administrativa.</b> Por Resolución Directoral N° 057-2010-GR-DRTPE-CUS del 23/julio/2010 se confirma la Resolución Zonal N° 011-20190-GR-CUSCO/DRTPE-OZPEPAA y con Resolución Zonal N° 011-20190-GR-CUSCO/DRTPE-OZPEPAA de 31/mayo/2010 se multa a ENACO S.A. con el pago de S/. 1,400.00.	<b>S/. 1,400.00</b>
06	00010-2004	María Elena Manche Espinoza	ENACO S.A.	Nulidad de despido	Sin cuantía	Primer Juzgado Transitorio Laboral de <b>HUANCAYO.</b>	<b>En ejecución de sentencia.</b> Mediante Resolución N° 089 de fecha 22 de setiembre de 2015, el Segundo Juzgado laboral Transitorio de Huancayo, concede a ENACO S.A. el plazo de 15 días para que cumpla con informar la programación de pagos que realizará a favor de la demandante por la suma de S/. 143,666.48 (por remuneraciones caídas y depósitos de CTS), más los intereses legales que asciende a S/. 13,537.12, conforme a la aprobación del informe pericial y requieren a ENACO S.A. a efectuar el pago, bajo apercibimiento de iniciar la ejecución forzada.	<b>S/. 143,666.48</b> <b>S/. 13,537.12</b>
07	00362-2006	Jorge Felipe Castilla Marcos	ENACO S.A.	Reintegro de Remuneraciones y otros Beneficios Sociales	S/. 146,595.61	Primer Juzgado Laboral de <b>HUANCAYO</b>	En ejecución de sentencia. Por Resolución N° 57 de fecha 24 de junio de 2015, comunican a las partes que la Sala Mixta ha confirmado la sentencia apelada por ENACO S.A. y requieren a ENACO S.A. cumplir con el pago a favor del demandante la suma de S/. 33,437.80, por concepto de asignación familiar, Bonificación por encargatura de la Administración Sucursal Huancayo, Reintegro de remuneraciones por menor pago de escala salarial de diciembre/2002 y enero febrero/2003, Remuneraciones por vacaciones no gozadas, Remuneraciones por trabajos en días de descanso del 26/08/2001 y descuento indebido, más costas y costos procesales, en el término de 15 días, bajo apercibimiento de ley en caso de incumplimiento.	<b>S/. 33,437.80</b>
08	01857-2015	Javier Augusto Pinto Almanza	ENACO S.A.	1) Pago de asignación familiar del periodo que va de enero/1999 hasta octubre/2013. 2) Reintegro de gratificaciones ordinarias, Asignación vacacional y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) reducidos indebidamente a consecuencia de la omisión de pago de la asignación familiar por el periodo comprendido entre enero/1999 y enero/2013. 3) Pago por gastos de instalación por desplazamiento de sede habitual de trabajo y pago de	S/. 55,917.95	Juzgado de Trabajo Transitorio del Cusco – Actividad Privada.	<b>En ejecución de sentencia.</b> Mediante Resolución N° 03 de fecha 28 de diciembre de 2015, se dicta sentencia que dispone que la demandada –Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima– cumpla con pagar la suma total de S/. 22,475.95, más intereses legales que serán calculados en ejecución de sentencia e INFUNDADA la demanda en los extremos siguientes: a) Pago de vacaciones no gozadas por los periodos 2007/20008 y 2010/2011: las sumas dinerarias y conceptos que difieran del establecido en la presente resolución. Con costas y costos TR y HS.  El Juzgado Por Resolución N° 06 de fecha 15 de marzo de 2016, declara improcedente el recurso de apelación interpuesto por ENACO S.A., en contra de la sentencia de fecha 28 de diciembre de 2015; es así que, la parte demandante se desistió de su recurso, para lo que se le requirió acudir al juzgado a certificar su firma.	<b>S/. 22,475.95</b>

