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

"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

MEMORANDO Nro. 028-2018-ENACO S.A. /GERENCIA GENERAL

Lima, 02 de febrero de 2018

A	:	Willy Bravo Aparicio **Jefe de Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática (e)**
De	:	Rafael Cánovas Petrozzi **Gerente General**
Asunto	:	Aprobación del PEI 2017 – 2021de ENACO S.A.
Referencia	:	Oficio SIED Nro. 034-2018/DE/FONAFE de fecha 01 de febrero del 2018.
Asunto	:	Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021de ENACO S.A.

Hago de su conocimiento que con oficio de referencia, FONAFE nos comunica la aprobación del Plan estratégico Institucional 2017 – 2021 de ENACO S.A. adjunto al presente documento, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE.

Apreciare disponer la difusión del PEI 2017 -2021de ENACO S.A., así como gestionar la publicación en la intranet y transparencia , haciendo de conocimiento de las Gerencias y Jefaturas responsables de generar documentación tanto interna como externa , que este documento es el marco de operación de los próximos 4 años , por tanto su contenido , metas , explicación de la situación de la empresa y contexto de operación son a los que se deben de referir y alinear sus documentos cuando esto corresponda.

Atentamente,

Copia:
Archivo

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

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.

2017 - 2021

Contenido

1. MARCO INSTITUCIONAL 3
1.1 Síntesis de la Empresa 3
2. DIAGNOSTICO 3
2.1 Análisis Externo a la empresa 4
2.2 Análisis Interno 18
2.3 Factores Críticos de Éxito 29
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTATEGICO 2017-2021 32
3.1 Misión 32
3.2 Visión 33
3.3 Valores 34
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO 34
4.1 Ejes Estratégicos 35
4.2 Mapa Estratégico 37
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES 38
6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES 46
6.1 Acciones Estratégicas 46
6.2 Matriz de Acciones Estratégicas 53
7. RUTA ESTRATÉGICA 60
8. ANEXOS 64
8.1 Anexo 01: Alineamiento al Plan Estratégico de FONAFE 64
8.2 Anexo 02: Ficha técnica de Indicadores 66

1. MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional está constituido por las relaciones o vínculos que tiene ENACO S.A. a través de lineamientos, reglas, normas y políticas que debe considerar durante el desarrollo de sus planes y proyectos institucionales; de acuerdo a lo establecido por FONAFE se presenta la Síntesis de la Empresa y la Síntesis del Plan Estratégico del Sector:

1.1 Síntesis de la Empresa

Para el Estado peruano "la producción y el tráfico de drogas en el Perú atenta contra la seguridad nacional, la estabilidad política y social, y la salud pública de las personas". A través de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas (ENLCD), el Estado ha plasmado su visión política y el marco institucional requerido para una intervención integral y equilibrada, el motivo por el cual fue creado ENACO S.A. está fundamentado en esta decisión política y estratégica.

La Empresa Nacional de la Coca S.A., se creó en el año de 1949, como la única empresa peruana autorizada para la comercialización de la hoja de coca y sus derivados. A partir del año de 1982, ENACO S.A. es una empresa estatal de derecho privado, en la modalidad de sociedad anónima, cuya función principal es atender la demanda legal de hoja de coca y derivados, tanto para uso tradicional como industrial. En otros términos, es la institución autorizada para la comercialización e industrialización de la hoja de coca con fines lícitos. Para cumplir su misión, administra el padrón que establece la condición de productor legal; y los registros de comerciantes mayoristas y minoristas[1], sustentada en el marco jurídico vigente. Desde hace 20 años la empresa viene produciendo y comercializando los productos Delisse (Mate de coca y mixturas).

El Estado ha desarrollado el marco legal para el cultivo de hoja de coca en concordancia con lo establecido en los convenios internacionales. Por ello, la existencia de la Empresa Nacional de la Coca S.A. (ENACO S.A) trasciende largamente el de un simple operador comercial e industrial de accionariado estatal. Es en este contexto, que ENACO debe cumplir con rigidez la misión que el orden internacional exige al Perú: el control absoluto de los cultivos de hoja de coca legal como medio para atender el consumo declarado como patrimonio ancestral. Objetivo viable, siempre y cuando se controle eficazmente el mercado legal.[2]

2. DIAGNOSTICO

El desarrollo de esta etapa comprende la revisión de los documentos que regulan el funcionamiento de ENACO S.A en el contexto de la ENLCD, así como los lineamientos empresariales que establece FONAFE para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

Es un hecho inobjetable – por diversas circunstancias exógenas y endógenas a ENACO – la existencia en el país de plantaciones de coca que desbordan la dimensión de la demanda legal y cuyo destino principal es el aprovisionamiento de la industria

[1] Observaciones sobre el mercado de coca , Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021, DEVIDA
[2] Introducción, ENLCD 2017-2021: Las dificultades de ENACO S.A - El Mercado Legal de la Coca: ¿Cuáles son los Desafíos? – DEVIDA 2017

transnacional del narcotráfico. Hecho que da pie a la penosa realidad de ser mundialmente reconocidos como uno de los principales proveedores de droga cocaínica.[3]

La continua adecuación del narcotráfico a las coyunturas y situaciones que se presentan es una ventaja sobre las acciones que diseñan los Estados para combatirlas. El narcotráfico dispone de ingentes recursos de los que puede disponer a su mejor criterio e interés, puede mejorar la productividad de los campos en la producción de coca y de hecho crea una tentadora oferta económica disparando con ello la sobreproducción ilegal de hoja de coca.

Por su lado, el Estado no tiene la misma flexibilidad, debido a que tiene que pasar por procesos burocráticos como el planeamiento estratégico, la definición de planes operativos, la asignación de recursos y fondos, el diseño de normativas, la conformación de la institucionalidad encargada de la ejecución de la estrategia. Así mismo la intervención de las instituciones públicas para enfrentar el narcotráfico tiene procesos lentos en el diseño e implementación de las acciones.[4].

El "statu quo" vigente significa un alto riesgo para el país: contiene la amenaza real de una repetición de los casos de Colombia y México. De allí, la necesidad de reducir las áreas que abastecen de materia prima al narcotráfico. Para tal fin, una condición de posibilidad es que ENACO S.A pueda cumplir la misión que constituye su razón de ser.[5]

De acuerdo a la opinión de DEVIDA, el reducido volumen que comercializa ENACO se debe a diversos factores: i) Falta de capacidad financiera y capital de trabajo para triplicar el movimiento comercial y atender el 100% de la demanda legal; ii) Necesidad de modernizar sus instalaciones, logística, equipamientos y sistemas para tener una atención oportuna y efectiva a nivel nacional; y, iii) Actualizar el Padrón de Productores de Hoja de Coca a un número suficiente para atender la demanda legal de coca.[6]

2.1 Análisis Externo a la empresa

Para el análisis externo a la empresa debe considerarse que ENACO S.A es la única empresa del Estado Peruano autorizada para comercializar la hoja de coca y sus derivados de manera legal.

Asimismo, no existe hasta el momento empresa a nivel internacional que ejecute funciones de acopio de hoja de coca proveniente de proveedores formalizados y que administre el registro de dichos proveedores, por lo que no es posible desarrollar un análisis de benchmarking para ENACO S.A en estos aspectos. Se tiene conocimiento, por las reuniones bilaterales Perú-Colombia conducidas por sus respectivas Cancillerías, que se vienen desarrollando desde mediados del año 2016 dentro del marco de la cooperación antidrogas, que Colombia tiene gran interés en conocer todos los detalles del funcionamiento de ENACO S.A, y la normativa bajo la cual opera, con miras a establecer un organismo similar en su país, lo cual en el

[3] Introducción, ENLCD 2017-2021: Las dificultades de ENACO S.A - El Mercado Legal de la Coca: ¿Cuáles son los Desafíos? – DEVIDA 2017
[4] Reflexiones sobre el escenario nacional, Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021, DEVIDA
[5] Introducción, ENLCD 2017-2021: Las dificultades de ENACO S.A - El Mercado Legal de la Coca: ¿Cuáles son los Desafíos? – DEVIDA 2017
[6] 2.3.2.6 ENACO y la comercialización de hoja de coca; Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016

tiempo podría afectar la operación comercial de ENACO S.A en el plano internacional.

Sin embargo, la entidad que podría relacionarse con ENACO S.A, en el ámbito nacional, para generar sinergias, en el ámbito del comercio ilegal de la hoja de coca es DEVIDA (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas), que es un Organismo Público Ejecutor, adscrito al sector de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), encargado de diseñar y conducir la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.

El análisis externo comprende la revisión de los cuatro factores que tienen incidencia en el desenvolvimiento de ENACO S.A: a) Político-Legal, b) Económico, c) Sociocultural y d) Tecnología. A continuación se describe cada uno de estos factores:

a) Político-Legal

El factor político-legal se analiza desde cuatro perspectivas que intervienen en el funcionamiento de ENACO S.A: 1) Marco legal internacional, 2) Padrón de Productores de la Hoja de Coca, 3) Presencia del Narcotráfico Organizado y el 4) Marco Legal Nacional; los que se detallan a continuación:

1. Marco legal internacional

El año 1961 el Gobierno del Perú suscribió el Acta de la Convención Única de las Naciones Unidades sobre Estupefacientes. En esta reunión se acordó que todos los Estados miembros están obligados a prohibir el cultivo del arbusto y/o planta de hoja de coca, en consecuencia deben ejercer todas las acciones a su alcance para aplicar un sistema de fiscalización para evitar su cultivo, a través de un órgano que debe asumir las funciones siguientes:

- Designar zonas y parcelas de terreno en que se permitirá el cultivo;
- Sólo podrán dedicarse a dicho cultivo los cultivadores que posean una licencia;
- Cada licencia especificará la superficie en la que se autoriza el cultivo;
- Todos los cultivadores estarán obligados a entregar la totalidad de sus cosechas.
- Se comprará y tomará posesión material de dichas cosechas, lo antes posible, a más tardar cuatro meses después de terminada la recolección;

En el Perú, ENACO S.A es la entidad designada por el Estado para atender las funciones antes mencionadas y bajo la forma de empresa estatal es la única encargada de acopiar, comprar, industrializar y comercializar legalmente la hoja de coca, ejerciendo el monopolio de estas actividades, por encargo del Estado Peruano para evitar su desvío como insumo para el TID .

Asimismo, el Perú se reservó el derecho de autorizar hasta por un plazo de 25 años la masticación de la hoja de coca, pasado los cuales esta actividad quedaría prohibida en todo su territorio, plazo que ha vencido ampliamente sin que exista nuevo pronunciamiento.

Por otro lado el Congreso de la República aprobó esta Convención con reserva y declaró que no se consideraba obligado a tipificar como delito penal el cultivo lícito e ilícito de hoja de coca y otros cultivos similares[7] en consecuencia el Perú, puede mantener vigente la masticación de la hoja de coca en el país.

En cuanto a nuestras posibilidades en el mercado exterior, dado que la hoja de coca ha sido considerada como estupefaciente en el texto de la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes[8], solo nos son permitidos exportar productos sin ningún porcentaje de contenido de alcaloides y cuya demanda y usos están aún por desarrollarse.

Esto deja fuera del mercado internacional las tisanas naturales que podrían competir en el rubro de infusiones exóticas.

2. Padrón de productores de hoja de coca

Durante los últimos cinco años, el espacio cocalero ha pasado de 60,444 Has a 55,000 Has.[9] El Padrón de Productores de la Hoja de Coca está constituido por los agricultores que cultivan la Hoja de Coca, que están registrados en el padrón elaborado en el año 1978 de conformidad con la Ley No. 22095 "Ley de represión del Tráfico Ilícito de Drogas" y sus transitorias y que no puede ser modificado de acuerdo a lo dispuesto por dicha ley.

En la segunda Disposición Transitoria de esta Ley, se establece que los conductores de estos predios, están obligados a venderle a ENACO S.A. el total de su producción, situación que a la fecha no se cumple.

Se requiere actualizar el padrón de productores legales de hoja de coca dado que luego de 39 años de vigencia muchos de ellos no son los conductores reales de los predios, y teóricamente existe un sobredimensionamiento ya que están inscritos 34,464 productores con área auto declarada de 22,434 hectáreas. Se podría reducir este número en función de la demanda legal mencionada siempre y cuando exista la capacidad y decisión del Estado de asegurar el control de entregas de la totalidad de las cosechas de los cocaleros legales. Al cierre del año 2016 se tenía a nivel nacional 9,441 agricultores empadronados con entregas con algún tipo de regularidad.

El sinceramiento del padrón de productores requiere una identificación formal del productor, de su predio y su producción de coca. Sin embargo, la presión de

[7] El Congreso de la República del Perú resuelve aprobar la Convención de las Naciones Unidas de 1988 mediante Resolución Legislativa No 25352 del 26 de noviembre de 1991, con la reserva y declaración siguiente:
"RESUELVE: Aprobar la Convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, suscrita en Viena, Austria, el 20 de diciembre de 1988, con la reserva y declaración siguientes:
RESERVA: El Perú hace expresa reserva al párrafo 1. a) ii) del artículo 3, sobre delitos y sanciones, párrafo que incluye al cultivo entre las actividades tipificadas como delitos penales, sin hacer la necesaria y clara distinción entre cultivo lícito y cultivo ilícito. En consecuencia también hace expresa reserva a los alcances de la definición de tráfico ilícito que figura en el artículo 1 en cuanto se refiere al artículo 3, párrafo 1, a) ii).
DECLARACIÓN: Acogiéndose a lo establecido en el párrafo 4 del artículo 32, el Perú declara al firmar la Convención contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas que no se considera obligado por los párrafos 2 y 3 del artículo 32 por cuanto, para el caso de la presente convención, está de acuerdo en someter controversias a la Corte Internacional de Justicia siempre y cuando exista aceptación de las partes concernidas para ello, excluyendo toda forma unilateral".

[8] www.unodc.org/pdf/convention_1961_es.pdf

[9] Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021 DEVIDA

los cocaleros es para ampliar el padrón y así tener un velo de legalidad y evitar la erradicación.[10]

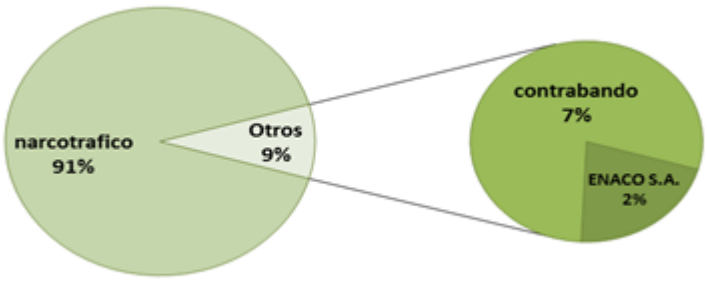
El control del mercado legal de la hoja de coca (para abastecer alrededor de 10,941 toneladas[11]) es un componente importante para ordenar la producción cocalera lícita y distinguir claramente entre la producción y los productores lícitos de los ilícitos.

Estos productores empadronados cuentan en muchos casos con plantones con más de 50 años de antigüedad sin que por restricciones legales les sea posible realizar mejoras en sus cultivos lo que resta su calidad, productividad y su capacidad de entrega de hoja de coca a ENACO S.A.; en consecuencia la empresa requiere, para obtener mayor calidad y cantidad de hoja de coca, desarrollar acciones legales que permitan la actualización de este Padrón y lograr que los productores legales cuenten con la autorización de realizar mejoras a sus cultivos evitando además que migren hacia la ilegalidad.

3. Presencia del Narcotráfico Organizado

Una de las dificultades que afronta ENACO S.A en los valles cocaleros del Perú es la presencia del narcotráfico, que tiene la capacidad de fomentar el cultivo, sembrío y cosecha de la hoja de coca ilegal, captar la producción existente y pagar sin mayor esfuerzo mejores precios con los que ENACO S.A. no puede competir; esta situación ha creado gran interés en sembrar hoja de coca. En el otro extremo de la cadena logística de la empresa, la comercialización tenemos distorsión en los mercados de consumo tradicional debido a la abundancia de oferta producto de excedentes comercializados en el mercado ilegal.

