

TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO
SESIÓN DE DIRECTORIO N° 005-2018
19 DE MARZO 2018

La abogada Rubí Angélica Palomino Herrera, Secretaria del Directorio:

CERTIFICA:

Que, en la sesión N° 005-2018, de fecha 19 de marzo 2018 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A, se aprobó el Acuerdo N° 014-2018, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el libro de Actas del Directorio.

Aprobación de la Memoria Anual Ejercicio 2017 de la Empresa Nacional de la Coca S.A.

Visto:

Los informes N° 022-2018-ENACO S.A /GERENCIA GENERAL y N° 015 - 2017- ENAC O S.A./OPDI, emitidos por la Gerencia General y la Oficina de planeamiento Desarrollo e Informática respectivamente, mediante los cuales se eleva a consideración del directorio el proyecto de la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2017.

De conformidad con lo establecido en el artículo 31°, literal L) del Estatuto social de la Empresa y la Directiva de Gestión de FONAFE, con opinión favorable de la Oficina de Asesoría jurídica, el Directorio luego de las deliberaciones del caso por unanimidad; acuerda:

ACUERDO N°014-2018

1. Aprobar la Memoria Anual correspondiente al Ejercicio 2017 de la Empresa Nacional de la Coca ENACO S.A.
2. Encargar al Gerente General remitir la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2017 de la Empresa Nacional de La Coca S.A.-ENACO S.A. a la Dirección Ejecutiva del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado-FONAFE a efecto de que se ponga a consideración de la Junta General de Accionistas para los fines legales que corresponda.

3. Encargar a la Gerencia General disponer las acciones que corresponda para el cumplimiento del presente acuerdo.
4. Dispensar el, presente acuerdo del trámite de Lectura y aprobación del acta

Así consta en actas.

Lima, 19 de marzo 2018



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

MEMORIA ANUAL

2017



CONTENIDO

| | | |
|------|---|----|
| 1. | CARTA DE PRESENTACION DEL DIRECTORIO | 3 |
| 1.1 | DECLARACION DE RESPONSABILIDAD | 8 |
| 2. | NUESTRA EMPRESA | 9 |
| 2.1. | RESEÑA HISTORICA | 9 |
| 2.2. | RAZON SOCIAL, DOMICILIO LEGAL Y SEDES | 9 |
| 2.3. | SEDES | 10 |
| 3. | DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A. | 11 |
| 3.1. | DIRECTORIO | 11 |
| 3.2. | GERENTES | 11 |
| 4. | ORGANIZACIÓN | 12 |
| 5. | GESTIÓN ESTRATÉGICA | 13 |
| 5.1. | OBJETO SOCIAL | 16 |
| 5.2. | VISIÓN | 16 |
| 5.3. | MISIÓN | 16 |
| 5.4. | VALORES | 17 |
| 6. | SITUACION ACTUAL | 17 |
| 7. | GESTION EMPRESARIAL | 21 |
| 8. | GESTION COMERCIAL | 27 |
| 9. | GESTION INDUSTRIAL | 33 |
| 10. | GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA | 37 |
| 11. | GESTION DEL CONTROL SELECTIVO Y TRANSPARENCIA | 39 |
| 12. | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS | 44 |
| 13. | GESTION JURIDICO LEGAL. | 45 |
| 14. | REDISEÑO ORGANIZACIONAL | 46 |
| 15. | DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES. | 52 |
| 16. | ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2017 | 53 |

1. CARTA DE PRESENTACION DEL DIRECTORIO

Señores Accionistas:

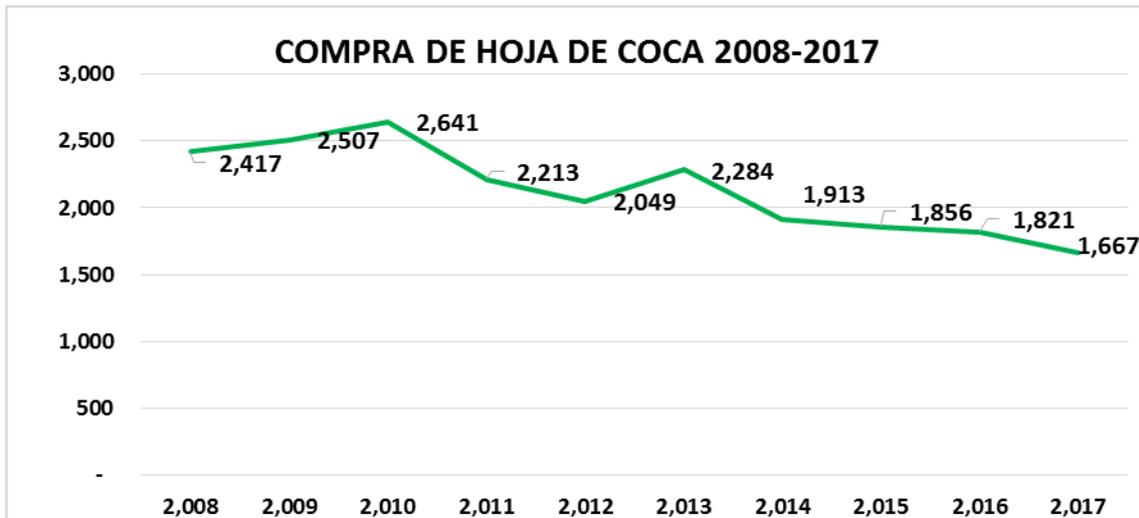
El Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., en cumplimiento a lo dispuesto por el Estatuto Social de la Empresa y por la Ley General de Sociedades, pone a vuestra disposición la Memoria Anual y los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico 2017, los cuales fueron auditados por la Sociedad de Auditoría Weis & Asociados S.C., seleccionada por la Contraloría General de la República.

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

La gestión comercial e industrial que desempeñamos se desenvuelve en un contexto difícil debido a que el mercado informal y el narcotráfico se constituyen en nuestra competencia comercial , y operamos virtualmente sin el concurso de las autoridades del Estado en materia de control a la producción ilegal de la hoja de coca, la misma que se encuentra focalizada en la selva central y el VRAEM , mas no en las zonas cocaleras del valle de La Convención , Lares y Kcosñipata que se constituyen en nuestras principales fuentes de abastecimiento.