				viáticos por otros desplazamientos. 4) El pago de vacaciones no gozadas por los periodos 2007/2008 hasta 2010/2011. 5) El reintegro de remuneraciones indebidamente recortadas cuando el contrato laboral se encontraba suspendido por causales de enfermedad e incapacidad temporal. 6) El pago de uniforme de trabajo e los años 2011 y 2012, así como el pago de la Asignación por Escolaridad del año 2013. 7) El pago intereses legales laborales en todos los casos. 8) El reembolso de costas y costos del presente proceso.				
09	00506-2013	Roy Roger Paz Araoz	ENACO S.A.	<p>i) <b>Pretensión titular:</b> Nulidad de despido y accesoriamente, el pago de remuneraciones y beneficios sociales devengados durante el periodo del cese, siendo estos últimos la asignación familiar, las gratificaciones legales ordinarias, la asignación por escolaridad, la asignación vacacional y la compensación por tiempo de servicios a depositarse en una entidad financiera, pago de intereses legales laborales y restitución de costos y costas resultantes del proceso. ii) <b>Pretensión subordinada:</b> Se declare la inconstitucionalidad de su despido sin expresión de causa (incausado) y consecuentemente se le reponga en su puesto de trabajo, en forma accesoria a lo anterior, pago de indemnización por concepto de lucro cesante correspondiente a las ganancias dejadas de percibidas como consecuencia de las remuneraciones y beneficios sociales dejadas de percibir durante el periodo de cese, y pago de intereses legales laborales y restitución de las</p>	S/. 2,723.33	Primer Juzgado de Trabajo de Cusco – Actividad Privada.	<p><b>En ejecución de sentencia.</b>  Por Resolución N° 7 de fecha 20/agosto/2014, el Juzgado dicta sentencia, por la cual DECLARARON nulo el despido dispuesto contra Roy Roger Paz Araoz, y ordena reponga al actor en su puesto de trabajo; asimismo cumplir con pagar al actor las remuneraciones que ha dejado de percibir desde el 1 de enero de 2013 hasta la fecha de su reposición efectiva más los intereses legales, considerando la remuneración de S/. 1,040.00 nuevos soles. Sin costas y con costos.</p> <p>El 3/setiembre/2013 ENACO S.A. interpone recurso de apelación. Por Res. N° 13 de fecha 30/enero/2014, ENACO S.A. fue notificada con la Sentencia de Vista, porque el que confirman en todos los extremos contenidos en la sentencia de primera instancia. ENACO S.A. interpone recurso de casación la misma que está pendiente de resolverse ante la Corte Suprema de Justicia de la República.</p> <p>Por Resolución N° 18 de fecha 2/diciembre/2015, (...): El juzgado remite al Pool de Peritos de la Corte Superior de Justicia del Cusco, para dar cumplimiento a la sentencia de fecha 20/agosto/2013, específicamente en el punto 3.</p> <p>Por Resolución N° 21 de fecha 27/abril/2016, (...): El juzgado dispuso poner en conocimiento de ENACO S.A. la liquidación efectuada por el Pool de Peritos mediante la que determinó un adeudo ascendente a la suma de S/. 11,154.61 por beneficios sociales y la suma de S/. 2,094.66, por concepto de CTS.</p> <p>Por Resolución N° 22 de fecha 1/junio/2016, (...) se aprobó la liquidación de intereses legales en la suma de S/. 11,154.61 por beneficios sociales y S/. 2,094.66, por concepto de CTS.</p>	S/. 13,249.27

				costas y costos resultantes del presente proceso.				
10	02888-2012	Dayan Rodriguez Hurtado	ENACO S.A.	Reposición como trabajador ordinario con el nivel remunerativo T-D (Auxiliar A y Obreros) de ENACO S.A., por haber sido despedido sin expresión de causa.	Sin cuantía	Primer Juzgado de Trabajo del Cusco	<p><b>En ejecución de sentencia.</b></p> <p>A la solicitud de aprobación de la liquidación de costos procesales, el demandante pretende la suma que asciende a S/. 9,000.00, sin embargo ENACO S.A. observó la liquidación de costos presentado, debido a que no se acredita ni la declaración, ni el pago de los mismos.</p> <p>Mediante Resolución N° 19, el juzgado dispuso aprobar como costos procesales la suma de S/ 5,250.00, de los S/ 9,000.00 pretendidos por el actor.</p> <p>El pasado 22 de abril de 2016, ENACO S.A. interpone recurso de apelación, la misma que fue concedida mediante Resolución N° 20 de fecha 25 de abril de 2016.</p> <p>Mediante Resolución N° 24, el juzgado declaró improcedente el pedido de nulidad el que fue deducido contra la Resolución N° 21.</p>	S/. 5,250.00
<b>TOTAL PARA REGISTRAR EN CUENTAS POR PAGAR</b>								<b>S/ 461,334.56</b>