Se estima que la cantidad de hoja de coca circulando en el mercado es de aproximadamente 100,000 TM, de acuerdo al informe "Monitoreo del Cultivo de la Coca en el 2014, efectuado por la UNDOC (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, publicada en Julio del 2015).



Fuente: UNODC, Monitoreo de cultivos de coca en el Perú - 2015

[10] Observaciones sobre el mercado de coca , Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021, DEVIDA
[11] Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo de Coca realizada por el INEI el año 2013 : 10,700 toneladas ,y aproximadamente 213 toneladas para uso industrial de ENACO S.A

La producción potencial de drogas cocaínicas es función de la disponibilidad de la hoja de coca ilícita. En los últimos años, la técnica de producción de cocaína – utilizada por el narcotráfico – ha evolucionado. El factor de conversión de hoja de coca a cocaína, hasta el año 2009, era equivalente a 375 kilogramos de hoja de coca para obtener 1 kilogramo de cocaína. A partir de dicho año, la materia prima requerida para producir 1 kilogramo de cocaína se ubica en 258 kilogramos de hoja de coca.[12]

4. Marco Legal Nacional

Dentro del contexto nacional existe un amplio marco regulatorio que norma la gestión de ENACO S.A. como monopolio en la compra, industrialización y comercialización de la hoja de coca, que está integrada por normas de creación, competencias, acuerdos internacionales, y de gestión pública definidas por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, como ente rector, que se detallan a continuación:

- Ley Nº 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo Nº 1031 – Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Ley Nº 27245 – Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, su reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Ley Nº 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Decreto Legislativo N° 1252. Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y normas modificatorias y complementarias.
- Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio Nº 001-2013/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las Empresas del ámbito de FONAFE.
- Lineamiento Corporativo para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.
- Ley N° 22095, Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas modificado
- Decreto Legislativo N° 824, Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas, modificado por Ley N° 27112, Ley N° 27629, Ley N° 28003, y Ley N° 28400.
- Decreto Legislativo N° 1241, Ley que fortalecer la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas

[12] Consideraciones sobre drogas cocainicas; Producción Potencial, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

- Decreto Supremo N° 006-2016-IN, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1241, Decreto Legislativo que fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas
- Constitución Política de 1993 (Art. 60 Rol subsidiario del Estado)
- Decreto Legislativo N° 1044 ; Ley de Represión de la Competencia Desleal

En el mercado nacional rige para nuestro accionar el concepto del rol subsidiario del Estado, que establece que la actividad del Estado como agente del mercado solo debe de desarrollarse cuando no exista iniciativa privada capaz de atender la demanda, es decir que el desarrollo de nuestra actividad no substituya la iniciativa privada[13], en ese contexto el intentar levantar los niveles de producción históricamente ha originado la protesta de las empresas del rubro que se sienten afectadas , la misma que se traduce en procesos ante INDECOPI por competencia desleal.

b) Económico (externo a la empresa)

El factor económico se analiza desde las siguientes perspectivas: 1) La crisis económica internacional, 2) La tasa de inflación, 3) El tipo de cambio, y 4) Variaciones en la oferta de Mano de Obra en el campo, los que se detallan a continuación:

1. La crisis económica internacional

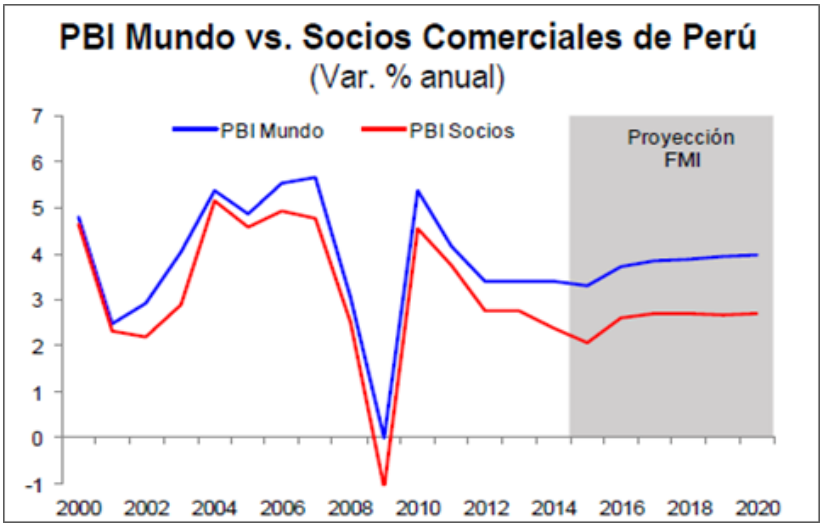
De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019 (Agosto 2016), el crecimiento de la economía peruana continuará acelerándose, a pesar del entorno internacional desfavorable, caracterizado por una menor demanda externa, una continua caída de precios de materias primas, salida de capitales desde países emergentes, incremento de costos financieros y significativas presiones a la baja; debido básicamente a la mayor producción minera, la puesta en ejecución de importantes mega proyectos de infraestructura y el impulso de la inversión pública.

En la actualidad, ENACO S.A registra haber comercializado sus productos a tres destinos comerciales: Estados Unidos que adquiere hoja de coca, Japón y Reino Unido que adquieren cocaína base en forma irregular; estas ventas representan en promedio de los últimos cinco años (2012-2016) un 9.5% del total de la venta. Sin embargo, el último año (2016), ha habido un incremento a 13.5% que es significativo con respecto al año anterior que es de 8.1%, debido a la exportación de cocaína base en el último año. La exportación de cocaína base se realiza a laboratorios que emplean nuestro producto para elaborar anestésicos específicos que no han sido reemplazados por sustitutos químicos, que es la tendencia actual del mercado y en cuya demanda no tenemos forma de impactar o promover. Estas ventas para exportación en el futuro podrían afectarse por la crisis internacional.

[13] Informe N°010.2002/GEE 29.02.2002 , Gerencia de Estudios Económicos, Comisión de Libre Competencia Indecopi , página 13

El siguiente gráfico muestra el impacto de la situación financiera internacional de los socios comerciales del Perú, dentro de los cuales algunos son destinos de los productos de ENACO S.A.:

Gráfico 01: Impacto de la Situación Financiera Internacional en los Socios Comerciales del Perú



Fuente: FMI, Estimaciones y Proyecciones MEF / Elaborado por BCR

2. La tasa de Inflación

El Informe sobre el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado[14] indica que en el 2017 la economía peruana crecerá 4,8%, el mayor nivel desde el 2013, explicado por la mejora en el entorno internacional, una mayor producción minera, una continua ejecución de los megaproyectos de infraestructura y una normalización de las expectativas de los agentes económicos post ciclo electoral. En este contexto, se estimaba que la economía crecería por encima del 4,0%, en línea con su ritmo potencial de mediano plazo, impulsada por la inversión en infraestructura y la continuidad de las reformas estructurales iniciadas en este gobierno, sin embargo los últimos acontecimientos climatológicos de comienzos de 2017 han impacto en los pronósticos de crecimiento nacional y pese a no contar a la fecha con datos oficiales se estima que los nuevos valores para el periodo podrían estar por debajo de esos valores.

Asimismo, de acuerdo a las proyecciones establecidas por el Banco Central de Reserva del Perú, en su Reporte de Inflación del mes de Junio 2016, se espera una inflación promedio para el Perú de 2% anual hasta el año 2018, por ello el comportamiento de la inflación no representa una amenaza para el desempeño de ENACO S.A en los primeros años del periodo del plan.

[14] Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros del 26 de agosto del 2016

Gráfico 02: Proyección de Inflación 2010-2018

FUENTE: Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016-2018 del Banco Central de Reserva del Perú

Elaborado por: BCR

3. El tipo de cambio

El tipo de cambio incide básicamente en los ingresos que recibe ENACO S.A por el pago de las exportaciones que realiza. Como se ha podido observar las exportaciones del año 2016 representan el 13.5% del total de las ventas del mismo año; de mantenerse esta tendencia podría ser favorable para la Empresa, debido a que la tasa de cambio representa un comportamiento creciente; a partir del año 2013 la cotización del dólar ha subido con respecto al Sol.

Sin embargo se debe de tener en cuenta que los cambios climatológicos en nuestro país desde hace varios años impactan en la economía manifestándose en eventos como el Niño Costero, el Fenómeno del Niño o Friajes en zonas alto andinas, lo cual requiere de capitales externos vinculados a la reconstrucción por ejemplo de la zona norte. Asimismo debido al entorno internacional de incertidumbre por las acciones en Oriente Medio que repercuten en el mercado de capitales, es previsible que inversionistas decidan que es más seguro colocar su dinero en América Latina, siendo el Perú una excelente plaza para ellos, haciendo prever que existirá en el mercado gran cantidad de dólares lo que mantendría el tipo de cambio con tendencia a la baja. El siguiente cuadro muestra la "Evolución del tipo de cambio en el Perú" referido al dólar americano de los últimos once años (2007-2017):

Cuadro 01: Evolución de la Tasa de cambio de los años 2007-2017

Año	Compra	Venta	Picos de la Cotización
2007	S/. 3.127	S/. 3.128	La cotización más baja fue el día 11/12/2007 La cotización más alta fue el día 30/01/2007
2008	S/. 2.924	S/. 2.926	La cotización más baja fue el día 04/04/2008 La cotización más alta fue el día 09/10/2008
2009	S/. 3.009	S/. 3.011	La cotización más baja fue el día 19/10/2009 La cotización más alta fue el día 03/03/2009
2010	S/. 2.824	S/. 2.826	La cotización más baja fue el día 13/10/2010 La cotización más alta fue el día 01/01/2010
2011	S/. 2.753	S/. 2.754	La cotización más baja fue el día 25/12/2011 La cotización más alta fue el día 27/04/2011
2012	S/. 2.637	S/. 2.638	La cotización más baja fue el día 30/12/2012 La cotización más alta fue el día 31/05/2012
2013	S/. 2.701	S/. 2.703	La cotización más baja fue el día 14/01/2013 La cotización más alta fue el día 21/08/2013
2014	S/. 2.837	S/. 2.839	La cotización más baja fue el día 29/05/2014 La cotización más alta fue el día 30/12/2014
2015	S/. 3.182	S/. 3.186	La cotización más baja fue el día 01/01/2015 La cotización más alta fue el día 31/12/2015
2016	S/. 3.373	S/. 3.378	La cotización más baja fue el día 20/04/2016 La cotización más alta fue el día 24/02/2016
2017	S/. 3.357	S/. 3.361	La cotización más baja fue el día 22/01/2017 La cotización más alta fue el día 11/01/2017

Fuente: SBS y SUNAT / Elaboración propia

Esta situación podría impactar en ENACO S.A, en la medida de que sus ventas de exportación se incrementen sustancialmente al 2021 o adquiera deudas en dólares.

4. Variación de la oferta de mano de obra en el campo

Uno de los problemas que venía afectando a ENACO S.A, era la escasa disponibilidad de mano de obra en el campo, debido a que los Gobiernos Locales disponían de mayores ingresos por concepto del Canon gasífero que se aplicaba en la ejecución de obras de infraestructura de carreteras que se encargaban de demandar mano de obra del campo especialmente del sector cocalero, encareciendo el precio del jornal especialmente en el Cusco.

La nueva política de gobierno de redistribuir el canon gasífero, aprobado en setiembre 2016[15], ha generado restricciones para la ejecución de obras de infraestructura, facilitando el retorno de la mano de obra hacia el campo, reactivándose la producción de la hoja de coca para el mercado formal, especialmente en la Región Cusco.

c) Socio-cultural

El análisis de este factor comprende: 1) el Consumo tradicional de hoja de coca y los 2) Grupos de Interés:

1. Consumo tradicional de hoja de coca

En la última Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo de Coca realizada por el INEI el año 2013 se puede observar que su objetivo era: "*Determinar la cantidad de hoja de coca que se usa anualmente en su forma natural (chacchado, rituales tradicionales, mate doméstico, medicina tradicional u otros usos tradicionales) y el procesamiento industrial en productos derivados*". Habiéndose obtenido los datos siguientes:

- El volumen de hoja de coca consumido a nivel nacional al año 2013 es de 10,728 TM, que representa un incremento del 22.5% con respecto al año 2003, que era de 9,787 TM.
- El número de personas (12 años a más) que consumió en el 2013 fue de 3 millones 465 mil, pero en el año 2003 lo consumieron 4,095, 056 personas (12 años a más), esto quiere decir que han disminuido la cantidad de personas que consumen hoja de coca, pero se puede deducir entonces que el consumo per cápita se ha incrementado.
- Finalmente, la encuesta del 2013 dice que el 11.7% de la población de 12 a más años adquiere hojas de coca para productos derivados de ella, y que el filtrante es el producto derivado de la hoja de coca más adquirido por la población, con un 74,2%. A esto se añade que un 20% se adquiere para golosinas, un 12.3% para harinas, un 9.7% para ungüentos, frotaciones y cremas, un 4.7% para bebidas no alcohólicas y el 10.9% restante para galletas, licores, jabones, shampoo, extractos y jaleas de hoja de coca; así como hojas de coca enteras envasadas.

Como conclusión, se puede inferir que existe la oportunidad para ENACO S.A. de seguir creciendo dentro del mercado nacional, por la mayor demanda de hoja de coca y de los productos derivados empleados por la población.

Adicionalmente se ha determinado que el consumo industrial de ENACO S.A para fines exportables durante los próximos años no será menor a 213 toneladas año lo que totalizaría una demanda lícita de alrededor de 10,941 toneladas año.

[15] Resolución Ministerial N° 308-2016-EF/50

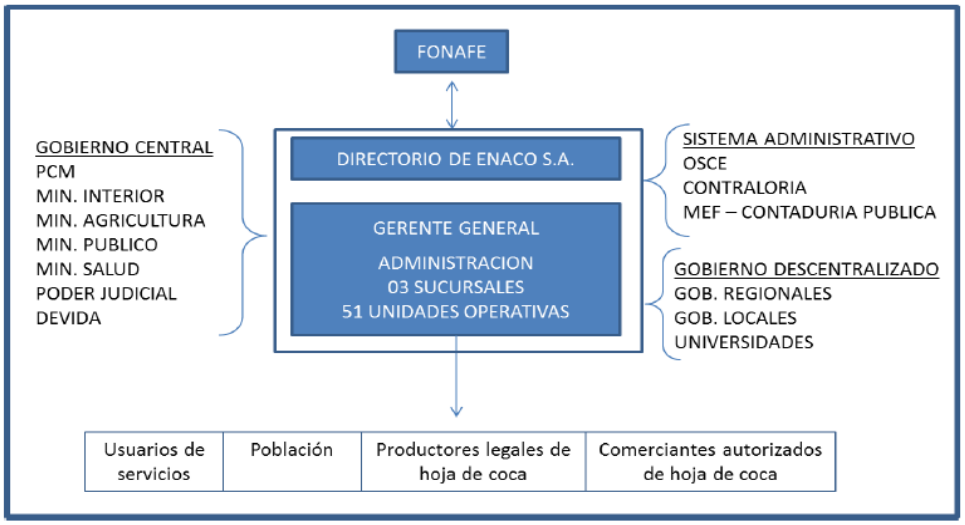
2. Grupos de Interés

Los grupos de interés de ENACO S.A. están constituidos por los siguientes actores:

- Clientes Tradicionales.
- Clientes Industriales.
- Proveedores (Agricultores cocaleros)
- Entidades de Gobierno
- Medios de Comunicación
- Competencia (tanto en el mercado tradicional como industrial)
- Colaboradores Internos.