Durante el ejercicio económico 2017, las actividades de compra de hoja de coca, nuevamente obtuvieron menores captaciones que el año anterior, e históricamente las menores de su historia con 1,667.22 TM, ello debido a que permanecen vigentes los factores sociales, políticos, económicos, climáticos y de gestión que imposibilitan desenvolverse adecuadamente en un entorno que, más allá de voluntades, excede al manejo comercial de la Empresa.

Es trascendente señalar que entre el año 2008 y el 2017 la empresa ha disminuido en 749.32 TM su captación de hoja de coca, tendencia decreciente que se mantendría de no tomarse decisiones y acciones de carácter estratégico del más alto nivel del gobierno, no solo empresarial si no vinculada a los objetivos de la estrategia de lucha contra las drogas debido a que permanecen vigentes los factores sociales, políticos, económicos, climáticos y de gestión que imposibilitan desenvolverse adecuadamente en un entorno que, más allá de voluntades, excede al manejo comercial de la Empresa.



Respecto a las operaciones de venta de hoja de coca, continúa la tendencia decreciente de los últimos 10 años , colocando 1,789.14 TM frente a las 1,909.28 TM comercializadas el ejercicio anterior, debido principalmente a falta de hoja de coca disponible para la venta, producto del impacto del Fenómeno del Niño y a factores externos ajenos a la gestión comercial como la fuerte presencia del comercio informal de hoja de coca, la aún baja calidad de nuestro producto respecto del informal, y la falta de apoyo de las autoridades locales, fiscales y policiales con quienes se tiene limitado apoyo en el control del comercio ilícito de hoja de coca en las cuencas cocaleras y en los accesos a los centros de consumo a nivel nacional.



Un factor determinante y diferenciador frente a nuestros grupos de interés de comercio tradicional (agricultores y comercializadores), tanto en nuestras actividades de compra como de venta de hoja de coca lo constituye el aspecto tributario. En efecto los agricultores venden a ENACO S.A con liquidación de venta y retiene el valor del IGV, importe que no percibe el agricultor lo cual es percibido como una desventaja

competitiva comercial frente al mercado ilegal. De manera similar, al efectuar la venta a los comerciantes minoristas, el IGV es trasladado al consumidor final lo cual determina parte del precio final de venta, que compite con el menor valor ofrecido por los informales para los que significa parte de su utilidad. Adicionalmente, cuando la empresa efectúa compras móviles en caseríos corre el riesgo de, sin advertirlo, comprar a agricultores empadronados que han obtenido registro como contribuyentes por otras actividades económicas, generalmente vinculadas a trabajos producto del beneficio del canon gasífero en sus localidades, lo cual origina que tributariamente la compra sea observada por SUNAT producto de sus programas de fiscalización efectuados en el ejercicio 2017 y adicionalmente seamos objeto de multas. Esta situación ha sido explicada en varias oportunidades a la SUNAT sin que hasta el momento tengamos una solución que nos libere de este perjuicio.

En el rubro industrial, la empresa opera con parámetros sumamente rígidos. 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 desarrollarse cuando no exista iniciativa privada capaz de atender la demanda, es decir que el desarrollo de nuestra actividad no sustituya la iniciativa privada¹ en ese contexto el intentar elevar los niveles de producción de los productos derivados de la hoja de coca, históricamente ha originado la protesta de las empresas del rubro que se sienten afectadas, lo que se traduce en procesos ante INDECOPI por competencia desleal. 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 Estupefacientes², solo nos son permitidos exportar productos sin ningún porcentaje de contenido de alcaloides y cuya demanda y usos están aún por desarrollarse.

En el presente ejercicio se vendió 147 TM., de hoja de coca a la empresa Stephan Company de Estados Unidos, por la suma de S/ 2 412,851.00 que corresponde a un envío pendiente del ejercicio 2016 y otra al mes de Marzo del presente año.

Por segundo año consecutivo se está desarrollando estrategias con el investigador Gregory Aharonian promotor de la empresa Kuka Xoco³, para el uso legal de la hoja de coca, orientados en desarrollar una línea de chocolates sin azúcar empleando para ello extracto de hoja de coca sin alcaloide producido por ENACO S.A., las posibilidades son retadoras y requieren de la promoción adecuada, tal como quedo confirmado con la participación del proyecto en el Foro Internacional del Chocolate en la ciudad de Londres en octubre del año pasado, evento al cual asistió el titular de la empresa y que tuvo gran cobertura internacional⁴.

Nuestros esfuerzos de conseguir entidades de prestigio que nos acompañen en el campo de la investigación de los usos beneficios de la hoja de coca y potencialidades de industrialización legal, lamentablemente aún no dan los resultados esperados. Todos los estudios conocidos con validez científica y difundidos sobre la hoja de coca datan de la década del 60, poco se ha investigado al respecto a diferencia de lo ocurrido por

¹ Informe N°010.2002/GEE 29.02.2002, Gerencia de Estudios Económicos, Comisión de Libre Competencia Indecopi, página 13

² www.unodc.org/pdf/convention_1961_es.pdf

³ <http://www.kukaxoco.org/index-S.html>

⁴ <http://www.20minutos.es/noticia/2858080/0/chocolate-hoja-de-coca-mas-sano-sin-azucar/>

ejemplo con la marihuana a nivel mundial. La administración inicio acercamientos con varias universidades tratando de lograr convenios para desarrollar estudios que permitan conocer mas sobre nuestra planta ancestral , sin embargo la falta de recursos , y la estigmatización de la misma se constituyeron en una dificultad permanente.

Resulta poco realista , por decir lo menos , pensar que en el actual escenario en el que el 80% de la actividad económica de la empresa depende de la compra de hoja de coca al agricultor legal y su posterior venta a un consumidor tradicional , sustente su operación compitiendo con el mercado ilegal; , y por otro lado que el 20% restante de la actividad económica generado por los procesos de industrialización proporcionen la diferencia de rentabilidad para cubrir los costos de operación legal en un mercado en el que vender mas significa una posible demanda por competencia desleal o enfrentar barreras aduaneras en el mercado internacional.