•

**Gasto de Personal en Planillas Activo, (según grupo ocupacional) y Pensionistas durante los años: Real 2014, 2015, Ejecutado setiembre 2016 y Proyectado 2017.**

**GASTO DE PERSONAL EN PLANILLAS EJECUTADO 2014**

CATEGORIA REMUNERATIVA	REMUNER.	GRATIF.	CTS	ESSALUD	ASIGNAC.	BONIF. AUT. FONAFE	BONIF. CIERRE DE PLIEGO	OTRAS BONIF.	OTROS	TOTAL
FUNCIONARIOS	344,644	42,978	25,829	31,273	35,460	-	-	31,439	3,044	514,668
PROFESIONALES	1,643,564	258,708	161,371	153,847	260,354	-	195	144,228	12,186	2,634,452
TECNICOS	2,220,124	320,561	202,532	194,792	364,027	-	1,170	219,826	38,077	3,561,109
PENSIONISTAS	634,112	24,697	-	-	19,200	-	-	-	-	678,009
MANDATO JUDICIAL	145,363	20,440	11,028	11,809	22,690	-	-	5,848	2,741	219,919
<b>TOTAL</b>	<b>4,987,807</b>	<b>667,384</b>	<b>400,760</b>	<b>391,721</b>	<b>701,731</b>	<b>-</b>	<b>1,365</b>	<b>401,342</b>	<b>56,048</b>	<b>7,608,156</b>

**GASTO DE PERSONAL EN PLANILLAS EJECUTADO 2015**

CATEGORIA REMUNERATIVA	REMUNER.	GRATIF.	CTS	ESSALUD	ASIGNAC.	BONIF. AUT. FONAFE	BONIF. CIERRE DE PLIEGO	OTRAS BONIF.	OTROS	TOTAL
FUNCIONARIOS	334,243	51,244	35,434	36,785	53,080	-	4,851	88,724	4,630	608,990
PROFESIONALES	1,647,051	254,627	158,832	149,535	246,852	-	61,449	121,681	23,759	2,663,786
TECNICOS	2,172,782	321,862	202,860	190,190	333,838	-	177,878	279,521	64,866	3,743,797
PENSIONISTAS	615,615	29,297	-	-	18,800	-	-	-	-	663,712
MANDATO JUDICIAL	159,602	21,482	13,042	13,099	22,620	-	17,788	15,895	6,955	270,483
<b>TOTAL</b>	<b>4,929,293</b>	<b>678,512</b>	<b>410,168</b>	<b>389,609</b>	<b>675,190</b>	<b>0</b>	<b>261,966</b>	<b>505,821</b>	<b>100,210</b>	<b>7,950,768</b>

**GASTO DE PERSONAL EN PLANILLAS EJECUCION A SETIEMBRE 2016**

CATEGORIA REMUNERATIVA	REMUNER.	GRATIF.	CTS	ESSALUD	ASIGNAC.	BONIF. AUT. FONAFE	BONIF. CIERRE DE PLIEGO	OTRAS BONIF.	OTROS	TOTAL
FUNCIONARIOS	220,931	22,655	12,741	24,793	39,410	-	-	66,847	2,686	390,063
PROFESIONALES	1,331,910	136,838	83,500	133,560	247,682	-	-	142,946	16,120	2,092,556
TECNICOS	1,622,896	164,123	98,028	157,986	309,597	-	-	167,627	43,651	2,563,908
PENSIONISTAS	471,186	13,800	-	-	18,800	-	-	-	-	503,786
MANDATO JUDICIAL	130,682	11,822	6,680	11,883	22,280	-	-	9,309	4,362	197,018
<b>TOTAL</b>	<b>3,777,605</b>	<b>349,238</b>	<b>200,949</b>	<b>328,222</b>	<b>637,769</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>386,729</b>	<b>66,819</b>	<b>5,747,331</b>