Sin embargo, podemos observar que existe poca coordinación y escasa convocatoria de ENACO S.A. con estos grupos de interés. La Empresa requiere recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de la hoja de coca y posicionarse comercialmente. Si bien la hoja de coca está considerada como un producto prohibido internacionalmente y controlado en el mercado nacional, surge la posibilidad de un mercado legal de productos sin alcaloide que requieren adecuada difusión. Por otro lado los últimos estudios científicos existentes son de los años 60, y desde esa fecha no existe suficiente investigación científica con la actual tecnología que nos permita determinar otros usos legales para la hoja de coca, tal como ha ocurrido con otros cultivos. El siguiente gráfico muestra los Grupos de Interés de ENACO S.A.

Gráfico 03: Grupos de Interés de ENACO S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Es importante resaltar la permanente necesidad de fortalecer las coordinaciones con los grupos de interés mencionados, ya que es la única manera de realizar un control eficiente del comercio legal de la hoja de coca y luchar contra el comercio ilegal de la hoja de coca y crear usos legales.

d) Tecnología

El uso de tecnología es un factor importante para el desarrollo futuro de la organización porque mejora sustancialmente los procesos, el manejo administrativo de la información para la oportuna toma de decisiones de sus niveles directivos, dinamiza las comunicaciones y simplifica el cumplimiento de enormes cantidades de información requeridas por las entidades del Estado que por ser mandatos normativos requieren ser atendidas, en las cuales se consumen grandes cantidades de horas hombre de trabajo y recursos sin que reporten ningún valor a los procesos core que se desarrollan, pero si incrementando los costos administrativos, aspecto que constituye una considerable desventaja operativa y comercial frente a nuestra competencia el mercado informal. En este aspecto consideramos los siguientes:

1. La estrategia nacional de gobierno electrónico

ENACO S.A requiere implementar la estrategia nacional del Gobierno Electrónico que contempla cinco (5) objetivos de los cuales, tres (3) se encuentran vinculadas a la empresa como parte integrante de las empresas supervisadas por FONAFE, que son:

- Objetivo 1: Acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas mediante el uso de tecnologías de la información y comunicaciones que permitan la innovación de prácticas que simplifiquen los procedimientos administrativos tradicionales, implementando proyectos e iniciativas de gobierno electrónico en beneficio de la sociedad.
- Objetivo 2: Desarrollar un conjunto de proyectos estratégicos que permitan la integración de sistemas e instituciones claves para el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico y, que por su importancia impacten en el corto y mediano plazo, permitiendo la adopción de las nuevas prácticas y constituyéndose en proyectos emblemáticos de uso masivo.
- Objetivo 3: Mejorar los procesos de la administración pública de tal forma de hacerlos más eficientes, transparentes y con enfoque al usuario para facilitar su informatización a través de tecnologías de la información y comunicaciones considerando las expectativas y requerimientos del ciudadano así como criterios de optimización.

2. Uso Intensivo de la Tecnología

Existe en el mercado tecnología disponible para mejorar los procesos operativos de ENACO S.A. con el fin de ofrecer productos de calidad a los clientes internos y externos de la empresa, los mismos que la empresa al rediseñar sus procesos evaluará la viabilidad costo – beneficio de adquisición, teniendo en cuenta que todo sobre costo debe de ser trasladado al cliente final o ser aportado por los accionistas en caso esto no pueda ser posible.

Asimismo, la tecnología como parte de la investigación y desarrollo para la generación de proyectos que logren la creación de nuevos productos, que puedan cubrir demandas no identificadas o crear demandas en el mercado. Sobre la base de hoja de coca, ENACO S.A. puede investigar la generación de

insumos industriales, lo cual le permitirá captar a nuevos clientes industriales, nacionales o extranjeros.

A continuación se presenta los cuadros que resumen el análisis externo, relacionado con las Oportunidades y Amenazas para ENACO S.A., respectivamente

Cuadro 02: Análisis Externo – Oportunidades

	Político – Legal	Económico	Socio-cultural	Tecnología
Oportunidades	• Su Ley de creación considera a ENACO S.A un monopolio dentro del mercado formal, a nivel nacional. • Eventual posibilidad de concertar con organismos internacionales el cambio de las normas que limitan la comercialización de la hoja de coca a nivel internacional.	• Se identifican segmentos de mercado industriales que podrían ser atendidos por ENACO S.A (nacional e internacional). • Existe demanda en el mercado que no es atendida por ENACO en su condición de único canal legal. • Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas que están posicionadas en el mercado internacional.	• La hoja de coca es reconocida a nivel nacional por sus altas propiedades; lo cual permitiría a ENACO S.A el desarrollo de nuevos productos; pero a nivel internacional se tiene un escaso reconocimiento a dichas propiedades. • Incremento del consumo de hoja de coca en la zona urbana. • Posibilidad de crear relaciones a nivel institucional con actores que son parte de nuestros grupos de interés	• Existencia de tecnología en el mercado, que permitirían a ENACO S.A desarrollar sus operaciones con calidad y eficiencia. • Posibilidad de Nuevos productos e insumos como resultado de la creación del área de Investigación y Desarrollo. • Posibilidad de desarrollar convenios con entidades que fomentan la investigación, con el fin de encontrar nuevos usos a la hoja de coca.

Fuente: ENACO S.A / Elaboración: propia

Cuadro 03: Análisis Externo – Amenazas

	Político - Legal	Económico	Socio-cultural	Tecnología
Amenazas	• El Estado Peruano no ha definido claramente su política sobre el desarrollo de la hoja de coca en el mercado legal. • El Estado Peruano tiene vacíos legales en su ENLCD que afectan la operación de ENACO S.A • Dirigentes cocaleros que tienen respaldo político y mediático presentan intereses propios, no compatibles con los objetivos de ENACO S.A. • La normativa actual genera que ENACO S.A sea percibida negativamente por los productores y clientes, debido a que la consideran un canal que encarece y limita la comercialización de la hoja de coca.	• Precios de hoja de coca que no compiten con el mercado ilegal. • Alta oferta de hoja de coca proveniente de productores informales, no empadronados. • Los proveedores sólo ofertan a ENACO S.A productos de baja calidad. • Los productores ofertan a ENACO S.A un mínimo del total de su producción. • Sobrecostos propios de la legalidad de la empresa dificultan competir.	• Falta de definición por parte del Estado Peruano sobre la legalidad de la producción de hoja de coca, mientras que ésta se comercialice en el mercado legal. • La hoja de coca es relacionada directamente con el narcotráfico. • En el mercado internacional, se aplica y confunde el término de coca por cocaína lo que dificulta el comercio internacional. La hoja de coca está estigmatizada.	• Rápida obsolescencia de las tecnologías.

Fuente: ENACO S.A / Elaboración: propia

2.2 Análisis Interno

Mediante Oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30 de abril 2015, FONAFE expresa su preocupación por el desempeño de la Empresa Nacional de la Coca S.A en el cual dispone la elaboración de un plan para fortalecer ENACO S.A.

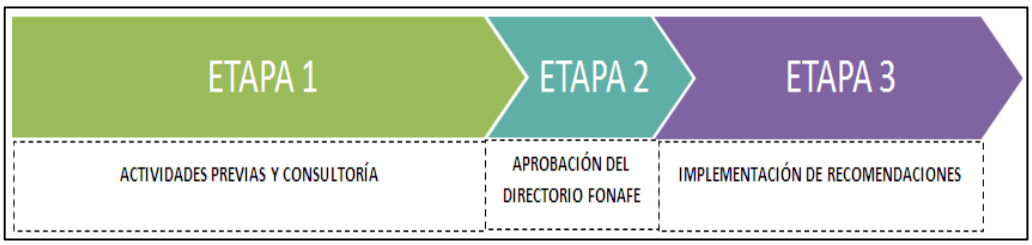
Por su parte, DEVIDA define que la situación empresarial de ENACO requiere el concurso de FONAFE, su accionista. Se precisa una reorganización empresarial profunda, la modernización de sus sistemas de información y comercialización, mejoras en la fiscalización y control de sus actividades, recursos financieros para modernizar sus activos y obtener el capital de trabajo necesario para incrementar la comercialización de la hoja de coca a los niveles que requiere la demanda legal. Sus objetivos de gestión no son solo empresariales, también son un componente importante en la lucha contra las drogas.[16]

El Programa de Interdicción y Sanción del Plan Estratégico Nacional de Lucha Contra las Drogas 2012-2016 señala en una de las líneas de acción de su Objetivo Específico 1: "Fortalecer y modernizar la institución nacional encargada del control del comercio legal de hoja de coca ENACO, para un adecuado control de productores y comercializadores autorizados de hoja de coca que atienden la demanda legal, en concordancia con los convenios internacionales"[17].

La empresa se encuentra en rediseño organizacional hasta diciembre de 2018 producto del Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23 de julio 2015 , y su posterior ampliatoria con Acuerdo de Directorio N° 018-2016 de fecha 11 de marzo 2016. Como parte de este trabajo actualmente en curso, ENACO S.A entre julio de 2015 y la actualidad, se ha dirigido oficiado a las instancias correspondientes sustentando y solicitando el apoyo necesario para efectuar los cambios que requiere en los procesos internos y externos que la afectan, así como requiriendo el aporte de capital necesario para ello.

Cabe señalar que el Proyecto de Rediseño Organizacional de ENACO S.A. consideró tres (03) etapas de ejecución, la primera de ellas correspondiente a las actividades previas a la realización de una consultoría externa que fue efectuada por la empresa Deloitte & Touché S.R.L. , la segunda correspondió a remitir los informes y propuestas de rediseño al Directorio de ENACO S.A. así como la elevación de la propuesta al Directorio de FONAFE para su aprobación, y la tercera etapa corresponde a la implementación de las recomendaciones propuestas.

ETAPAS DEL PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE ENACO S.A.



[16] Interdicción y Sanción; Mercado Legal, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

[17] 10.2. Programa de Interdicción y Sanción ; Objetivo Especifico 1(c) ;Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2026 DEVIDA

Producto de la consultoría externa se reformuló el Modelo de gobierno, se estableció una línea base con el diagnóstico de la organización; se efectuó una auditoría a la gestión de procesos y se identificaron oportunidades de mejora, se revisó la situación del sistema de recursos humanos, redefiniendo para ellos perfiles con nuevas competencias, descripción de puestos, valoración de cargos y las remuneraciones que corresponden a esas funciones y responsabilidades.

En el periodo 2017-2021 se prevé el despliegue, desarrollo y evolución de los sistemas internos de gestión conducentes a nuevos estándares de operación dentro de los que se considera imprescindible el concurso de nuevos profesionales y técnicos, la reubicación del personal existente y experimentado a los puestos idóneos a sus conocimientos y las mejoras remunerativas correspondientes , ya que se considera inviable que personal expuesto a corrupción y narcotráfico reciba las actuales remuneraciones existentes en la empresa. Todo este proceso parte de la aprobación, apoyo y compromiso de FONAFE como ente rector en el aspecto empresarial, ya que la reestructuración y cambios son en atención a sus propias instrucciones.

Los factores internos que condicionan el desempeño de ENACO S.A son: a) la infraestructura, b) los recursos humanos, c) el factor económico financiero, d) la gestión operativa, y e) la gestión comercial.

ENACO S.A ha definido como su cadena de valor dentro de su Mapa de Procesos: Acondicionamiento y Comercialización, Industrialización, Fiscalización y Control. Estos procesos comprenden las actividades de Acopio, Industrialización y Comercialización de la hoja de coca, que corresponde a la Misión de la entidad.

A continuación se presenta el análisis interno realizado para ENACO S.A, en el que se identifican fortalezas y debilidades, relacionadas con los factores internos:

a) Infraestructura

ENACO S.A. cuenta con 48 locales relacionados al giro del negocio, esto es compra y/o venta de hoja de coca y su industrialización, que se encuentran distribuidos en: 22 locales dedicados la compra de hoja de coca, 22 dedicados a la venta de coca y sus productos derivados y 4 locales que se dedican a la compra y venta. De estos locales 23 son propios y 25 son locales alquilados.

Sin embargo la infraestructura (altura de los locales, tipo de techo , facilidades de acceso, ventilación) en pocos casos es la adecuada para el almacenaje, manipuleo y despacho de un producto orgánico y perecible. No se cuenta con equipamiento para estandarizar las condiciones de temperatura y humedad de almacenaje ni para mecanizar procesos.

ENACO S.A distrae esfuerzos e incrementa sus costos manteniendo unidades operativas en zonas en las que hay un mínimo de empadronados legales, o en donde acopia mínimas cantidades solo por presión social para justificar que estos no sean erradicados, lo cual complica también el accionar de CORAH determinando que productor es legal o ilegal.

El número de locales requiere ser evaluado periódicamente procurando asegurar que guarde relación y acompañe el esfuerzo comercial, en ese sentido pueden

incrementarse o disminuirse los locales alquilados, o incluso cambiar geográficamente de ubicación, de acuerdo al resultado de las evaluaciones.

b) Recursos Humanos

El Cuadro de Asignación de Personal vigente fue aprobado por FONAFE en Acuerdo de Directorio N° 006-2006/031-FONAFE y ha sido modificado mediante Acuerdo de Directorio N° 004-2016-ENACO de fecha 05 de enero del 2016; que considera 190 plazas. A la fecha de la elaboración de este documento, no se cuenta con la ratificación del FONAFE al mismo.

El personal de ENACO S.A., cuenta con una escala remunerativa que no se ha modificado desde hace más de 15 años. Asimismo, se ha identificado que dichas escalas remunerativas en ciertos grupos ocupacionales se encuentran por debajo del promedio del mercado. En lo que respecta a competencias, posee personal conocedor de las actividades propias del negocio debido a la experiencia adquirida a través de los años pues el 55% del personal posee más de 19 años de servicios y aproximadamente el 70% solo ha laborado en ENACO S.A. Estas características no necesariamente resultan en competencias en el caso de mandos medios y personal de jefatura pues están vinculados a rotaciones en puestos y periodos de encargatura en posiciones para las que se requieren conocimientos académicos, competencias y liderazgo.

La problemática referente al personal es motivo de documentos producto del Diagnóstico de Rediseño Organizacional de carácter reservado, sin embargo se caracteriza por identificar diversas limitaciones para el desarrollo de sus funciones situación que ha generado conflictos laborales, que en algunos casos han devenido en una cantidad considerable de demandas laborales.

c) Económico-Financiero

A pesar de que sus objetivos de gestión no son solo empresariales, sino también un componente importante en la lucha contra las drogas con el valor social que esto representa, ENACO S.A es solo evaluado en el aspecto económico y comercial en el cual hace más de 10 años muestra valores que disminuyen año a año.

DEVIDA como ente rector de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas claramente establece que la situación empresarial de ENACO requiere del concurso de FONAFE, su accionista. La forma de operación de la empresa no hace prever que esta se encuentre en capacidad de enfrentar mejoras estructurales sin apoyo externo que compense las desventajas del mercado en el que opera. Sus objetivos de gestión no son solo empresariales, también son un componente importante en la lucha contra las drogas[18], como tal la reorganización empresarial, modernización de sus sistemas de información y comercialización, así como la modernización de sus activos requieren de aporte de capital externo que permita incrementar la comercialización de la hoja de coca a los niveles que requiere la demanda legal, <u>sin embargo ningún aporte de capital tendrá resultados si no va acompañado de la decisión estratégica del más alto nivel de articular la participación de los organismos del Estado para que cumplan el rol que la ley les</u>

[18] Interdicción y Sanción; Mercado Legal, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

asigna en las etapas de compra de hoja de coca a los agricultores y su posterior comercialización legal .

En el análisis efectuado a los Estados Financieros comparados entre los años 2012 al 2016 se puede observar lo siguiente:

- En los años 2013 al 2015 la rentabilidad sobre el Patrimonio neto de la empresa fue decreciendo y al cierre del año 2016 el ROE ha sido negativo, esto debido a la baja rentabilidad obtenida en este último año (ver Cuadro 04).
- Con respecto al margen EBITDA que mide la rentabilidad o beneficio operativo, el comportamiento es similar al ROE de la Empresa (ver Cuadro 05).