En ese entender, la alta dirección de la empresa, ha venido impulsando las acciones dispuestas por nuestro ente rector el FONAFE para tomar medidas para el fortalecimiento de ENACO S.A tanto en gestión interna impulsando su reorganización para lograr mejoras en eficiencia de procesos , así como en aspectos externos entre ellos el fortalecimiento de sus relaciones con grupos de interes vinculados a la estrategia de lucha contra las drogas como único medio para el cumplimiento de su rol en la misma.

El proyecto de rediseño organizacional iniciado a comienzos del año 2016 y que tiene previsto durar hasta fines del 2018, en su primera etapa incluyó la participación de la consultora Deloitte & Touché SRL proporcionando la información base para las etapas siguientes, alguna de cuyas acciones se encuentran en desarrollo , mientras que otras como la propuesta de modificación del CAP y Escalas Remunerativas enviadas mediante Oficio SIED N° 071-2016/GG/ ENACO S.A. se encuentran aún sujetas a la aprobación del Directorio de FONAFE.

Se ha culminado en este ejercicio la formulación de la más importante herramienta de gestión que es el nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2021, alineado al PEI del FONAFE y por primera vez a la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas impulsada por DEVIDA; lo que permitirá dotar a la Empresa de un instrumento de gestión importante para su marcha en el mediano plazo.

Posteriormente el Directorio de ENACO S.A. mediante Acuerdo N° 020-2017 aprobó el PEI 2017-2021 y fue remitido al FONAFE mediante Oficio SIED N° 052-2017/GG/ENACO del 28.ABR.2017 ; para luego ser reformulado redefiniendo su orientación estratégica para los próximos cinco años acorde con la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2017-2021 y aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 040-2017, para finalmente ser elevado nuevamente al FONAFE mediante Oficio SIED N° 089-2017/GG/ENACO del 29.AGOS.2017.

El Directorio de FONAFE, producto de intensas gestiones por parte de ENACO S.A., aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE y comunica a la Empresa a través del Oficio SIED N° 034-2018/DE/FONAFE.

Luego de muchos años se cuenta con un Plan Estratégico Institucional elaborado sobre la base del diagnóstico más ajustado a la realidad de la organización efectuada por Deloitte & Touché durante el desarrollo de su consultoría en el año 2016; y con la orientación necesaria a la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas el cual debe

permitir implementar en los próximos cuatro años, una nueva misión y visión acompañada de objetivos reales y mensurables, acordes a la realidad de la empresa y al contexto en el que opera.

Finalmente y luego de alrededor de dos años, se logró completar el Cuadro de los Miembros del Directorio contando ya con una Presidencia de Directorio que afianzará la gestión de la empresa al contar con el nuevo Plan Estratégico 2017-2021 con el compromiso permanente de la Gerencia General y los trabajadores a nivel nacional, quienes orientaran todos sus esfuerzos a lograr la posición expectante en el mercado nacional e internacional que debe tener ENACO S.A. en el singular entorno socio económico en el que se desenvuelve para el logro de la misión encomendada por parte del Estado Peruano.

El Directorio.

1.1. DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo de las actividades de la EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A., durante el ejercicio económico 2017; sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los firmantes se hacen responsables por su contenido conforme a los dispositivos legales aplicables.

| | |
|--|---|
| | |
| Rafael D. Canovas Petrozzi Gerente General | Juan C. Galdós Tejada Gerente de Comercio Tradicional (e) |
| | |
| Peck Yalí Suarez Ysla Gerente de Administración y Finanzas | Giovanna S. Segovia Salazar Contador General |
| | |
| Magaly E. Mendoza Araoz Jefe Oficina Asesoría Jurídica | Willy Bravo Aparicio Jefe Oficina Planeamiento Desarrollo e Informática (e) |

2. NUESTRA EMPRESA

2.1. RESEÑA HISTORICA

La Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima - ENACO S.A., es una Empresa Estatal de Derecho Privado, que se encuentra dentro del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE.

ENACO S.A. es la única empresa peruana autorizada para la comercialización de la hoja de coca y sus derivados, constituyéndose en el canal legal para la comercialización e industrialización de la hoja de coca y se rige por su Ley Orgánica aprobada mediante el Decreto Ley N° 22370 de fecha 05.DIC.1978.

A partir del año 1982 en mérito al Decreto Supremo 008-82-AG, adopta la modalidad de Sociedad Anónima.

El 24 de junio 2008, se aprueba el Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado; calificando a ENACO S.A. como una Empresa del Estado de Accionariado Único, organizado bajo la forma de Sociedad Anónima, por ostentar la propiedad total de las acciones y, por tanto, ejerce el control íntegro de su Junta General de Accionistas.

Mediante Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, D.S. N° 072-2000-EF, se aprueba el Reglamento de la Ley, y la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades y sus modificatorias.

Posteriormente se emite el Decreto Legislativo N° 1241 que Fortalece la Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN del 24.JUN.2016, por la cual ratifica que ENACO S.A. es la única entidad facultada para comercializar e industrializar la hoja de coca de los predios empadronados, estableciendo mecanismos para su venta, control y fiscalización en representación del Estado Peruano.

Mediante Escritura Pública extendida ante la Notario Público Abog. Mercedes Salazar Puentes de la Vega de fecha 06.FEB.2002, se modificó parcialmente el Estatuto Social de ENACO S.A. de ENACO S.A. por aumento de capital social y fue registrado en la Zona Registral N° X Sede Cusco en la Partida N° 11000102, Asiento 145 del Registro de Personas Jurídicas con fecha 14.JUL.2006, a través del cual, se ha constituido y formalizado la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima.