**GASTO DE PERSONAL EN PLANILLAS PROYECTADO 2017**

CATEGORIA REMUNERATIVA	REMUNER.	GRATIF.	CTS	ESSALUD	ASIGNAC.	BONIF. AUT. FONAFE	BONIF. CIERRE DE PLIEGO	OTRAS BONIF.	OTROS	TOTAL
FUNCIONARIOS	788,008	130,338	81,490	76,280	136,536	-	-	83,173	35,880	1,331,705
PROFESIONALES	1,892,100	315,350	197,082	184,482	333,157	-	-	164,013	143,520	3,229,704
TECNICOS	2,551,032	425,172	265,743	248,741	535,951	-	-	479,143	466,440	4,972,222
REDISEÑO	667,668	111,278	69,549	65,098	126,857	-	-	86,797	65,060	1,192,307
PENSIONISTAS	615,615	29,297	-	-	18,800	-	-	-	-	663,712
<b>TOTAL</b>	<b>6,514,423</b>	<b>1,011,435</b>	<b>613,864</b>	<b>574,601</b>	<b>1,151,301</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>813,126</b>	<b>710,900</b>	<b>11,389,650</b>

**EMPRESA**  
**PRESUPUESTO EJERCICIO 2017**  
**DATA RELEVANTE**

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2014 Real	Año 2015 Real	Año 2016 Estimado	Año 2017 Previsto	Año 2018 Proyectado	Año 2019 Proyectado	Var %	Diferencia
		a	b	c		c / b		c - b	
<b>PERSONAL</b>									
<b>Planilla</b>	Nº	165	166	217	217	217	217	0	0
Gerente General	Nº	0	0	1	1	1	1	0	0
Gerentes	Nº	0	0	3	3	3	3	0	0
Ejecutivos	Nº	4	6	9	9	9	9	0	0
Profesionales	Nº	38	40	47	47	47	47	0	0
Técnicos	Nº	76	78	118	118	118	118	0	0
Administrativos	Nº	47	42	39	39	39	39	0	0
<b>Locación de Servicios</b>	Nº	77	70	85	68	72	72	-20	-17
<b>Servicios de Terceros</b>	Nº	37	37	34	34	34	34	0	0
Personal de Cooperativas	Nº							0	0
Personal de Servicios	Nº	37	37	34	34	34	34	0	0
Otros	Nº							0	0
<b>Pensionistas</b>	Nº	47	47	47	46	47	47	-2	-1
Regimen 20530	Nº	47	47	47	46	47	47	-2	-1
Regimen .....	Nº							0	0
Regimen .....	Nº							0	0
<b>Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )</b>	Nº	11	14	5	3	3	3	-40	-2
<b>TOTAL</b>	Nº	337	334	388	368	373	373	-5	-20
<b>Personal en Planilla</b>	Nº	165	166	217	217	217	217	0	0
<b>Personal en CAP</b>	Nº	146	147	190	190	190	190	0	0
<b>Personal Fuera de CAP</b>	Nº	19	19	27	27	27	27	0	0
<b>Según Afiliación</b>	Nº	165	166	217	217	217	217	0	0
Sujetos a Negociación Colectiva	Nº	154	153	204	204	204	204	0	0
No Sujetos a Negociación Colectiva	Nº	11	13	13	13	13	13	0	0
<b>Personal Reincorporado</b>	Nº	24	24	25	25	25	25	0	0
Ley de Ceses Colectivos	Nº	3	4	3	3	3	3	0	0
Derivados de Procesos de Despidos	Nº	6	6	6	6	6	6	0	0
Otros	Nº	15	14	16	16	16	16	0	0