Cuadro 04: Evolución de la ROE de ENACO S.A del 2012 – 2016

Año	Utilidad neta	Patrimonio neto	ROE
2016	-539,560.00	41,006,507.00	-1.11%
2015	115,039.00	48,479,569.00	0.24%
2014	550,231.00	48,924,830.00	1.12%
2013	1,778,611.00	40,797,115.00	4.36%
2012	18,934.00	34,332,198.00	0.06%

Fuente: ENACO S.A / Elaboración Propia

Cuadro 05: Evolución del margen EBITDA de ENACO S.A del 2012-2016

Año	UO + D+A	Ingresos	Margen EBITDA
2016	41,652.00	33,666,429.00	0.12%
2015	247,420.00	30,202,597.00	0.82%
2014	1,201,604.00	33,842,292.00	3.55%
2013	2,768,719.00	35,967,461.00	8.13%
2012	318,890.00	32,590,763.00	0.98%

Fuente: ENACO S.A / Elaboración Propia

d) Gestión Operativa

Este análisis se enfoca en cuatro aspectos fundamentales para la gestión de la empresa: 1) mejora de los procesos, 2) tecnología, 3) capacidad de producción y 4) gestión comercial.

1. Mejora de los Procesos

En la actualidad la mayoría de los procesos que se desarrollan dentro de ENACO S.A, son manuales y no están documentados ni normalizados; de acuerdo al estudio encargado por la Empresa a la firma Deloitte & Touché, se han identificado 32 procesos (estratégicos, del core y de soporte) que a lo largo del periodo 2017-2021 requieren ser documentados y mejorados, con el fin de mejorar los bienes y servicios que brindan a sus clientes internos y externos.

ENACO S.A es una empresa en la que en la línea de negocio de comercio tradicional, que representa aproximadamente el 85% de su operación, compite con el mercado informal e ilegal; mientras que el restante 15% de su operación, denominada comercio industrial, compite con pequeñas y medianas empresas bajo un marco legal desfavorable en el cual el incremento de producción en el mercado nacional deviene en demandas por competencia desleal.

La adecuada estandarización y clasificación de la calidad de la hoja de coca que se adquiere al agricultor, así como los controles para garantizar que los estándares fijados por la empresa se cumplan es un factor crítico. Por otro lado la falta de estándares, instrumentos de control y equipamiento para un adecuado almacenamiento y manipuleo actualmente contribuyen al deterioro de la hoja de coca.

Por lo anteriormente indicado es imperativo que los procesos definidos sean mejorados, en la medida de lo posible mecanizados y soportados por herramientas tecnológicas para procurar eficiencias y disminución de costos.

2. Tecnología

Existe tecnología disponible en el mercado que no se ha incorporado a ENACO S.A para mejorar los procesos operativos o core del negocio. En este caso se puede mencionar que desde el control de la calidad de la compra de la hoja de coca, el pesaje, manipuleo, almacenaje y empaque son mayormente manuales lo que hasta el momento no permiten su registro y control adecuado y oportuno.

La incorporación de tecnología debe de entenderse desde la necesaria para la mecanización de procesos hasta la incorporación de mejoras en calidad de software en uso.

En el caso de información que requiere la Alta Dirección, y los diversos niveles de conducción no se dispone de información segura, confiable, integrada y oportuna para el registro, control y la toma de decisiones.

3. Capacidad de Producción

ENACO S.A. cuenta en la actualidad con almacenes en algunas de sus unidades operativas principales y una planta industrial en Lima. Las líneas de producción industrial son cuatro: 1) línea de producción de cocaína base, 2) línea de producción de hoja de coca micropulverizada, 3) línea de producción de filtrantes y 4) línea de producción de extractos.

Es importante resaltar que la capacidad de producción instalada no está siendo eficientemente utilizada, ya que en el 2016[19] la capacidad instalada por línea de producción ha sido: línea de producción de filtrantes 36%, línea de producción de cocaína base 26%, línea de producción de extracto de hoja coca 2,03%.

4. Gestión Comercial

La gestión comercial de ENACO se analiza desde dos perspectivas, que son las compras y ventas.

Si bien la potencialidad actual del mercado de hoja de coca legal es de alrededor de 10,941 TM anuales, la empresa en los últimos 15 años no ha superado en compras las 3,100 TM anuales cifra record alcanzada en el año 2007, consecuentemente su posibilidad teórica de venta ha estado limitada en uno de sus factores por este valor máximo de compra.

Las ventas en los últimos años se han visto impactadas por la sobre oferta de producto proveniente del mercado ilegal, aunado esto al factor calidad. La hoja de coca que acopia ENACO S.A y luego vende, por los volúmenes de la operación, está sujeta a largos periodos de almacenamiento en comparación a las ventas efectuadas localmente por los acopiadores informales. El consumo tradicional también está marcado por las preferencias de consumo del cliente, no todos los tipos de hoja de coca tienen la misma aceptación para el consumo humano directo, consideración no prevista en ninguna norma.

Compras

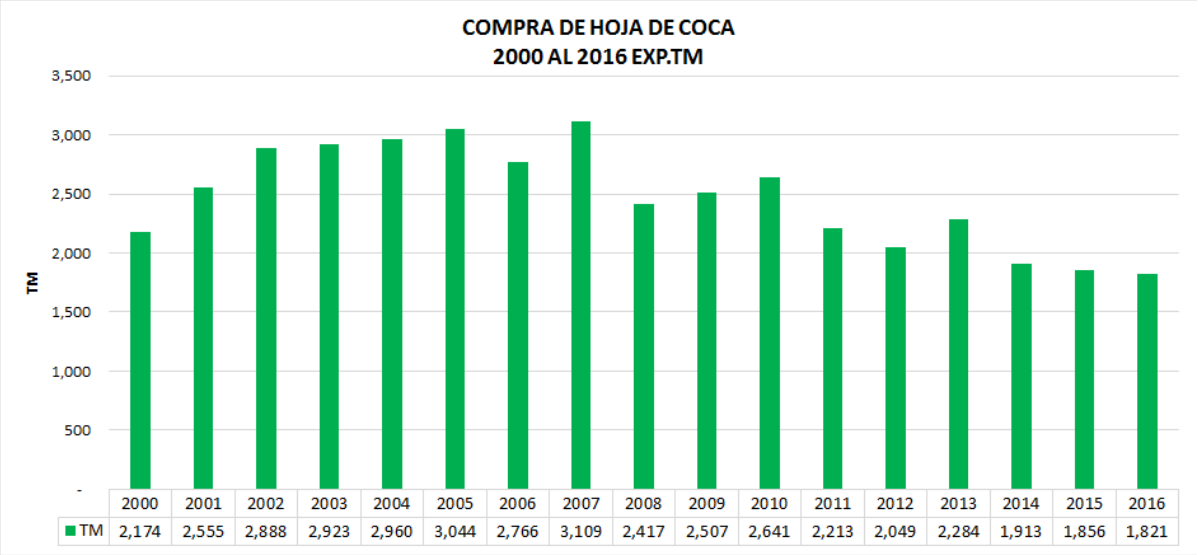
El siguiente cuadro permite observar la tendencia de los volúmenes de compras de hoja de coca desde el año 2000, y que desde el año 2012 presentan una tendencia decreciente. La Sucursal de Quillabamba[20] representa, en el 2016, el 75% del total de compras seguido por la sucursal Ayacucho (8,4% del total) y Cusco (7,3%).

Potencialmente existe posibilidad de incrementar las compras futuras en estas tres zonas, pues los tipos de hoja de coca de Quillabamba y Cusco tienen históricamente buena aceptación para el consumo humano directo en el mercado tradicional , mientras que la de Ayacucho puede ser destinada para completar demanda industrial ; esto puede ser posible si se trabaja de manera coordinada con los organismos del Estado responsables ejecutar y controlar las medidas y acciones de reducción del cultivo de coca[21] en predios en los que no se entregue la totalidad de la producción a la empresa, constituyéndose de esta manera en producción ilegal.

[19] Reporte de niveles de Producción – ENACO S.A.
[20] Quillabamba para los últimos cinco años, representa el 68% del total de las compras de hoja de coca.

[21] Plan de Reducción del espacio cocalero ilegal en el Perú 2016; Resolución Ministerial N° 052 2016 IN/DGCO

Cuadro 06: Compra de Hoja de coca por sede de ENACO S.A. 2000-2016 (TM)



AÑO	AGENCIA TRUJILLO	U.OPERATIVA HUANUCO	AGENCIA AYACUCHO	AGENCIA JULIACA	AGENCIA CUSCO	SUCURSAL QUILLABAMBA	TOTAL
2012	85.76	150.35	484.49	18.16	76.29	1,233.75	**2,048.78**
2013	88.23	229.55	306.28	4.99	114.45	1,540.64	**2,284.14**
2014	87.19	115.95	221.05	5.55	101.69	1,382.06	**1,913.48**
2015	77.24	122.33	268.75	13.10	127.41	1,247.43	**1,856.26**
2016	83.56	62.52	153.58	9.48	132.93	1,378.43	**1,820.50**

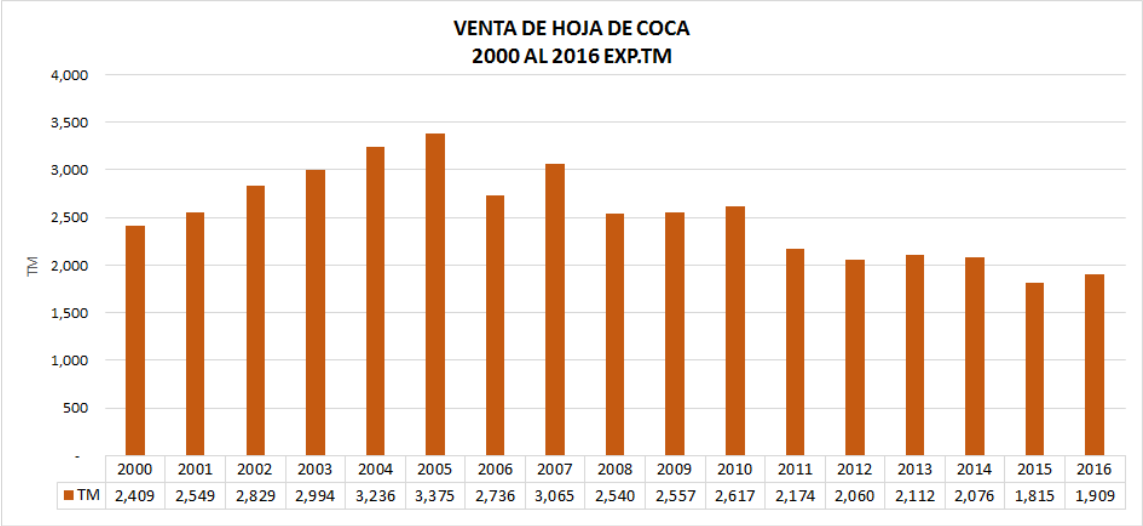
Fuente: ENACO S.A / Elaborado por: ENACO S.A.

Asimismo, dado que la producción de la hoja de coca es estacionaria; hay periodos en que una compra mínima en determinada zona puede generar para la sede costos fijos altos, que posteriormente desfavorecen los resultados operativos de ENACO S.A.

Ventas

Con respecto a las ventas nacionales ésta se ha mantenido en promedio de 30 millones de soles, en los últimos cinco años; las ventas al exterior se incrementaron en el 2016 por una demanda puntual de cocaína base (331 kilos), sin embargo, no puede considerarse que dicha demanda en el mercado exterior se mantendrá para los próximos años.

Cuadro 07: Ventas Nacionales y al Exterior de ENACO S.A.2012 – 2016 (Soles)



AÑO	NACIONAL	EXTRANJERA	TOTAL
2016	29,032,729	4,531,998	33,564,727
2015	27,664,692	2,438,997	30,103,689
2014	31,627,487	2,115,164	33,742,651
2013	32,635,055	3,230,991	35,866,046
2012	28,956,866	3,522,465	32,479,330

Fuente: ENACO S.A

Respecto a los puntos de venta de hoja de coca, el siguiente cuadro permite observar que Juliaca, Huancayo y Cusco son históricamente las unidades operativas con mayores ventas. En el año 2016, Juliaca tiene la mayor venta de hoja de coca (37% del total), seguido por Huancayo (22,7%). Asimismo, la Unidad de Lima (Jr. Puno), sólo representa el 2.6% del total de las ventas de los últimos cinco años. El siguiente cuadro presenta los volúmenes de venta de hoja de coca por sede:

Cuadro 08: Venta de Hoja de Coca por Sede ENACO S.A. 2012-2016 (TM)

Sucursal / Agencia	2012	2013	2014	2015	2016
Trujillo	81.37	83.28	86.25	79.87	73.89
Huaraz	105.79	127.85	116.85	122.88	112.14
Huancayo	541.11	611.34	555.98	563.40	434.54

Sucursal / Agencia	2012	2013	2014	2015	2016
Huánuco	77.34	78.25	75.67	96.31	48.86
Ayacucho	131.80	121.79	125.35	130.78	81.79
Lima	-	60.03	-	-	-
Unidad Lima (Jr. Puno)	57.32	-	58.67	50.86	42.08
Juliaca	606.06	541.82	620.34	373.93	707.80
Cusco	459.61	487.84	436.61	396.59	408.18
Quillabamba	-	-	-	-	-
Total Anual	**2060.4**	**2112.2**	**2075.7**	**1814.6**	**1909.2**

Fuente: ENACO S.A. / Elaboración propia

En el caso de las ventas de los productos derivados de la hoja de coca, Lima es la sede de mayor venta; para el año 2016 donde las ventas de los productos derivados alcanzaron un total de S/.1'130,016 soles, Lima representó el 72% (S/. 816,579 soles), seguidos de Juliaca con 11.9% (S/. 135,383 soles) y Cusco con 7% (S/. 79,376 soles). La unidad Lima (Jr. Puno) sólo representa el .04% del total de las ventas a nivel nacional[22].

Finalmente, se ha identificado la necesidad de evaluar el costo-beneficio de cada uno de los puntos de compra y/o venta de ENACO S.A.

[22] Reporte de Ventas de productos derivados de la hoja de coca de ENACO S.A.

Matriz y análisis FODA

A continuación se presentan los cuadros resumen del análisis Interno, relacionado a las Fortalezas y Debilidades de ENACO S.A, respectivamente:

Cuadro 09: Análisis Interno - Fortalezas

	Infraestructura	RRHH	Económico-Financiero	Gestión Operativa	Comercial
Fortalezas	• Se cuenta con locales propios, lo cual permite a ENACO S.A tener presencia a nivel nacional, principalmente en zonas estratégicas.	• Personal conocedor del negocio de ENACO S.A.	• Se cuenta con capital económico, suficiente para la operación actual de la empresa. • Cuenta con el respaldo de FONAFE como ente rector empresarial para permitir a ENACO S.A planear el desarrollo de proyectos económicos estratégicos.	• Es una necesidad nacional al ser parte de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas. • Compromiso e involucramiento de la Alta Dirección. • ENACO S.A ya se encuentra desarrollando un proyecto de Rediseño Organizacional, que incluirá actividades para la mejora de sus procesos.	• Único canal de comercio legal de la hoja de coca. • Conocimiento del Mercado de ENACO S.A.