2.2. RAZON SOCIAL, DOMICILIO LEGAL Y SEDES

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Razón Social | : | Empresa Nacional de la Coca S.A. |
| Sigla | : | ENACO S.A. |
| Tipo de Sociedad | : | Sociedad Anónima |
| Domicilio Legal | : | Calle Tenerías N° 103 Urb. Santutis, Distrito San Sebastián, Provincia y Departamento de Cusco. |
| | | |
| Registro Único de Contribuyente | : | 20114883230 |
| Inscripción en Registros | : | Partida N° 11000102, Asiento 85 |

| | | |
|--------------------|---|--|
| Públicos | | |
| Duración | : | Indefinida |
| Página Web | : | www.enaco.com.pe |
| Correo Electrónico | : | transparencia@enaco.com.pe |

2.3. SEDES

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

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

3.1. DIRECTORIO

El Directorio de ENACO S.A. estuvo integrado durante el 2017 por los siguientes miembros:

| Presidente de Directorio DE IZCUE ARNILLAS, CARLOS ALBERTO Desde el 09 de noviembre de 2017 a la fecha. | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Director ARTEAGA DONAYRE, WILLIAM ALBERTO Desde el 19 de marzo de 2015 a la fecha. | Director SAAVEDRA PAREDES, JASON OSCAR Desde el 19 de marzo de 2015 a la fecha. | Director BUZAGLO DE BRANCAMONTE, HECTOR PEDRO Desde el 29 de diciembre de 2015 hasta el 8 de noviembre de 2017. | Director PARODI ZEVALLOS, FERNANDO JOSE Desde el 9 de noviembre de 2017 a la fecha. | Director FLORES HUAMANI, CYNTHIA RUTH Desde el 30 de setiembre de 2016 a la fecha. |

3.2. GERENTES

Los ejecutivos responsables de la gestión de ENACO S.A. durante el 2017 fueron los que se detallan a continuación:

| | |
|--|---|
| Gerente General RAFAEL DOMINGO CANOVAS PETROZZI Desde el 7 de julio de 2015 a la fecha. | |
| Gerente de Comercio Tradicional JUAN CARLOS GALDOS TEJADA Desde el 6 de enero de 2016 a la fecha. | Gerente de Administración y Finanzas YONY FARFAN GACIUT Desde el 19 de noviembre de 2015 hasta el 23 de marzo de 2017. HENRY WILLIAM GIL HERRERA Desde el 23 de marzo de 2017 hasta el 15 de enero de 2018. PECK YALI SUAREZ YSLA Seleccionada en el Proceso de Selección culminado en diciembre 2017. |

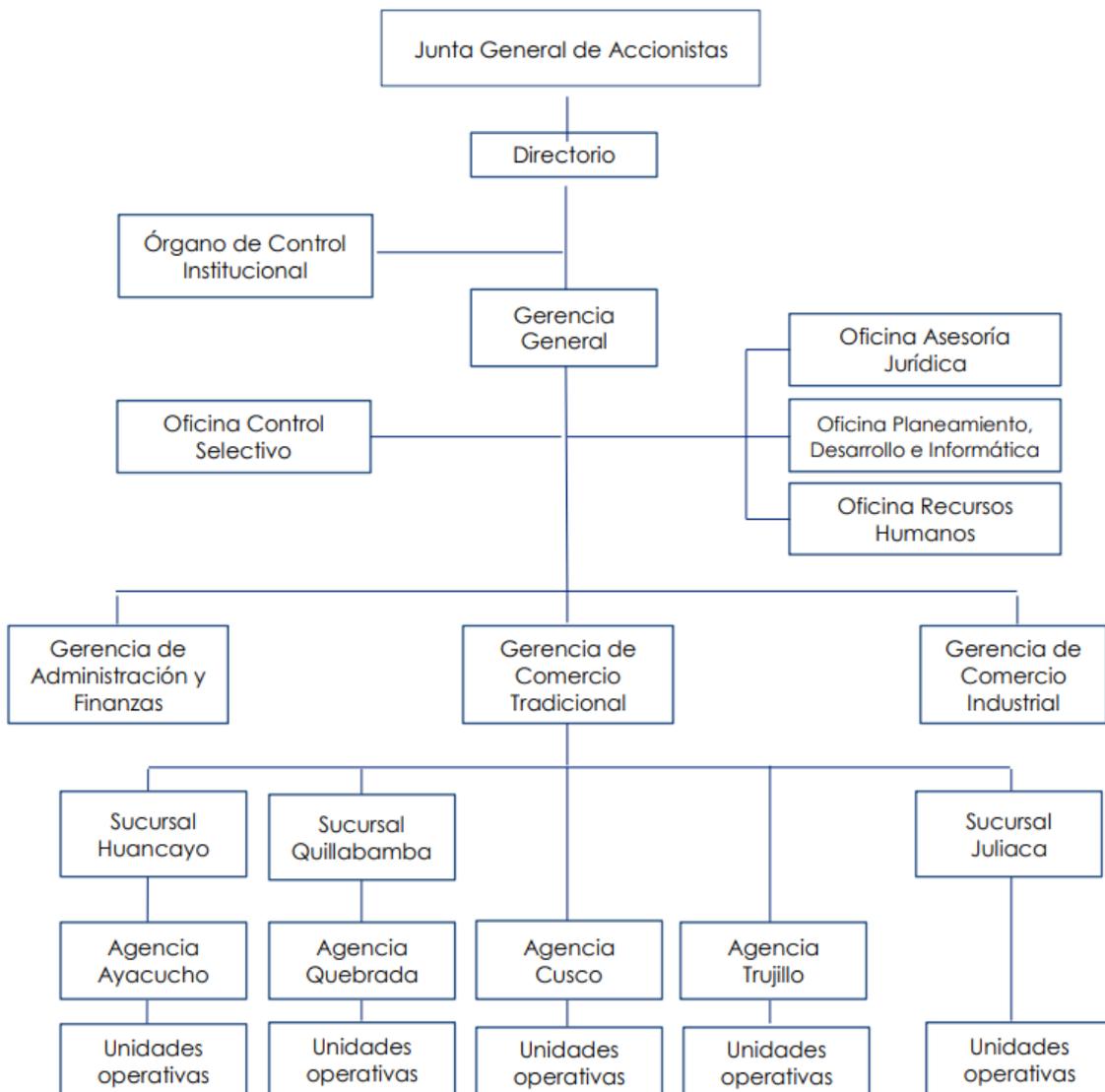
Cabe precisar que toda la plana gerencial ha sido seleccionada de acuerdo a los Lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobada mediante la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 015-2013/DE-FONAFE de fecha 18.02.13.

4. ORGANIZACIÓN

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado el 12 agosto de 2016 mediante Acuerdo de Directorio N° 030-2016, realizado como parte de las acciones del rediseño organizacional, se logró redefinir las actividades de las áreas orgánicas así como el organigrama estructural de la empresa como se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.⁵

⁵ Para poder operativizar la totalidad de modificaciones a la estructura orgánica se requiere previamente la aprobación del CAP por parte de FONAFE ya que esto requiere de adecuaciones como: Reconversión de puestos que implicará incremento de remuneración, cambio de grupos ocupacionales para ciertos puestos, que incluirá modificación de escalas salariales e incremento de personal para dar el soporte necesario a las unidades orgánicas.