**OTROS INDICADORES ( Para Empresas No Financieras)**

RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	Año 2014 Real	Año 2015 Real	Año 2016 Estimado	Año 2017 Previsto	Año 2018 Projectado	Año 2019 Projectado	Var %	Diferencia
RESULTADO DE OPERACION (Presupuesto)	S/.	6,045,391	2,276,177	3,405,687	1,067,942	3,966,361	6,119,536	-69	-2,337,745
RESULTADO ECONOMICO (Presupuesto)	S/.	5,847,833	1,977,708	2,733,901	7,589,107	1,966,361	4,119,536	178	4,855,206
INVERSIONES - Fbk (Presupuesto)	S/.	197,558	734,029	671,786	3,951,268	2,000,000	2,000,000	488	3,279,482
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)	S/.	14,687,513	13,240,086	15,457,809	17,144,095	21,572,848	23,640,708	11	1,686,286
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	S/.	564,865	247,420	385,016	-3,842,384	166,640	1,806,375	-1,098	-4,227,400
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	S/.	4,999	115,039	312,724	-3,712,940	298,673	1,941,049	-1,287	-4,025,664
ACTIVO TOTAL	S/.	54,400,688	61,518,867	60,813,991	67,993,820	69,353,696	70,740,770	12	7,179,829
ACTIVO CORRIENTE	S/.	17,300,595	17,614,523	17,988,677	22,144,663	22,587,556	23,039,307	23	4,155,986
ACTIVO NO CORRIENTE	S/.	37,100,093	43,904,344	42,825,314	45,849,157	46,766,140	47,701,463	7	3,023,843
PASIVO TOTAL	S/.	14,610,919	13,039,298	13,089,087	12,025,712	12,266,226	12,511,551	-8	-1,063,375
PASIVO CORRIENTE	S/.	2,120,311	2,355,200	2,030,161	1,341,614	1,368,446	1,395,815	-34	-688,547
PASIVO NO CORRIENTE	S/.	12,490,608	10,684,098	11,058,926	10,684,098	10,897,780	11,115,736	-3	-374,828
PATRIMONIO	S/.	39,789,769	48,479,569	47,724,904	55,968,108	57,087,470	58,229,220	17	8,243,204
INDICE DE MOROSIDAD		0.00		0.00	0.00			0	0
ROA (Utilidad Neta / Activo)		0.01	0.19	0.51	-5.46	0.43	2.74	-1,162	-6
ROE (Utilidad Neta / Patrimonio)		0.01	0.24	0.65	-7.78	0.53	3.40	-1,306	-8

**III.- INDICADORES OPERATIVOS**

VENTAS								0	0
Cocaína al 92% pureza	Kg.	0	0	331	0	330		-100	-331
Mates y Mixturas Delisse	Filtros	10,475,450	10,000,675	12,819,500	13,200,000	13,992,000	14,831,520	3	380,500
Extractos	Kilo - Litros	1,027	314	1,861	0	1,200	1,272	-100	-1,861
Hoja de Coca Micropulverizada	Kg.	16,547	18,656	16,200	18,700	19,822	21,011	15	2,500
Hoja de Coca								0	0
Mercado Interno	T.M.	2,079	1,815	1,907	2,300	2,438	2,584	21	393
Mercado Externo	T.M.	136.08	136.09	158.76	158.76	158.76	158.76	0	0
PRODUCCIÓN								0	0
Cocaína al 92% pureza	Kg.	92	0	101.87	300	300	300	194	198
Mates y Mixturas Delisse	Filtros	9,196,975	10,643,375	12,819,500	13,000,000	13,780,000	14,606,800	1	180,500
Extractos	Kilo - Litros	154	503	2,400	1,200	1,272	1,348	-50	-1,200
Hoja de Coca Micropulverizada	Kg.	17,057	18,685	16,200	16,605	17,601	18,657	2	405
COMPRA DE HOJA DE COCA	T.M.	1,913	1,856	1,828	2,233	2,367	2,509	22	405