Fuente: ENACO S.A / Elaboración: propia

Cuadro 10: Análisis Interno - Debilidades

	Infraestructura	RRHH	Económico-Financiero	Gestión Operativa	Comercial
Debilidades	• Locales propios que no se encuentran operativos, lo cual genera un gasto fijo a ENACO S.A. • Locales propios en malas condiciones o deteriorados por las inclemencias del clima y el paso del tiempo. • Locales con las condiciones mínimas para almacenaje y manipuleo de producto orgánico y perecible. • No se desarrollado un estudio costo-beneficio de cada local comercial, con el fin de identificar la rentabilidad de su operación.	• Parte del personal desmotivado y no comprometido, lo cual no permite a ENACO S.A su desarrollo sostenible. • Inadecuada distribución de tareas, debido a encargaturas que se han mantenido por largo periodo de tiempo. • Reducido personal profesional y técnico. • Bajo clima laboral y gran cantidad de pendientes sociales y emocionales. • Alto grado de conflictividad traducida en procesos judiciales y potenciales nuevos procesos. • Débil capacidad de decisión del personal ejecutivo. • Escala Salarial se mantiene por debajo del promedio del mercado salarial.	• La tendencia de los ingresos de los últimos años es decreciente. • El precio que ENACO S.A paga por la hoja de coca no puede competir con el precio que se negocia en el mercado ilegal. • Se requiere periódicamente de inversión en personal, infraestructura y tecnología para lograr niveles de eficiencia y competitividad frente a su competencia el narcotráfico y el mercado ilegal.	• A la fecha ENACO S.A no ha implementado una gestión por resultados. • Falta de KPI's. • Los procesos operativos de ENACO S.A no tienen visión de Calidad Total y se controlan manualmente. • Falta actualización de estándares de calidad en el proceso de compra de la hoja de coca. • Posibilidad de productores no empadronados de vender a ENACO S.A, en representación de un productor empadronado, generando uso indebido del Certificado de Compra, para protegerse en caso de operativos. • La lista de productores empadronados requiere ser actualizada. • La gestión documentaria cuenta con un sistema de Trámite que permite el cero papel; pero aún no todas las áreas se deslindan de los papeles. • Demora en la carga de información relevante para la toma de decisiones, al Sistema Integrado de ENACO S.A (SIE). • El SIE no ofrece reportes de gestión para la toma de decisiones en los diversos niveles de conducción.	• La marca Delisse, aún no es reconocida en el mercado. • No hay conceptos claros de promoción comercial. • No se han definido estrategias comerciales que permitan a ENACO S.A desarrollar el negocio de acopio, industrialización y comercialización.

Fuente: ENACO S.A / Elaboración: propia

Analizando la matriz FODA se puede determinar que ENACO S.A deberá considerar principalmente los siguientes aspectos en la estrategia a desarrollarse:

- Proponer en las instancias correspondientes el ajuste de normas, con organismos internacionales, que limitan la comercialización de hoja de coca a nivel internacional.
- Concertar con organismos nacionales el desarrollo de su propio misionamiento de manera concurrente con los objetivos de la empresa dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.
- Establecer y asignar funciones adecuadas a los actuales requerimientos para los órganos de la empresa y las personas que los integran.
- Sincerar la lista de productores empadronados con el concurso de DEVIDA y CORAH
- Identificar nuevos mercados industriales a nivel nacional e internacional aprovechando las diversas propiedades de la hoja de coca, lo cual puede generar nuevos productos.
- Búsqueda de convenios con entidades que fomentan la investigación, con el objetivo de encontrar nuevos usos legales a la hoja de coca.
- Reforzar ante los grupos de interés la imagen de ENACO S.A como empresa dedicada al acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca alineada a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.
- Participar en toda la cadena de suministro, fomentando las buenas prácticas desde la producción de hoja de coca, el secado hasta el acopio, para posteriormente industrializar la hoja de coca según necesidad.
- Sincerar la rentabilidad de cada unidad operativa y determinar la conveniencia de mantenerla o reestructurarla.
- Fortalecer la gestión operativa de la entidad, con el fin de producir bienes y servicios de alta calidad de manera eficiente y competitiva.
- Fortalecer la gestión del talento humano.
- Implementar gestión por resultados.
- Implementar una herramienta informática que permita el monitoreo de gestión y la generación de reportes para la toma de decisiones.
- Definir estrategias comerciales que permitan impulsar la marca Delisse y/o nuevas líneas de negocio, que permitan generar nuevas marcas comerciales.

2.3 Factores Críticos de Éxito

Se considera como factor crítico de éxito aquel que debe de cumplirse como condición condicionante para lograr el resultado buscado en el presente Plan Estratégico.

ENACO, tiene como función principal atender la demanda legal de hoja de coca, asimismo, es la institución autorizada para la comercialización e industrialización de la hoja de coca con fines lícitos.

La encuesta del INEI – DEVIDA del año 2013, indica que el mercado legal de hoja de coca – consumo para uso tradicional e industrial – es del orden de 10,780 TM/año. Sin embargo en el año 2016, la empresa compró 1 820 TM: cantidad que representa solo el 17% de la demanda legal.

La evidencia revela la limitación de ENACO S.A de por sí sola cumplir la responsabilidad que la ley le asigna en el marco de los compromisos internacionales suscritos por el Perú, ya que se requieren acciones que van más allá de las responsabilidades y alcances propios de ENACO[23].

Son factores críticos de éxito para lograr revertir los resultados actuales las siguientes actividades y/o criterios:

2.3.1. **Actualización del Padrón de Productores:** Actualmente consta de 34,464 productores con área auto declarada de 22,434 hectáreas, sin embargo solo 9,441 productores se encuentran activos en el 2016. El sinceramiento del padrón de productores requiere la identificación formal del productor, de su predio y su producción de coca, lo cual requiere de un plan de trabajo coordinado a nivel Estado para la georreferenciación progresiva con miras a validar la totalidad de las entregas legales y evitar el desvío de lo no entregado a ENACO para el tráfico ilícito. Simultáneamente requerirá de criterios y directivas estratégicas por parte de PCM-DEVIDA ante la evidencia que transcurridos más de 40 años del Padrón inicial muchos de los empadronados ya no estarán vivos, o los predios serán conducidos por sucesores o representantes y esto podría originar que sincerada la información ENACO no cuente con suficiente número de proveedores para sostener su operación y sus actuales obligaciones, en cuyo caso habrá que tomar las medidas correspondientes.

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

2.3.2. **El control por parte del Estado del mercado de la hoja de coca en ambos extremos de la cadena de suministro (compra y venta):** Se requiere la participación de otras instituciones del Estado para obtener resultados efectivos, <u>sin presencia del Estado que complemente de manera real y efectiva la labor de ENACO no es posible obtener ningún cambio</u>. Todas las gestiones efectuadas hasta el momento en las instancias a las que se ha recurrido no han tenido resultados que contribuyan a incrementar la captación de hoja de coca para retirarla del mercado ilegal y eventualmente del narcotráfico :

- El Ministerio del Interior mediante el Proyecto Especial CORAH debe acompañar el control de los predios empadronados para garantizar que

[23] Interdicción y Sanción; Observaciones sobre el mercado de hoja de coca; Marco Legal; Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021.

estos destinen la totalidad de su producción a fines legales, entregando a ENACO S.A. En esta actividad no puede pretenderse ni esperarse que voluntariamente y sin ningún control del Estado los agricultores empadronados cumplan sus entregas.

Actualmente el 80% de la producción legal de hoja de coca proviene de los valles de La Convención, Kosñipata y Lares, lugares en los cuales CORAH no tiene operación, sin embargo es necesario que algún organismo del Estado sea designado para ejercer el control de dicha zona y que de manera coordinada con ENACO S.A se logre que los cocaleros empadronados entreguen la totalidad de su producción a la empresa incrementando así la captación de hoja coca para el mercado legal.

- La Policía Nacional del Perú según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN debe realizar los operativos de control del mercado de la hoja de coca, en coordinación directa con ENACO, para evitar el desvío hacia el comercio ilegal, sin embargo estas Instituciones por tener otras prioridades operativas dispuestas por sus comandos cumplen de manera limitada o solo con unidades especializadas no disponibles en los lugares en los que opera ENACO. Es importante señalar que ENACO no cuenta con recursos materiales, económicos, ni mandato legal para ejercer el control sobre los comerciantes de hoja de coca ilegales durante el transito del producto o en los puntos de venta.
- La SUNAT en la medida que la hoja de coca es un producto que está afecto al Impuesto General a las Ventas, debe ejercer fiscalización tributaria en tránsito y en puntos de venta , así como contribuir estableciendo canales de comunicación operacionales. Asimismo, dada la reducida participación de ENACO en el mercado frente al comercio ilegal de la coca, con la finalidad de hacerlo más competitivo y auto sostenible se requiere evaluar la exoneración del IGV para el comercio tradicional de la hoja de coca por un periodo de 10 años, revaluable antes del vencimiento.
- PCM-DEVIDA deben de oficiar a los gobiernos locales recordándoles la importancia de su participación en la ENLCD y solicitarles tareas específicas como no otorgar licencias para comercializar hoja de coca por no ser de su competencia.
- PCM establecer claramente que no es negociable en Mesas de Trabajo el tratar temas relacionados a la ENLCD del Estado Peruano.
- La DIGESA del Ministerio de Salud debe de abstenerse de otorgar autorizaciones para la elaboración de productos que tengan contenido de hoja de coca , si las empresas no acreditan que son adquiridas legalmente a ENACO S.A. Asimismo debe de retirar del mercado los productos que se comercialicen sin registro sanitario.

2.3.3. **Situación empresarial de ENACO**: Es necesario señalar que en el caso de ENACO S.A los objetivos de gestión no son solo empresariales, y su accionar

es un componente importante en la lucha contra las drogas[24]. La empresa opera con recursos propios auto solventándose, es decir, no recibe presupuesto por parte del Estado para hacer frente a la competencia del mercado ilegal y del narcotráfico sus competidores comerciales que se han fortalecido y renovado en el tiempo. Frente a ello ENACO S.A por su parte se ha estancado, no ha tenido renovación tecnológica, de infraestructura ni de personal profesional y técnico; la forma de operar es la misma que hace más de 10 años y esto se evidencia en toda la gestión. Esta situación sumada a la baja captación de hoja de coca dificulta que la empresa cuente con los recursos para tomar acciones que puedan tener un impacto importante en los resultados, como por ejemplo: la modernización de sus sistemas de información y comercialización, mejoras en la fiscalización y control de sus actividades.

Es por ello que se requiere de la participación de FONAFE, como accionista para proveer los recursos financieros para modernizar los activos de la empresa, lograr la renovación de personal necesaria y obtener el capital de trabajo para incrementar la comercialización de la hoja de coca a los niveles que requiere la demanda legal, lo cual progresivamente hará posible que se trasladen también mejoras para su personal bajo nuevos sistemas remunerativos por resultados.

Así mismo se requiere la participación y compromiso de FONAFE como ente rector desde el contexto empresarial apoyando el proceso de rediseño organizacional en curso pues los cambios estructurales y de recursos de personal no se pueden aplicar debido a la falta de aprobación por parte del propio FONAFE, considerando que dichas gestiones fueron realizadas atendiendo su propio mandato con el fin de mejorar la operación de la empresa.

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTATEGICO 2017-2021

La declaración de la Misión, Visión y Valores son elementos importantes del nuevo plan estratégico, ENACO S.A identifica su propósito o razón de ser, su estado futuro deseado al 2021 así como aquellos valores que considera esenciales para su accionar. En este periodo se redefinen la Misión, Visión y Valores de la empresa.

3.1 Misión

"*Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, con responsabilidad social bajo el marco de las normas legales vigentes, para satisfacer las necesidades de sus clientes*".

En la misión se plantean las siguientes ideas centrales:

"*Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional*", *esta declaración enfatiza la razón de ser de la empresa alineada a la ENLCD y la*

[24] Interdicción y Sanción; Mercado Legal, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

originalidad y el sentido particular del rol que tiene ENACO S.A dentro del Estado Peruano, que debe ser reconocida como la única empresa del país que puede intervenir en la compra, transformación y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, para asegurar un origen y destino legal a la misma.

"*Con responsabilidad social*", es decir contribuye a generar bienestar a la sociedad que le sirve de entorno al procurar evitar la producción y el tráfico de drogas que atenta contra la seguridad nacional, la estabilidad política y social, y la salud pública de las personas. , cumple oportunamente con sus proveedores, ofrece al mercado productos competitivos y de calidad, obtiene dividendos adecuados para sus accionistas, paga remuneraciones racionales y oportunas a sus trabajadores y cumple con sus obligaciones tributarias.

"*Bajo el marco de las normas legales vigentes*", es decir opera formalmente observando las normas regulatorias que le son competentes.

"*Para satisfacer las necesidades de sus clientes*", se entiende esta declaración como la responsabilidad que tiene ENACO S.A de satisfacer las necesidades de sus clientes externos (oferta de bienes y servicios de calidad y precio en forma oportuna) y de sus clientes internos (para sus trabajadores: ambiente de trabajo, retribuciones adecuadas a las tareas que realizan e infraestructura física y tecnológica que les permite desarrollar su labor en forma óptima).

Finalmente, esta declaración de misión, la distingue de las demás, son realizables, conducen a la integración y orientan a la acción de sus trabajadores para obtener los fines para los cuales se ha creado ENACO S.A.

3.2 Visión

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

En la visión se plantean las siguientes ideas centrales:

"*Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, por la calidad e innovación permanente de sus productos*", esta declaración genera expectativas a los integrantes de ENACO S.A, compromete la acción de sus líderes y el apoyo de sus colaboradores para lograr que el mercado la reconozca como una empresa moderna y competitiva.

"*Personal altamente motivado y competente*", denota la necesidad de la empresa para lograr disponer de un equipo de líderes y colaboradores competitivos, comprometidos e integrados, con una cultura sólida y ampliamente difundida que les permita generar cambios para lograr sus objetivos estratégicos.

"*Procesos óptimos y normalizados*" enfatiza que los bienes y servicios deben ser racionales, de bajo costo, de calidad y entregados en forma oportuna, como resultado de la normalización y certificación de sus procesos clave, soportados

por herramientas informáticas para facilitar su monitoreo y la toma de decisiones de los niveles directivos.

"*Cumple su rol social con proveedores y clientes satisfechos*", esta declaración enfatiza que la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés de ENACO S.A, forma parte de su responsabilidad social.

En conclusión, la visión que se expresa, es integradora, viable, realista, motivadora y genera retos que deben ser asumidos por los trabajadores de ENACO S.A, en consecuencia requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y que motive constantemente a la participación de sus integrantes.

3.3 Valores

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

Los valores que se detallan a continuación son el producto de la propuesta elaborada por la consultora, que fue enriquecida por los participantes del taller y que luego fue ajustada con la aplicación de una encuesta para definir los cinco valores más importantes que engloban las necesidades de ENACO S.A:

- ***Trabajo en equipo***: Disposición a participar con los demás en la solución de los problemas y en la ejecución de las tareas encargadas, aportando sus conocimientos, habilidades y competencias.
- ***Honestidad***: Actuar honrando la función institucional, respetando las normas establecidas y absteniéndose de incurrir en actos que sean para beneficio propio o de terceros
- ***Compromiso***: Actitud para facilitar o resolver una demanda, reclamo, solicitud o requerimiento en forma adecuada, racional y oportuna (sentido de urgencia).
- ***Lealtad:*** Fidelidad y constancia en el cumplimiento de las normas, políticas y directivas que regulan el funcionamiento de ENACO S.A en cualquier circunstancia.
- ***Respeto***: Consideración, estima y valoración que se tiene a sí mismo y a las demás personas que nos rodean (Comunicación).

4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

En esta etapa se definen los objetivos estratégicos de la empresa, para el rango de cinco años, alineadas a la Visión y Misión de la misma.

Los objetivos estratégicos son aquellos resultados que la empresa espera alcanzar a mediano y largo plazo, para el cumplimiento de su visión y misión ya declarada.

4.1 Ejes Estratégicos

La estrategia de ENACO S.A se plantea en ejes estratégicos, dentro de los cuales se consideran los objetivos estratégicos que se esperan cumplir al año 2021, estos ejes se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 04: Ejes Estratégicos de ENACO S.A

Los ejes que se presentan en el gráfico anterior, plantean las bases sobre las cuales se desarrollan los objetivos estratégicos fundamentales para ENACO S.A hasta el 2021, para asegurar el logro de la misión y visión institucional.