La empresa ha definido la progresiva implementación de la nueva organización durante el periodo de rediseño, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal y la gestión de los recursos humanos al cambio de estructura y funciones.

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

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 excedan las requeridas para cubrir la demanda legal: uso tradicional e industrial lícito.

La legislación nacional en esta materia es esencialmente dependiente de un orden internacional, lo que obliga a una Política de Estado. Para ello el Estado ha desarrollado el marco legal para el cultivo de hoja de coca en concordancia con lo establecido en los convenios internacionales en la que deben de intervenir de manera conjunta y coordinada diversas entidades del Estado bajo la dirección de DEVIDA como ente a cargo y responsable de la conducción de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.

En ese contexto la creación y continuidad de ENACO S.A responden a acuerdos establecidos en tratados internacionales que admiten que la hoja de coca puede tener fines distintos a la obtención de cocaína, y que corresponde respetar tanto su uso ancestral así como sus fines industriales diferentes a los ilícitos, por lo cual su rol trasciende largamente al de un simple operador comercial e industrial de accionariado estatal y responde a una decisión política y estratégica del Estado que exige el control absoluto de los cultivos de hoja de coca. Objetivo viable, siempre y cuando se controle eficazmente el mercado legal.

Es un hecho inobjetable – por diversas circunstancias exógenas y endógenas a ENACO S.A.- 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 transnacional del narcotráfico. Hecho que da pie a la penosa realidad de ser mundialmente reconocidos como uno de los principales proveedores de droga cocaínica.

Mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2013/012-FONAFE de fecha 03.OCT.2013, el Directorio de FONAFE aprobó el Plan Estratégico de la Empresa Nacional de la Coca S.A. para el Período 2013-2017.

El Plan Estratégico 2013-2017 con el cual se culminó el ejercicio 2017, se encuentra alineado a los Planes Estratégicos del FONAFE y define la Visión, Misión y Valores Empresariales del accionar comercial e industrial que orientan al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Sin embargo durante el transcurso del año, se hizo evidente que el PEI vigente no tenía un claro alineamiento con los objetivos previstos para la empresa en la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas (en adelante ENLCD), motivo por el cual en la elaboración del nuevo PEI 2017-2021 el FONAFE con oficio SIED N° 277-2017 dispone se efectuó la adecuación correspondiente.

El nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2021 considera diferencias sustanciales respecto a los planes anteriores:

- Se encuentra alineado a la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas, debido a que ENACO S.A. es un componente de dicha estrategia.
- Se ha redefinido la Misión, Visión y Valores empresariales.
- Se han establecido Objetivos Estratégicos coherentes con la realidad de la Empresa.

| 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, 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. |
| Procesos | O5. Optimizar los procesos de la empresa | Objetivo que busca mejorar y optimizar los procesos de la empresa, logrando así el fortalecimiento 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 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. |

Fuente: PEI 2017 – 2021 ENACO S.A.

5.1. OBJETO SOCIAL

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

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados⁶. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexas y complementaria a su objeto social⁷, que sean compatibles con las sociedades anónimas ya sea individualmente o en asociación con otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Igualmente, puede desarrollar investigaciones sobre la materia de su actividad y difundir y promover en el país y en el extranjero las cualidades benéficas de la hoja de coca, otras plantas medicinales y sus derivados⁸.

El 3 de diciembre del 2012, se aprobó la disposición complementaria final N° 73 de la Ley 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, por la cual se autoriza a ENACO S.A. a comercializar en sus zonas de influencia, productos agropecuarios alternativos a los establecidos en su objeto social, a través de un programa piloto, el mismo que deberá ser aprobado por el Directorio de FONAFE, y sustentada técnica y financieramente por el Directorio de ENACO S.A.

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

5.2. VISIÓN

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

5.3. MISIÓN

Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja

⁶ Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013.

⁷ Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

⁸ Art. 4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

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.

5.4. VALORES

- **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).

6. SITUACION ACTUAL

6.1 Problemas en la Compra de Hoja de Coca

- **Falta de Acciones Concurrentes del Estado que logren sinergias.**

Independientemente de los diversos factores citados en el rubro correspondiente a la Gestión Comercial de la Empresa, podemos afirmar que el PEI 2013-2017 que concluyó su aplicación en el presente ejercicio y en su momento los anteriores, no le otorgaron la importancia a la condición especial y totalmente particular de ENACO S.A respecto de cualquier otra empresa del FONAFE , e incluso nacional, de ser parte de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas , siendo que el enfoque del PEI es comercial y descoordinado de las acciones del resto de organizaciones y entidades del Estado involucradas en esta labor. Razón por la cual y considerando la entrada en vigencia del PEI 2017-2021 se dieron los contactos y coordinaciones necesarias con las diversas organizaciones que de una u otra manera tienen que ver con los objetivos de la Empresa de tal suerte que permita desarrollar un conjunto de acciones para desarrollar los vínculos de operación y cooperación con las instituciones siguientes:

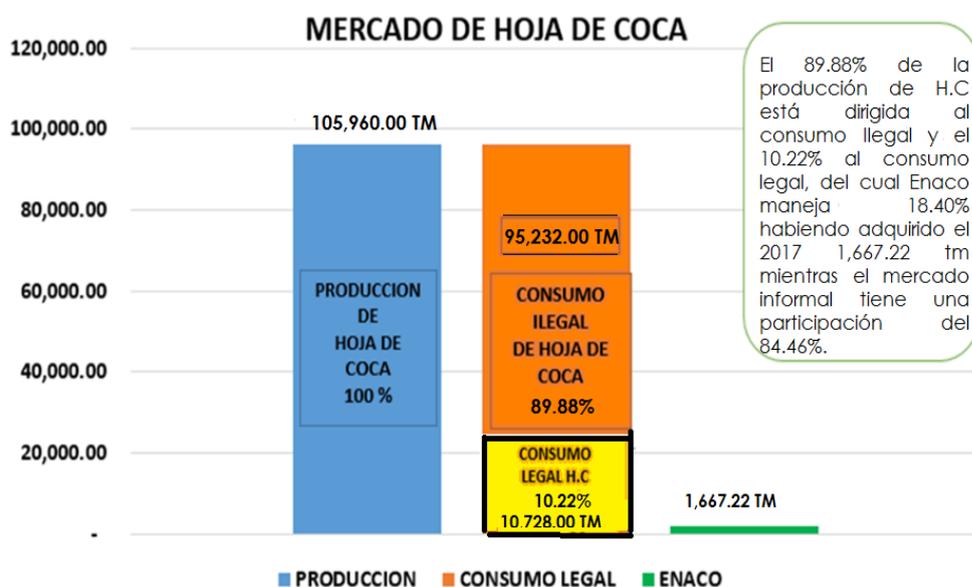
- FONAFE, un mayor acercamiento y las permanentes coordinaciones para cumplir con la Directiva de Gestión y los Lineamientos Corporativos que se emiten permanentemente.
- DEVIDA, el alineamiento con la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas, que permita aprovechar las sinergias e información valiosa para el desarrollo de nuestras actividades.

- PCM, coordinaciones para una adecuada implementación de nuestros Programas de Inversiones dentro del marco Multianual de Inversiones 2017-2021 del Estado, programando y ejecutando razonablemente nuestras inversiones en las actividades operativas y administrativas.

El total de la producción de Hoja de Coca a nivel nacional en el 2015 fue según datos oficiales de 96,304 TM de los cuales se destina al consumo ilegal (narcotráfico) 85,576 TM (88.86%) y el 10,728 TM (11.14%) son el consumo legal.

Según DEVIDA,⁹ , “ante los esfuerzos de erradicación de los cultivos de coca realizados en los últimos años, las organizaciones del narcotráfico vienen promoviendo nuevas plantaciones en zonas cada vez más dispersas y aisladas, las que son identificadas anualmente mediante el monitoreo de cultivos de coca”, señala asimismo “con el devenir de los años los mecanismos de control se han debilitado y en la actualidad solamente una fracción mínima de la producción autorizada para el uso legal es comercializada por ENACO (algo más de 2,000 TM anuales). La falta de mecanismos adecuados de control y sanción ha permitido que una parte de la producción autorizada legalmente sea destinada al TID y que, bajo el argumento de “la producción legal”, se produzca hoja de coca para el tráfico ilícito de drogas, generalizándose escenarios donde se confunde la producción legal con la ilegal y donde no se tiene la certeza sobre el destino final de la producción autorizada”¹⁰

ENACO S.A. llegó a comprar 1,667.22 TM el año 2017, es decir tan solo el 15.54 % de la producción destinada al consumo legal; conforme se puede visualizar en el cuadro siguiente:

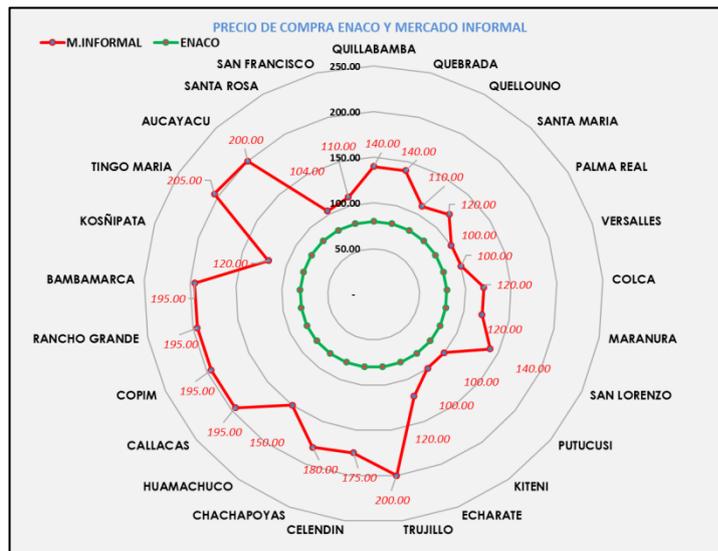


⁹ Monitoreo de Cultivos 2015 UNODC-DEVIDA Julio 2016

¹⁰ Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016 , Actualización 2016

- Precios del Mercado Ilegal**

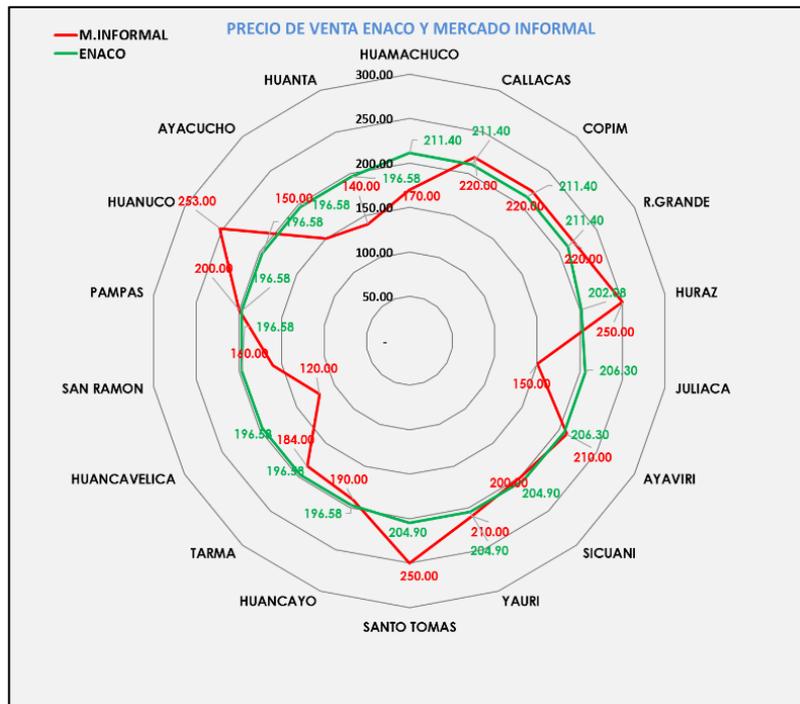
En el grafico se visualiza información de los precios promedio de compra de hoja de coca que ofrece el mercado informal frente a los precios de ENACO S.A. y se concluye que el mercado informal por la cantidad de proveedores existentes no mantiene precios uniformes en los mercados en los que se expende hoja de coca dependiendo estos de la oferta y la demanda de la zona, y generalmente los precios que ofrecen los ilegales a los agricultores son superiores a los de la Empresa, factor que es determinante para la decisión que adopta el productor al no contar la empresa con elementos persuasivos ni coactivos que lo obligue a cumplir con la ley.