Eje I – Creación del valor social

Para el Estado peruano "la producción y el tráfico de drogas en el Perú atenta contra la seguridad nacional, la estabilidad política y social, y la salud pública de las personas". A través de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas - ENLCD, el Estado ha plasmado su visión política y el marco institucional requerido para una intervención integral y equilibrada[25] , **ENACO S.A es parte de esa estrategia y debe de operar alineada a ella.**

En lo que atañe al cultivo de la coca, el Estado Peruano ha suscrito convenios internacionales: la Convención Única sobre Estupefacientes de 1961; la Convención de las Naciones Unidas de Sustancias Psicotrópicas de 1971; la Convención de las Naciones Unidas Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópica de 1988.

Dichos convenios establecen para los Estados Miembros un control estricto de las actividades relacionadas a la hoja de coca: cultivo, cosecha, acopio, distribución, transporte, comercio, industrialización, exportación e importación. El propósito es que únicamente se cultive coca en dimensiones que no

[25] Balance Situacional y Evaluación de Metas; Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

excedan las requeridas para cubrir la demanda legal: uso tradicional e industrial lícito, y como consecuencia de estas actividades se pueda identificar la hoja de coca legal de la ilegal para los tratamientos que la Ley prevé para los cultivos o comercialización ilícitos.

Para cumplir con su misionamiento , a partir del año de 1982, ENACO S.A. es una empresa estatal de derecho privado, con la finalidad de coadyuvar a preservar la salud de la población a través de la comercialización legal de la hoja de coca y sus derivados, así como su industrialización con fines benéficos, sustentada en el marco jurídico vigente, por lo tanto uno de sus ejes es la creación de valor social porque debe asegurar por el Estado Peruano el origen y destino legal de la hoja de coca y su industrialización observando las normas ambientales vigentes y respetando los acuerdos suscritos en los foros internacionales; así como implementar la administración de la calidad en sus procesos.

Eje II – Creación de Valor Económico

Por ser una empresa el rendimiento económico y la sostenibilidad son objetivos que debe mantener ENACO S.A, **sin embargo su rol sui generis no siempre lo permite debido a que compite por materia prima con el narcotráfico y el mercado ilegal , y su éxito depende de factores exógenos vinculados con la actuación y colaboración de otros organismos componentes de la ENLCD, por ello debe buscar su auto sostenibilidad , y en el mejor de los casos el incremento de los ingresos, los márgenes y la rentabilidad . El eje requiere de permanente monitoreo y apoyo del ente rector empresarial el FONAFE y de DEVIDA como ente rector de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.**

Eje III – Posicionamiento en el mercado

Una de las tareas más importantes de ENACO S.A, es posicionarse en el rol que le asigna la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas como ente encargado de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, con el fin de atraer a los proveedores legales que producen hojas de coca, en calidad y cantidad prevista como parte de dicha estrategia, así como ofertar en el mercado productos de calidad a precios competitivos, con el fin de incrementar su valor económico.

Asimismo, en este eje se propone incrementar la integración con aquellos órganos públicos y privados nacionales para obtener información y tecnología, y con el entorno internacional para efectuar benchmarking y simplificar las barreras normativas que le impiden ingresar al mercado internacional.

Eje IV - Investigación, Innovación y Desarrollo

Se considera este eje fundamental para el desarrollo de cualquier organización, en el caso de ENACO S.A, se plantea al 2021, desarrollar proyectos de industrialización de la hoja de coca, basados en acciones de investigación e innovación de los productos actuales y en el diseño de estrategias comerciales para ingresar al mercado internacional.

Eje V – Fortalecimiento Institucional

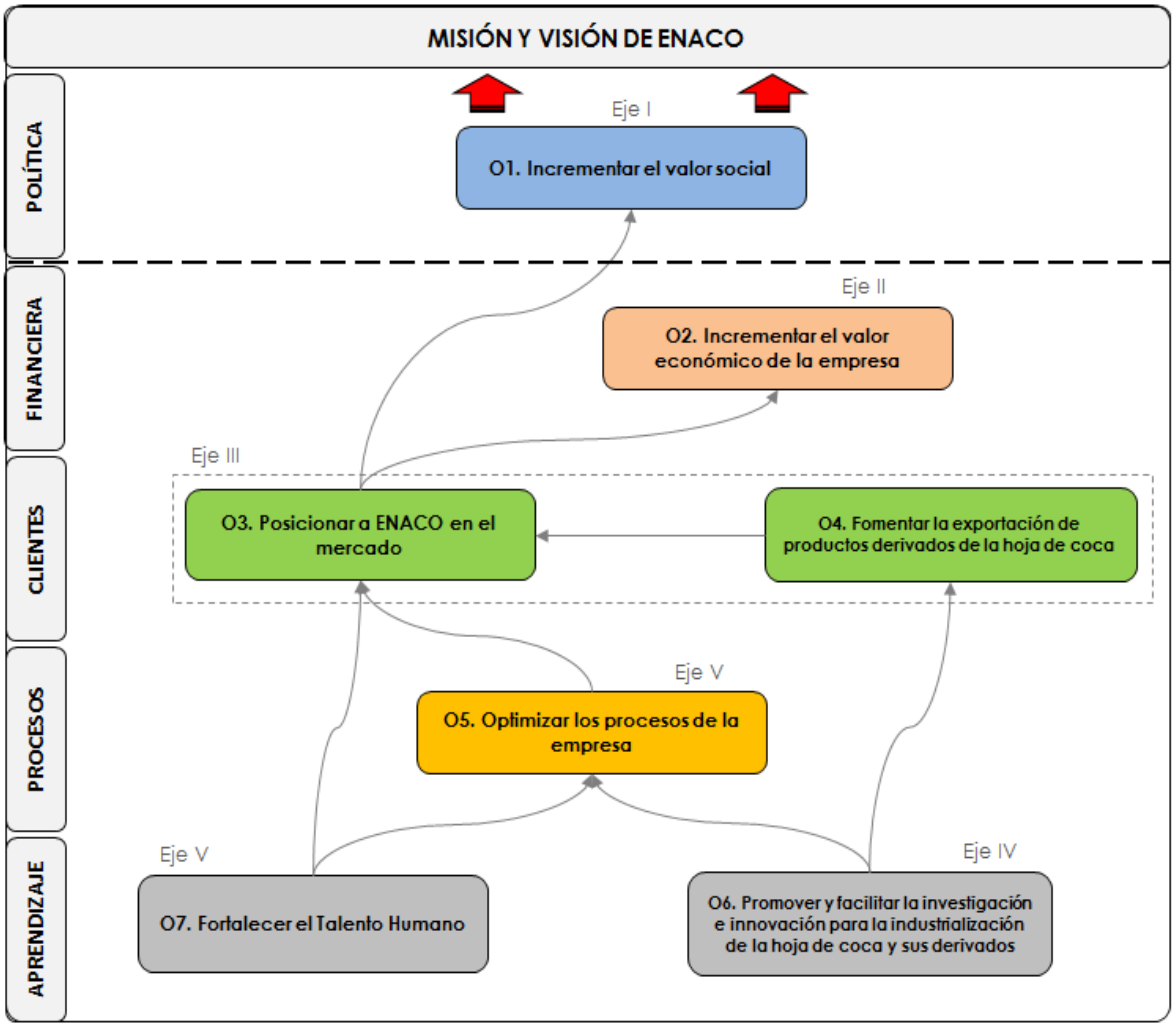
Este eje comprende la implementación de una organización basada en procesos, la mejora de sus sistemas administrativos mediante el empleo de herramientas informáticas, el desarrollo del talento humano, uso óptimo de la infraestructura física y tecnológica disponible, así como lograr que sus operaciones y su capacidad de gestión le permitan lograr desarrollar los proyectos que requiere para su fortalecimiento institucional.

4.2 Mapa Estratégico

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

A continuación se presenta el mapa estratégico de ENACO S.A:

Gráfico 05: Mapa Estratégico de ENACO S.A



Como se visualiza en el mapa estratégico los objetivos 6 y 7 permiten el cumplimiento de los objetivos 5, 3 y 4, lo cual facilitarán posteriormente el logro de los objetivos 1 y 2.

Se debe tener en cuenta que los objetivos estratégicos en la perspectiva política y financiera, son objetivos de resultado; es decir, el cumplimiento de los objetivos plasmados en los siguientes tres enfoques son los que, a través de sus acciones estratégicas, permitirán el logro de dichos objetivos de resultado.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

A continuación se presenta el detalle de cada objetivo estratégico, para lo cual se debe considerar que ENACO no debe ser evaluado solo empresarialmente, sino que principalmente en el marco de la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas, de acuerdo a la precisión de DEVIDA realizada en la ENLCD 2017-2021 respecto a ENACO: "Sus objetivos de gestión no son solo empresariales, también son un componente importante en la lucha contra las drogas."[26]:

Cuadro 11: Detalle de los Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivo Estratégico ENACO S.A	Detalle del Objetivo
Política	O1. Incrementar el valor social	Objetivo de resultado que busca incrementar la captación de hoja de coca legal para alcanzar los volúmenes esperados en la ENLCD, evitando el desvío a la producción de droga, y que puede ser medido a partir del nivel de compra a los productores empadronados.
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	Objetivo de resultado que busca medir la rentabilidad de ENACO S.A y con ello su sostenibilidad en el tiempo.
Cliente	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	Objetivo que busca posicionar a ENACO S.A en el mercado como entidad encargada de la comercialización e industrialización de la hoja de coca y derivados.
	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	Objetivo que busca incrementar o mantener la venta de productos que se derivan de la hoja de coca a clientes en el extranjero dentro del marco de las normas legales.
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	Objetivo que busca mejorar y optimizar los procesos de la empresa, logrando así el fortalecimiento institucional.

[26] Interdicción y Sanción; Mercado Legal, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

Perspectiva	Objetivo Estratégico ENACO S.A	Detalle del Objetivo
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	Objetivo que busca promover la investigación e innovación para la obtención de derivados de hoja de coca, así como la ampliación del uso legal de esta planta.
	O7. Fortalecer el talento humano	Objetivo que busca fortalecer la institución poniendo énfasis en el desarrollo del personal que colabora en la organización.

Asimismo, en esta sección, se presenta la matriz estratégica que contiene los siete (07) objetivos estratégicos mostrados en el mapa estratégico y que conforman el Plan Estratégico de ENACO S.A para el período 2017 - 2021.

Para cada objetivo se han definido indicadores y metas, lo cual permitirá monitorear el cumplimiento en los próximos años; asimismo, se ha definido un responsable del cumplimiento, quien es el encargado de liderar, coordinar y hacer cumplir la meta trazada. A continuación se presenta la matriz estratégica al 2021:

Cuadro 12: Matriz estratégica al 2021

Perspectiva	OBJETIVOS ENLCD-DEVIDA	OE FONAFE	OE ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
Política	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O1. Incrementar el valor social	Incremento del nivel de compra de hoja de coca	Porcentaje	2016	-1.93%	-2.03%	7.23%	12.55%	13.28%	16.52%	Reporte de compras	Gerencia de Comercio Tradicional
Financiera		O1. Incrementar la creación de valor económico	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	ROE	Porcentaje	2016	-0.56%	-3.76%	-3.95%	-5.93%	-2.36%	4.00%	Estados Financieros	Gerencia de Administración y Finanzas
				Margen EBITDA	Porcentaje	2016	-0.57%	-5.81%	-4.90%	-6.99%	-2.15%	4.52%	Estados Financieros	Gerencia de Administración y Finanzas
Cliente	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O1. Incrementar la creación de valor económico	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	Incremento del nivel de venta promedio del canal tradicional	Porcentaje	2016	5.22%	-6.55%	7.23%	12.55%	13.28%	16.52%	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Tradicional
				Incremento del nivel de venta promedio de las líneas del canal industrial	Porcentaje	2016	-2.30%	15.80%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial
Cliente	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O1. Incrementar la creación de valor	O4. Fomentar la exportación de productos	Incremento del nivel actual de exportación	Porcentaje	2016	-4.30%	16.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial

Perspectiva	OBJETIVOS ENLCD-DEVIDA	OE FONAFE	OE ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
		económico	derivados de la hoja de coca											
Procesos		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O5. Optimizar los procesos de la empresa	Nivel de cumplimiento ponderado de las metas de eficiencia de los procesos	Porcentaje	2016	No se tiene	Definición de Línea Base	70%	80%	90%	100%	Reporte de indicadores de procesos	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
Aprendizaje		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	Nuevos proyectos de investigación	Número	2016	No se tiene	1	1	1	1	1	Informes de investigación	Gerencia de Comercio Industrial
Aprendizaje		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O7. Fortalecer el talento humano	Nivel de desempeño de trabajadores	Porcentaje	2016	No se tiene	----	DLB**	+3%	+5%	+5%	Reporte de evaluación de desempeño	Oficina de Recursos Humanos

Perspectiva	OBJETIVOS ENLCD-DEVIDA	OE FONAFE	OE ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
		O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación		Índice de clima laboral	Porcentaje	2016	No se tiene	----	DLB**	+2%	+2%	+2%	Reporte de Clima laboral	Oficina de Recursos Humanos

**DLB: Definición de Línea Base

Fuente ENACO S.A. / Elaboración propia

Respecto al objetivo 1, el cuadro anterior muestra que ENACO S.A. hará esfuerzos por cumplir con los compromisos adquiridos por el Estado Peruano como parte de los convenios que establecen para los Estados Miembros ejercer un control estricto de las actividades relacionadas a la hoja de coca: cultivo, cosecha, acopio, distribución, transporte, comercio, industrialización, exportación e importación. El propósito es que únicamente se cultive coca en dimensiones que no excedan las requeridas para cubrir la demanda legal: uso tradicional e industrial lícito, y como consecuencia de estas actividades se pueda identificar la hoja de coca legal de la ilegal para los tratamientos que la Ley prevé para los cultivos o comercialización ilícitos. Para ello buscará incrementar la creación de valor social asegurando el origen y destino legal de la hoja de coca retirándola del circuito del narcotráfico, incrementando el volumen de compra para éste y los próximos años en la medida que se cumplan los factores críticos de éxito establecidos.

En el año 2016 se pudo comprar un total de 1,821 TM (-1.93% del año anterior) y se espera, a través de trabajo de campo a realizar con los productores, incrementar estos niveles de compra. Así se tiene que, para el año 2017 se espera comprar un total de 1,784 TM (-2.03% de disminución respecto al 2016) debido principalmente al fenómeno climático del Niño Costero que afecto el país, para el 2018 se proyecta que el nivel de compra incrementará a 1,913 TM (que representa un aumento de 7.23% respecto al 2017), y los años 2019, 2020 y 2021 se proyecta comprar 2,153 TM, 2,439 TM y 2,842 TM respectivamente, logrando incrementos del 12.55%, 13.28% y 16.52% con respecto a cada año anterior correspondientemente.

Respecto al objetivo 3, el cuadro anterior presenta que el volumen de venta de hoja de coca se incrementará progresivamente en los próximos años tanto en el canal tradicional como en el industrial, esto será posible de ejecutar por las mejoras en calidad del producto y un adecuado plan de mercadeo.

En el año 2016 se vendió 1,909 TM de hoja de coca (5,22% de incremento respecto al 2015); sin embargo en el periodo 2017-2021, debido a la escases de materia prima producto del Fenómeno de Niño Costero durante el año 2017 se prevé disminuir la venta de hoja de coca a 1,784 TM (-6.55% respecto al año 2016), situación que progresivamente se revertirá los años 2018, 2019, 2020 y 2021 se venderá los siguientes volúmenes respectivamente: 1,913 TM, 2,153 TM, 2,439 TM y 2,842 TM lo que significa incrementos del 7.23%,12.55%, 13.28% y 16.52% con respecto a cada año anterior correspondientemente.

En el cuadro siguiente se presentan las fórmulas para calcular los indicadores de los objetivos estratégicos:

Cuadro 13: Forma de Cálculo de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de ENACO S.A

Objetivo Estratégico ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
O1. Incrementar el valor social	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	Porcentaje	IC = ((CA - CP) / CP) X 100 Dónde: IC = Variación del volumen de compra de hoja de coca

Objetivo Estratégico ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
			CA = Volumen de captación de hoja de coca en el año actual CP = Volumen de captación de hoja de coca en el año anterior
O2. Incrementar el valor económico de la empresa	ROE	Porcentaje	(UN / P) X 100 Dónde: UN = Utilidad Neta del ejercicio P = Patrimonio Neto
	Margen EBITDA	Porcentaje	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización] / Ingresos x 100
O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado	Incremento del nivel de venta del canal tradicional	Porcentaje	IVT = ((VAT - VPT) / VPT) X100 Dónde: IVT = ((VAT - VPT) / VPT) X100 IVT = Incremento del volumen de venta VAT = Volumen de venta año actual VPT = Volumen de venta año anterior
	Incremento del nivel de venta promedio de las líneas del canal industrial	Porcentaje	IVT = Promedio (IVL1 + IVL2 + …+IVLn) Dónde: IVT = Incremento promedio del volumen de venta de líneas IVL1, IVL2, ..., IVLn = Incremento de volumen de venta Línea1, Linea 2, Línea n IVL = ((VAL - VPL) / VPL) X100 Dónde: IVL = Incremento promedio del volumen de venta VAL = Volumen promedio de venta año actual VPL = Volumen promedio de venta año anterior
O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	Incremento del nivel actual de exportación	Porcentaje	IVE = Promedio (IVL1 + IVL2 + …+IVLn) Dónde: IVE = Incremento promedio del volumen de venta de líneas al exterior
			IVL1, IVL2, ..., IVLn = Incremento de volumen de venta Línea1, Linea 2, Linea n

Objetivo Estratégico ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
			IVLn = ((VAE - VPE)/ VPE) X100 Dónde: IVLn = Incremento del volumen de venta al exterior VAE = Volumen de venta al exterior del año actual VPE = Volumen de venta al exterior del año anterior
O5. Optimizar los procesos de la empresa	Nivel de cumplimiento ponderado de las metas de eficiencia de los procesos	Porcentaje	EP = (F1P1 + F2P2 + F3P3 + … + FnPn) / 100 Dónde: EP = Nivel de cumplimiento ponderado de las metas de eficiencia de los procesos F1, F2, F3, … Fn = Factor de ponderación para el proceso 1, 2, 3, … al n P1, P2, P3, …., Pn = Eficiencia del proceso 1, Eficiencia del proceso 2, Eficiencia del proceso 3, ..., Eficiencia del proceso n
O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	Nuevos proyectos de investigación	Número	Número de nuevos proyectos de investigación desarrollados
O7. Fortalecer el talento humano	Nivel de desempeño de trabajadores	Porcentaje	PD = (D1 + D2 + D3 + … + DN) / N Dónde: PD = Promedio del índice de desempeño de los colaboradores D1, D2, D3, …, DN = Desempeño de colaborador 1 + desempeño de colaborador2, desempeño de colaborador 3, …, desempeño de colaborador N= Número de trabajadores
	Índice de clima laboral	Porcentaje	Resultado del índice de clima laboral Dónde:

Objetivo Estratégico ENACO S.A	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula
			El resultado de índice de clima laboral se obtiene por la ejecución de una encuesta a los colaboradores de la institución, que se enfoca en factores como: tiempo para ejecución de tareas, infraestructura que permite ejecutar tareas, definición de metas laborales, retribución económica, relación laboral con jefe inmediato, comunicación en la empresa, y otros.

6. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Las acciones estratégicas son el conjunto de actividades que, de manera ordenada y articulada, permiten el logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, para monitorear el cumplimiento de dichas acciones se han definido indicadores y metas.

6.1 Acciones Estratégicas

Se han definido 16 acciones estratégicas para alcanzar los siete (07) objetivos del Plan Estratégico de ENACO S.A 2017 – 2021.

Se debe señalar que el objetivo estratégico 1 – Creación de valor económico y objetivo estratégico 2 –Incrementar el valor social, corresponden a objetivos de resultado final; es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de otros objetivos estratégicos, como se presenta gráficamente en el Mapa Estratégico.

A continuación se listan las acciones estratégicas definidas para dar cumplimiento a las metas de los objetivos estratégicos:

Cuadro 14: Acciones estratégicas

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
Cliente	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado	3.1 Establecer canales de trabajo permanente y coordinado con los órganos del Estado que participan en la ENLCD para un mejor control del comercio ilegal.	• Tiene por objetivo desarrollar canales de coordinación estratégicos y operativos con DEVIDA, CORAH y PNP para desarrollar controles frecuentes a los predios de productores legales para garantizar que vendan a ENACO la totalidad de su producción. • Tiene por objetivo desarrollar canales de coordinación estratégicos y operativos con DEVIDA, SUNAT, Ministerio Público, Gobiernos Locales y PNP para desarrollar controles frecuentes sobre el comercio ilegal en los distintos puntos de ventas.
		3.2 Generar acercamiento con los principales proveedores de hoja de coca y desarrollar acciones a partir de la información que se haya recopilado en esta gestión.	• Tiene por objetivo el acercarse a los productores de hoja de coca y captar información, lo cual permita posteriormente definir acciones específicas que permitan a ENACO S.A ser parte de la cadena de suministro y logre posteriormente incrementar los volúmenes de compra y mejorar la calidad de la hoja de coca adquirida. • La información puede captarse a través de entrevistas que los compradores de ENACO S.A y personal del área Comercial deberán ejecutar, efectuando trabajos de campo con los productores empadronados.

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
		3.3 Efectuar la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de recepción de los últimos 5 años.	• La lista de productores empadronados no se actualiza desde 1978, motivo por el que ENACO S.A se ve afectado por la disminución de los volúmenes de compra de hoja de coca. • La lista de productores empadronados deberá actualizarse para mejorar los niveles de compra ENACO S.A deberá emitir documentos, que justifiquen la necesidad de actualizar el padrón, trabajo que se efectuará en coordinación con las entidades que se requiera. • Evaluar y tomar acciones ante la eventual falta de proveedores legales, luego de la actualización del padrón.
		3.4 Desarrollar nuevos clientes nacionales e internacionales que pueden usar los insumos industriales de la hoja de coca.	• El área Comercial buscará contactar y crear en el mercado nacional e internacional la necesidad de insumos industriales derivados de la hoja de coca, lo cual permita el incremento de ventas a nivel nacional y en el exterior. • Identificadas las empresas, se propondrán acuerdos comerciales o convenios con el objetivo de promover el consumo de los productos que oferta ENACO S.A al mercado.

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
		3.5 Gestionar un plan de comunicación interno y externo que permita sensibilizar sobre el rol de ENACO S.A en el mercado	• Tiene por objetivo sensibilizar el rol y por lo tanto el valor agregado que aporta ENACO S.A a la sociedad y al Estado. Hoy ENACO S.A sólo es reconocido por los actores que participan en la lucha contra la erradicación del tráfico ilegal de hoja de coca, pero no lo es por la población. Asimismo, como resultado del diagnóstico, se identificó que la normativa actual genera que ENACO S.A sea percibida negativamente por los productores y clientes, debido a que la consideran un canal que encarece y limita la comercialización legal de la hoja de coca. • El Plan de Comunicación, podría ser desarrollado por una empresa consultora, especialista en Comunicación Estratégica.
Cliente	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	4.1 Diseñar e implementar el plan de Marketing (MKT) para desarrollar los productos y marcas y posicionarlas en el mercado internacional	• ENACO S.A desarrollará e implementará, posteriormente, el plan de Marketing, que le permitirá generar las acciones necesarias para la apertura del mercado internacional, con el fin de elevar sus niveles de ventas, principalmente en el canal industrial. • El plan de Marketing podría ser desarrollado por una empresa consultora.

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción

Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa.	5.1 Rediseñar los procesos clave de la empresa, utilizando la tecnología apropiada y buscando que ENACO S.A participe en toda la cadena de suministro	• Los procesos de ENACO S.A serán rediseñados, con el objetivo de mejorar su rendimiento, por lo que las acciones se enfocarán en:
			  • Priorizar los procesos a rediseñar, en función del impacto que cada uno genera en la empresa y en la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.
			  • Conceptualizar el rediseño de los procesos, asignando al dueño del mismo y generando los indicadores de rendimiento.
			  • Implementar el rediseño y medir los resultados obtenidos. Tener en cuenta que la implementación del rediseño puede necesitar la utilización de tecnología de información, los cuales serán considerados en el momento de priorizar los procesos y conceptualizar el rediseño de los mismos.

		5.2 Implementar una herramienta que permita apoyar la gestión y generar reportes oportunos para la toma de decisiones	• ENACO S.A necesita de una herramienta tecnológica ERP que le permita disponer de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, por lo que en un principio definirá cuáles son los reportes que requiere y la forma en que se registrará y obtendrá la información. • Asimismo, en el diseño de la herramienta, se asignarán responsables de la carga de datos, las

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
			fechas establecidas para dicha carga de información, así como los periodos de revisión de resultados. • Esta acción estratégica requiere ser implementada con intervención de un proveedor de TI
		5.3 Crear espacios formales para que el personal presente sus iniciativas de mejora a su trabajo	• Se implementarán buzones de sugerencias, política de puertas abiertas, reuniones de trabajo, actividades de Gestión del Cambio y otras herramientas, de modo que el personal de ENACO S.A pueda presentar iniciativas de mejora.
		5.4 Implementar el Sistema del Buen Gobierno Corporativo	• ENACO S.A. por ser una empresa bajo el ámbito de FONAFE[27] implementará el Sistema del Buen Gobierno Corporativo (BGC). Esta implementación se completará en el 2020.
		5.5. Implementar el Sistema de Control Interno	• ENACO S.A. por ser una empresa bajo el ámbito de FONAFE[28] implementará el Sistema de Control Interno (SCI). Esta implementación se completará en el 2019.
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la	6.1 Gestionar convenios con instituciones	• La existencia de universidades y otras entidades dedicadas a la investigación, permite que ENACO

[27] PEC FONAFE (2017 – 2021): En relación al *gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno*, estas actividades se encuentran en proceso de consolidación, siendo necesario impulsar estas funciones en las empresas, inclusive considerando modificaciones en sus estructuras organizacionales (pág. 23).
[28] PEC FONAFE (2017 – 2021): En relación al *gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno*, estas actividades se encuentran en proceso de consolidación, siendo necesario impulsar estas funciones en las empresas, inclusive considerando modificaciones en sus estructuras organizacionales (pág. 23).

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
	investigación e innovación de la comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	que fomenten la investigación	S.A pueda gestionar convenios con dichas entidades y fomentar así la investigación de nuevas aplicaciones industriales de la hoja de coca.
		6.2 Participar en ponencias/congresos nacionales e internacionales	• ENACO S.A, a partir de las investigaciones realizadas (Estudios de investigación, tesis de grado y post grado auspiciados por la empresa referidos a comercio tradicional o comercio industrial), a la hoja de coca, podría participar en diversos congresos y seminarios, dónde sea posible difundir los nuevos productos industriales y los diferentes usos de la hoja de coca.
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	7.1 Completar el rediseño de la estructura orgánica y los perfiles de puestos	• ENACO S.A está rediseñando su estructura orgánica en función a las metas que espera alcanzar para los próximos cinco años; asimismo, los perfiles de los puestos, que soportan la nueva estructura orgánica se han actualizado, bajo un enfoque por competencias. • La acción indica que ENACO S.A. completará esta reestructuración organizacional, partiendo de la comunicación de la nueva estructura orgánica y las nuevas funciones a todo el personal. Asimismo, evaluará si el personal designado a cumplir las nuevas funciones tiene las competencias necesarias para asegurar su desempeño.

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Descripción
		7.2 Incorporar o reasignar al personal en puestos estratégicos de acuerdo a los nuevos perfiles de puestos definidos	• Una vez actualizados los perfiles de puestos, según la nueva estructura orgánica, ENACO S.A procederá a reubicar al personal actual que se requiera y posteriormente contratar e incorporar a nuevo personal para cubrir aquellos puestos que no han sido cubiertos, según los nuevos perfiles.
		7.3 Implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral	• La evaluación del desempeño permite medir el desempeño de los trabajadores de la empresa e identificar brechas, lo cual permitirá a ENACO S.A tomar acciones posteriores para el desarrollo de competencias del personal. • ENACO S.A diseñará un sistema de evaluación de desempeño laboral, el cual será implementado progresivamente hasta lograr las metas trazadas por la institución. Este sistema consiste en un conjunto de normas y procedimientos, utilizando herramientas informáticas que permita ejecutar el proceso de evaluación, obtener resultados, almacenar información histórica y generar reportes.

6.2 Matriz de Acciones Estratégicas

La matriz de acciones permite identificar claramente las acciones que deberá ejecutar ENACO S.A para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos definidos para el periodo 2017 – 2021.

Cuadro 15: Matriz de acciones estratégicas de ENACO S.A

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado	3.1 Establecer canales de trabajo permanente y coordinado con los órganos del Estado que participan en la ENLCD para un mejor control del comercio ilegal	Coordinaciones efectuadas con órganos de interés	Número	Número de reuniones efectuadas	2016	No se tiene	6	6	6	6	6	Documentos de gestión cursados	Gerencia de Comercio Tradicional
	3.2 Generar acercamiento con los principales proveedores de hoja de coca y desarrollar acciones a partir de la información que se haya recopilado en esta gestión	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	Porcentaje	IC = ((CA - CP) / CP) X 100 Donde: IC = Variación del volumen de compra de hoja de coca CA = Volumen de captación de hoja de coca en el año actual (incluye decomisos) CP = Volumen de captación de hoja de coca en el año anterior (incluye	2016	-1.93%	2.03%	7.23%	12.55%	13.28%	16.52%	Reporte de comercial	Gerencia de Comercio Tradicional

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
				decomisos)									
	3.3 Efectuar la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de recepción de los últimos 5 años.	Lista de Productores Empadronados actualizada	Cumplimiento	No tiene	2016	No se tiene	---	---	Logrado	---	---	Lista de productores empadronados actualizada	Gerencia de Comercio Tradicional
	3.4 Desarrollar nuevos clientes nacionales e internacionales que pueden usar los insumos industriales de la hoja de coca.	Nuevas ventas industriales a empresas nacionales e internacionales	Número	Número de nuevas ventas industriales	2016	No se tiene	1	2	1	2	1	Reporte comercial	Gerencia de Comercio Industrial
	3.5 Gestionar un plan de comunicación interno y externo que permita sensibilizar sobre el rol de ENACO S.A en el mercado	Nivel de plan de comunicación implementado	Porcentaje	(Total de Acciones de Comunicación implementadas / Total de Acciones de Comunicación identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	---	---	30%	60%	90%	Plan de Comunicación	Oficina de Control Selectivo