6.2 Problemas en la Venta de Hoja de Coca Tradicional

- Precios de Oferta Ilegal**

En el grafico se visualiza información del mercado informal frente a los precios de ENACO S.A para venta de hoja de coca a clientes comercializadores o clientes finales. Nuevamente el mercado informal no mantiene precios constantes si no por el contrario precios variables dependiendo de la oferta y la demanda de la zona, y en muchos sectores los precios de venta son superiores a los de la Empresa, lo cual solo se explica por el factor de la mejor calidad de la hoja de coca ilegal que marca la preferencia del comerciante minorista y por ende del consumidor. A esto debemos agregar que cuentan con mejor capacidad para adecuar sus precios, pues no dependen de nadie para la toma de decisiones y cuentan con el margen adicional que les brinda evadir tributos e impuestos al erario nacional.



- **Tiempo de Almacenamiento Vs. Ventas Ilegales.**

La rotación de la hoja de coca que compra ENACO S.A. se llega almacenar luego de los procesos de selección y empaclado, hasta por periodos de 5 meses en promedio, frente a la hoja de coca que los informales adquieren no la acumulan ni la guardan, es fresca y se vende localmente con cortos periodos de almacenamiento y traslado lo que tiene significativas ventajas frente a la calidad de la nuestra que es sometida no solo a los largos periodos de almacenaje antes mencionados, si no a traslados nacionales desde los puntos de acopio tradicionales que contribuyen a su deterioro.

Con la implementación de la Administración de la Calidad a través de la gestión por procesos se busca minimizar dicho aspecto tratando de disminuir los tiempos de almacenamiento y mejorar los canales de distribución.

6.3 Problemas limitantes en la Venta de Productos Industrializados

- **En el Mercado Nacional: Rol Subsidiario del Estado**

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 desarrollarse cuando no exista iniciativa privada capaz de atender la demanda, es decir que el desarrollo de nuestra actividad no sustituya la iniciativa privada 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. Es el

caso de los filtrantes que en el periodo representaron el 2 % de nuestros ingresos totales, disminuyendo en volumen en comparación al año anterior, llegando al 81 % de la meta programada al cierre del ejercicio. Al respecto es necesario mencionar que tenemos una investigación por competencia desleal y actividad monopólica iniciada ante INDECOPI por ADEX, justamente por la consideración antes mencionada, contingencia que en este momento por decisión del Directorio fue evaluada y atendida por un estudio legal externo experto en temas de competencia desleal.

- **En el Mercado Externo: Prohibición de productos con alcaloide**

En el rubro industrial 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, solo nos son permitidos exportar productos sin ningún porcentaje de contenido de alcaloides y cuya demanda y usos están aún por desarrollarse, siendo los principales problemas que impiden el adecuado crecimiento de los derivados de la hoja de coca:

- Las prohibiciones internacionales a los productos con alcaloide sin importar el nivel de contenido.
- Falta de presencia en el mercado nacional e internacional con las marcas de los productos que manejamos, los cuales son desconocidos.
- Carencia de acciones para lograr certificaciones internacionales, como por ejemplo clasificación GRAS (Generalmente Reconocido como seguro) por la FDA y otros sistemas de gestión de la calidad.
- Mejorar nuestra presentación de productos y mercadeo de imagen actualmente inadecuada: marca, presentación y estrategias de venta.
- En ENACO S.A. hay que optimizar procesos, mejorar costos, crear continuidad en la capacidad de producción.
- Limitaciones presupuestales para una adecuada promoción y difusión de nuestros productos.

7. GESTION EMPRESARIAL

7.1 OBJETIVOS

Para el logro de los objetivos y metas, la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el ejercicio 2017, desarrollo sus actividades comerciales, industriales y administrativas en función al marco legal establecido por la Ley y su Estatuto Social, las Normas y Directivas emanadas por FONAFE, así como el Plan Operativo y Presupuesto 2017 y el anterior Plan Estratégico 2013-2017 que concluyó su vigencia al cierre del ejercicio, Ello debido que el nuevo PEI 2017-2021 recién fue aprobado en los primeros días del año 2018.

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2013 – 2017 de ENACO S.A. para el ejercicio 2017 fue de sólo 47.07 % habiéndose reducido el resultado de cumplimiento

en 52.93% en función al nivel obtenido en el ejercicio 2016; resultado alcanzado como corolario de los inadecuados e irreales indicadores de gestión establecidos en el PEI que acaba de expirar; para dar paso el nuevo que entrara en vigencia para el siguiente ejercicio.

Los Objetivos Específicos Operativos de ENACO S.A. vigentes durante el ejercicio 2017 se muestran en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

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

La matriz Estratégica siguiente nos permite apreciar el nivel de cumplimiento de los objetivos indicados:

MATRIZ ESTRATEGICA 2017

Visión Corporativa: "Crear Alto Valor Social y Empresarial en Sectores de interés para el Estado Peruano, actuando con eficiencia y eficacia y siendo reconocidos por su contribución al desarrollo del país"

Visión de ENACO: "Ser la única Empresa en el mundo no reconocida legalmente que provee hoja de coca y productos industrializados al mercado nacional e internacional, revalora la tradición andina, contribuye con la salud de la Humanidad y respeta el medio ambiente".