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	4.1 Diseñar e implementar un plan de MKT para desarrollar los productos y marcas y posicionarlas en el mercado internacional	Nivel de plan de marketing implementado	Porcentaje	(Total de Acciones de MKT implementadas / Total de Acciones de MKT identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	20%	50%	70%	90%	100 %	Reporte de Cumplimiento de acciones	Gerencia de Comercio Industrial
O5. Optimizar los procesos de la empresa.	5.1 Rediseñar los procesos clave de la empresa, utilizando la tecnología apropiada y buscando que ENACO S.A participe en toda la cadena de suministro	Procesos clave rediseñados	Porcentaje	(Total de procesos clave rediseñados/Total de procesos clave identificados a rediseñar) X100	2016	No se tiene	30%	50%	75%	100 %	---	Manual de Procesos / Reporte de indicadores de eficiencia	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
	5.2 Implementar una herramienta que permita generar reportes oportunos para la toma de decisiones	Sistema de Reportes para toma de decisiones	Porcentaje	(Total Reportes actuales implementados /Total de Reportes identificados a implementar) x100	2016	No se tiene	30%	75%	100 %	---	---	Reportes	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
	5.3 Crear espacios formales para que el personal presente sus iniciativas de mejora a su trabajo	Nivel de implementación de acciones para captar las iniciativas del personal	Porcentaje	(Total de Acciones implementadas / Total de Acciones identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	---	----	20%	80%	100 %	Reporte de Cumplimiento de acciones	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
	5.4 Implementar el Sistema del Buen Gobierno Corporativo	Nivel de implementación del BGC	Porcentaje	(Total de Acciones implementadas / Total de acciones identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	15%	50%	75%	100 %	---	Evaluación Anual Plan de BGC	Oficina de Control Selectivo
	5.5 Implementar el Sistema de Control Interno.	Nivel de implementación del SCI	Porcentaje	(Total de Acciones implementadas / Total de acciones identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	15%	70%	100 %	---	---	Evaluación Anual Plan de SCI	Oficina de Control Selectivo
O6. Promover y facilitar la investigación e innovación de la comercialización e	6.1 Gestionar convenios con instituciones que fomenten la investigación	Convenios de Investigación en ejecución	Número	Número de convenios firmados	2016	No se tiene	1	1	1	1	1	Convenios firmados	Gerencia de Comercio Industrial/Gerencia de Comercio Tradicional

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	6.2 Participar en ponencias/congresos nacionales e internacionales	Participación en Congresos y Seminarios pertinentes	Número	Número de participación en Congresos y seminarios en el año	2016	No se tiene	1	1	1	1	1	Constancia de Participación	Gerencia de Comercio Tradicional / Gerencia de Comercio Industrial
O7. Fortalecer el talento humano	7.1 Completar el rediseño de la estructura orgánica y los perfiles de puestos	Porcentaje de la implementación de la nueva estructura orgánica	Porcentaje	(Total de Acciones implementadas / Total de acciones identificadas a implementar) X100	2016	No se tiene	15%	50%	70%	80%	100 %	Perfiles instruidos en la ENACO S.A. / Reporte de Cumplimiento de acciones	Oficina de Recursos Humanos
	7.2 Incorporar o reasignar al personal en puestos estratégicos de acuerdo a los nuevos perfiles de puestos definidos	Nivel de incorporación de personal en puestos estratégicos	Porcentaje	Total de personal incorporado / Total de personal a incorporar (en puestos estratégicos) X 100	2016	No se tiene	20%	75%	100 %	----	----	Reporte de contrataciones	Oficina de Recursos Humanos

OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Indicador	Unidad de Medida	Forma de cálculo	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
	7.3 Implementar el sistema de evaluación de desempeño	Porcentaje de implementación del sistema de Evaluación de desempeño	Porcentaje	(Total acciones implementadas / Total acciones identificas a implementar) X100	2016	No se tiene	---	20%	50%	70%	90%	Procedimiento de Evaluación de Desempeño aprobado / Reporte de indicadores de desempeño /	Oficina de Recursos Humanos

7. RUTA ESTRATÉGICA

La ruta estratégica es el conjunto de objetivos y sus correspondientes acciones estratégicas priorizadas, que permiten identificar el orden de implementación y su importancia en la consecución de la misión y visión corporativas.

El siguiente cuadro presenta de manera gráfica la ruta estratégica, la cual proporciona una idea global de las acciones con mayor prioridad y su horizonte de ejecución en los próximos años. Para ello se han utilizado los distintos niveles de prioridad relativa: muy alto, alto, medio, bajo.

Cuadro 16: Ruta estratégica de ENACO S.A para el periodo 2017-2021

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Responsable
Cliente	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado	3.1 Establecer canales de trabajo permanente y coordinado con los órganos del Estado que participan en la ENLCD para un mejor control del comercio ilegal.	Muy Alto	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Tradicional
		3.2 Generar acercamiento con los principales proveedores de hoja de coca y desarrollar acciones a partir de la información que se haya recopilado en esta gestión.	Muy Alto	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Tradicional
		3.3 Efectuar la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de recepción de los últimos 5 años.	Alto	---	X	--	---	---	Gerencia de Comercio Tradicional

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Responsable
		3.4 Desarrollar nuevos clientes nacionales e internacionales que pueden usar los insumos industriales de la hoja de coca.	Alto	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Industrial
		3.5 Gestionar un plan de comunicación interno y externo que permita sensibilizar sobre el rol de ENACO S.A en el mercado	Medio	---	---	X	X	X	Oficina de Control Selectivo
Cliente	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	4.1 Diseñar e implementar un plan de MKT para desarrollar los productos y marcas y posicionarlas en el mercado internacional	Alto	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Industrial
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa.	5.1 Rediseñar los procesos clave de la empresa, utilizando la tecnología apropiada y buscando que ENACO S.A participe en toda la cadena de suministro	Muy Alto	X	X	X	X	---	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
		5.2 Implementar una herramienta que permita generar reportes oportunos para la toma de decisiones	Muy Alto	X	X	X	---	---	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Responsable
		5.3 Crear espacios formales para que el personal presente sus iniciativas de mejora a su trabajo	Bajo	---	----	X	X	X	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
		5.4 Implementar el Sistema del Buen Gobierno Corporativo	Muy Alto	X	X	X	X	---	Oficina de Control Selectivo
		5.5. Implementar el Sistema de Control Interno	Muy Alto	X	X	X	---	---	Oficina de Control Selectivo
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación de la comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	6.1 Gestionar convenios con instituciones que fomenten la investigación	Medio	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Industrial / Gerencia de Comercio Tradicional
		6.2 Participar en ponencias/congresos nacionales e internacionales	Medio	X	X	X	X	X	Gerencia de Comercio Tradicional / Gerencia de Comercio Industrial
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	7.1 Completar el rediseño de la estructura orgánica y los perfiles de puestos	Muy Alto	X	X	X	---	---	Oficina de Recursos Humanos

Perspectiva	OE ENACO S.A	Acciones Estratégicas	Prioridad Relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Responsable
		7.2 Incorporar o reubicar al personal en puestos estratégicos de acuerdo a los nuevos perfiles de puestos definidos	Muy Alto	X	X	X	---	---	Oficina de Recursos Humanos
		7.3 Implementar el sistema de evaluación de desempeño	Alto	---	X	X	X	X	Oficina de Recursos Humanos

8. ANEXOS

8.1 Anexo 01: Alineamiento al Plan Estratégico de FONAFE

FONAFE ha definido ocho (08) objetivos estratégicos para la corporación.

Cabe resaltar que los objetivos estratégicos de ENACO S.A se enfocan principalmente en el fortalecimiento de la organización y el desarrollo del talento humano, sin dejar de mirar el mercado y la rentabilidad que permita su sostenibilidad en el tiempo.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de ENACO S.A alineados a los Objetivos estratégicos de FONAFE:

Cuadro 17: Alineamiento al Plan Estratégico de FONAFE

Perspectiva	OE ENACO S.A	Detalle OE ENACO S.A	OE FONAFE
Política	O1. Incrementar el valor social	Objetivo que busca incrementar la captación de hoja de coca legal, evitando el desvío a la producción ilegal, y que puede ser medido a partir del nivel de compra a los productores empadronados.	O2. Incrementar el valor social y ambiental
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	Objetivo que busca la rentabilidad para permitir la sostenibilidad de ENACO S.A en el tiempo.	O1. Incrementar la creación de valor económico
Cliente	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado	Objetivo que busca posicionar a ENACO S.A en el mercado como entidad encargada de la comercialización e industrialización de la hoja de coca y derivados.	O1. Incrementar la creación de valor económico
Cliente	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	Objetivo que busca incrementar la venta de productos que se derivan de la hoja de coca a clientes en el extranjero.	O1. Incrementar la creación de valor económico
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	Objetivo que busca mejorar y optimizar los proceso de la empresa, logrando así el fortalecimiento	O4. Mejorar la eficiencia operativa

Perspectiva	OE ENACO S.A	Detalle OE ENACO S.A	OE FONAFE
		institucional.	
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	Objetivo que busca promover la investigación e innovación para la obtención de derivados de hoja de coca, así como la ampliación del uso de esta planta.	O4. Mejorar la eficiencia operativa
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	Objetivo que busca fortalecer la institución poniendo énfasis en el desarrollo del personal que colabora en la organización.	O4. Mejorar la eficiencia operativa
			O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación

8.2 Anexo 02: Ficha técnica de Indicadores

A continuación se presentan las fichas técnicas de los indicadores, relacionados a los objetivos estratégicos:

Cuadro 18: Ficha técnica Indicador 1

Perspectiva	POLÍTICA				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O2. Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O1. Incrementar el valor social				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel de compra de hoja de coca				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	IC = ((CA - CP) / CP) X 100 Donde: IC = Variación del volumen de captación de hoja de coca CA = Volumen de captación de hoja de coca en el año actual CP = Volumen de captación de hoja de coca en el año anterior				
Área responsable	Gerencia de Comercio Tradicional				
Fuente de información	Reporte de Compras				
Datos históricos					2016
					-1.93%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-2.03%	7.23%	12.55%	13.28%	16.52%
Valor de referencia					

Cuadro 19: Ficha técnica Indicador 2

Perspectiva	FINANCIERA				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O2. Incrementar el valor económico de la empresa				
Nombre del Indicador	ROE				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(UN / P) X 100 Donde: UN = Utilidad Neta del ejercicio P = Patrimonio Neto				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos			2014	2015	2016
			1.12%	0.24%	-0.56%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-3.76%	-3.95%	-5.93%	-2.36%	4.00%
Valor de referencia					

Cuadro 20: Ficha técnica Indicador 3

Perspectiva	FINANCIERA				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O2. Incrementar el valor económico de la empresa				
Nombre del Indicador	Margen EBITDA				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización] / Ingresos x 100				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos			2014	2015	2016
			3.55%	0.82%	-0.57%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-5.81%	-4.90%	-6.99%	-2.15%	4.52%
Valor de referencia					

Cuadro 21: Ficha técnica Indicador 4

Perspectiva	CLIENTE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel de venta promedio de las líneas del canal tradicional				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	IVT = Promedio (IVL1 + IVL2 + …+IVLn) Donde: IVT = Incremento promedio del volumen de venta de líneas IVL1, IVL2, ..., IVLn = Incremento de volumen de venta Línea1, Línea 2, Línea n IVLn = ((VAT - VPT) / VPT) X100 IVLn = Incremento del volumen de venta Línea n VAT = Volumen de venta año actual VPT = Volumen de venta año anterior				
Área responsable	Gerencia de Comercio Tradicional				
Fuente de información	Reporte de Ventas				
Datos históricos					2016
					5.22%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-6.55%	7.23%	12.55%	13.28%	16.52%
Valor de referencia					

Cuadro 22: Ficha técnica Indicador 5

Perspectiva	CLIENTE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel de venta promedio de las líneas del canal industrial				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	IVT = Promedio (IVL1 + IVL2 + …+IVLn) Donde: IVT = Incremento promedio del volumen de venta de líneas IVL1, IVL2, ..., IVLn = Incremento de volumen de venta Línea1, Línea 2, Línea n IVL = ((VAL - VPL) / VPL) X100 Donde: IVL = Incremento promedio del volumen de venta VAL = Volumen promedio de venta año actual VPL = Volumen promedio de venta año anterior				
Área responsable	Gerencia de Comercio Industrial				
Fuente de información	Reporte de ventas				
Datos históricos					2016
					-2.30%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	15.80%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Valor de referencia					

Cuadro 23: Ficha técnica Indicador 6

Perspectiva	CLIENTE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O1. Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel actual de exportación				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	IVE = Promedio (IVL1 + IVL2 + …+IVLn) Donde: IVE = Incremento promedio del volumen de venta de líneas al exterior IVL1, IVL2, ..., IVLn = Incremento de volumen de venta Línea1, Línea 2, Línea n IVLn = ((VAE - VPE)/ VPE) X100 Donde: IVLn = Incremento del volumen de venta al exterior VAE = Volumen de venta al exterior del año actual VPE = Volumen de venta al exterior del año anterior				
Área responsable	Gerencia de Comercio Industrial				
Fuente de información	Reporte de Ventas				
Datos históricos					2016
					-4.30%
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	0.00%	16.70%	0.00%	0.00%	0.00%
Valor de referencia					

Cuadro 24: Ficha técnica Indicador 7

Perspectiva	PROCESOS				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O4. Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O5. Optimizar los procesos de la empresa				
Nombre del Indicador	Nivel de cumplimiento ponderado de las metas de eficiencia de los procesos				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	EP = (F1P1 + F2P2 + F3P3 + … + FnPn) / 100 Donde: EP = Nivel de cumplimiento ponderado de las metas de eficiencia de los procesos F1, F2, F3, … Fn = Factor de ponderación para el proceso 1, 2, 3, … al n P1, P2, P3, …., Pn = Eficiencia del proceso 1, Eficiencia del proceso 2, Eficiencia del proceso 3, ..., Eficiencia del proceso n				
Área responsable	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática				
Fuente de información	Reporte de indicadores de procesos				
Datos históricos					2016
					No se tiene
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	Definición de Línea Base	70%	80%	90%	100%
Valor de referencia					

Cuadro 25: Ficha técnica Indicador 8

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O4. Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.				
Nombre del Indicador	Nuevos proyectos de investigación				
Unidad de medida	Número				
Sentido del indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	No tiene				
Área responsable	Gerencia de Comercio Industrial				
Fuente de información	Informes de Investigación				
Datos históricos					2016
					No se tiene
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	1	1	1	1	1
Valor de referencia					

Cuadro 26: Ficha técnica Indicador 9

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O4. Mejorar la eficiencia operativa / O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O7. Fortalecer el talento humano				
Nombre del Indicador	Nivel de desempeño de trabajadores				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	PD = (D1 + D2 + D3 + … + DN) / N Donde: PD = Promedio del índice de desempeño de los colaboradores D1, D2, D3, …, DN = Desempeño de colaborador 1 + desempeño de colaborador2, desempeño de colaborador 3, …, desempeño de colaborador N= Número de trabajadores				
Área responsable	Oficina de Recursos Humanos				
Fuente de información	Reporte de evaluación de desempeño				
Datos históricos					2016
					No se tiene
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	---	Definición de Línea Base	+3%	+5%	+5%
Valor de referencia					

Cuadro 27: Ficha técnica Indicador 10

Perspectiva	APRENDIZAJE				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	O4. Mejorar la eficiencia operativa / O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	O7. Fortalecer el talento humano				
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral				
Unidad de medida	Porcentaje				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	No tiene				
Área responsable	Oficina de Recursos Humanos				
Fuente de información	Reporte de clima laboral				
Datos históricos					2016
					No se tiene
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	---	DLB**	+2%	+2%	+2%
Valor de referencia					

Firmado Digitalmente por:
MACARA CHVILI HELGUERO
Michel (FAU20458605662)
Razón: SOY AUTOR DEL
DOCUMENTO
Ubicación: LIMA/PERU
Fecha: 01/02/2018 07:22:23

Corporación FONAFE

FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

Señor
Rafael Domingo Canovas Petrozzi
Gerente General
ENACO
Presente.-

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2017 -2021

Referencia : Oficio Sied N° 089-2017/GG/ENACO

Estimado Sr. Canovas:

Nos dirigimos a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de ENACO, presentado mediante documento de la referencia.

Atendiendo a ello, corresponderá instrumentalizar el referido acuerdo en Junta General de Accionistas, para lo cual se realizarán las coordinaciones correspondientes.

Sin otro particular, es grato saludarlo.

Atentamente,

Michel Macara-Chvili Helguero
Director Ejecutivo