| Perspectiva | Objetivo Estratégico FONAFE | Objetivo Estratégico Empresa | Objetivo Especifico Empresa | Indicador | Unidad de Medida | PREVISTO DICIEMBRE 2017 | EJECUCION DICIEMBRE 2017 | % Cumpl. 2017 | Forma de Cálculo |
|----------------------------------|---|--|---|---|--------------------|-------------------------|--------------------------|---------------|---|
| Financiera | Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país | Incrementar la creación de valor económico de la empresa | Incrementar la rentabilidad de la empresa | Rentabilidad Patrimonial- ROE | Porcentaje | 4.13 | (2.31) | -55.91% | (Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio / Total Patrimonio Año Previo) x 100 |
| | | | | Rotación de Activos | Porcentaje | 79.00 | 60.03 | 75.99% | (Total Ingresos de Actividades Ordinarias / Total Activos) x100 |
| | | | | Margen de Ventas | Porcentaje | 3.63 | -2.96 | -81.54% | (Ganancia (Perdida Neta del Ejercicio / Total Ingresos de Actividades Ordinarias) x 100 |
| | | | | Incremento de los ingresos | Porcentaje | 1.99 | -0.07 | -3.58% | ((Total Ingresos de Actividades Ordinarias año actual - Total Ingresos de Actividades Ordinarias año Previo) / Total Ingresos de Actividades Ordinarias año previo) x 100 |
| | | | Mejorar la cobertura de acopio de productores legales de hoja de coca | Incrementar la cobertura de compra de hoja de coca | Toneladas Métricas | 2,587 | 1,667.00 | 64.43% | Volumen de Hoja de Coca comprada a los productores legales empadronados |
| Clientes y Grupos de Interés | Impulsar la creación de valor social | Recuperar el principio de autoridad en el mercado legal de hoja de coca | Implementar un programa de sensibilización social | Número de Beneficiarios de las Actividades Realizadas | Número | 12,150 | 9,545.00 | 78.56% | Número de Productores Empadronados Activos |
| | | | | Percepción promedio sobre el alcance de la misión social o estratégica | Número | 1 | 0 | 0.00% | Encuesta Aplicada |
| | | | | Nivel de satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios | Porcentaje | 89.00 | 0.00 | 0.00% | Porcentaje de Satisfacción de los Clientes o Beneficiarios de los Servicios |
| | | | | Implementación de los programas anuales de Responsabilidad Social Empresarial | Porcentaje | 100.00 | 0.00 | 0.00% | (Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100 |
| Procesos Internos | Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional | Mejorar la eficiencia operacional de la empresa | Implementar los sistemas de gestión pública corporativa | Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo | Porcentaje | 100.00 | 90.00 | 90.00% | (Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100 |
| | | | | Implementación del Sistema de Control Interno | Porcentaje | 100.00 | 92.00 | 92.00% | (Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100 |
| Aprendizaje | Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación | Fortalecer el talento humano, la organización, empleando tecnologías de información y comunicación en la empresa | Implementar Tecnologías de Información | Implementación de las Tecnologías de Información | Porcentaje | 100.00 | 70.00 | 70.00% | (Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100 |
| | | | Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional | Horas de capacitación per cápita por año | Número de Horas | 32 | 41.3 | 129.06% | Número de Horas de Capacitación por año / Número de Personal |
| | | | | Desarrollo de Cultura Organizacional | Número | 12 | 24.00 | 200.00% | Número de Charlas y/o Seminarios Ejecutados |
| Promedio Total (año 2017) | | | | | | | | 47.07 | |

7.2 MODELO EMPRESARIAL

El Modelo Empresarial de ENACO S.A. comprende el efectuar la planificación de las actividades principales y la aplicación de las estrategias para alcanzar las metas y objetivos y así ofrecer el servicio de atención a nuestros clientes-aliados comerciales como son los productores, y los consumidores; basados en los siguientes tipos de modelos de negocio:

a) Como canal de acopio del producto principal y ancestral.

ENACO S.A., asegura la captación de la hoja de coca en los puntos de acopio más cercanos a su producción y con una red de locales distribuidos a nivel nacional.

b) Como Empresa que satisface las necesidades de consumo.

ENACO S.A., atiende directamente a los consumidores internos del país y del extranjero con productos basados en la legalidad y calidad, para beneficio de la salud, mediante su red de distribución a nivel nacional y cumpliendo el rol que el Estado le asignara.

c) Como Industria que diversifica la producción a nivel nacional e internacional.

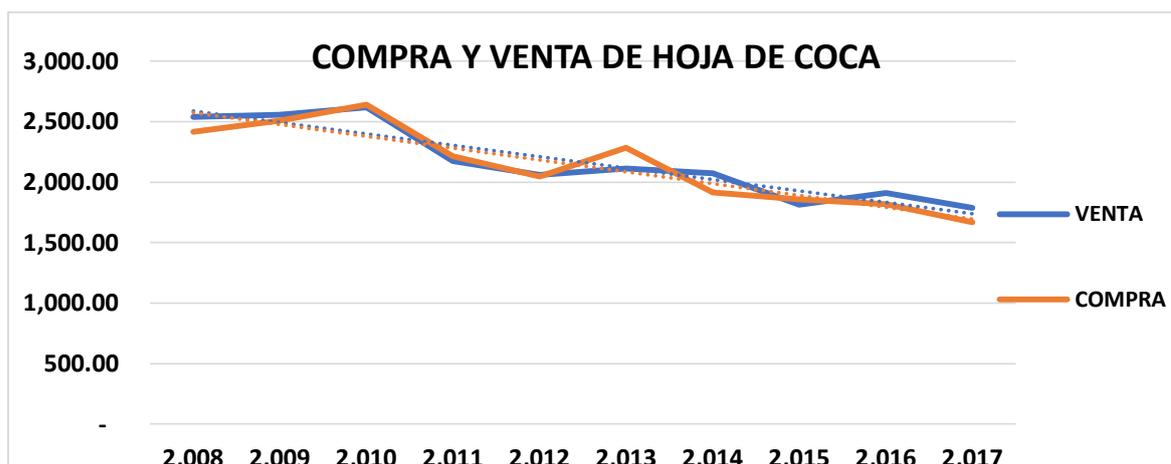
ENACO S.A. diversifica los usos benéficos de la hoja de coca a través de productos industriales procesados para su colocación a los consumidores internos y externos en el marco de la legalidad y el respeto a los convenios y tratados internacionales de comercio.

7.3 PLAN ESTRATEGICO 2013-2017.

A la culminación de la vigencia del presente Plan Estratégico y durante todos los ejercicios que formaron parte del mismo, la empresa no ha alcanzado muchos de los indicadores propuestos en él, reflejando la existencia de condiciones de mercado y organizacionales diferentes a las que se consideraron como supuestos de planeamiento al momento de su elaboración, siendo por tanto previsible que los resultados no sean los esperados y constantemente observados por los organismos de control externos.

Las metas de los indicadores propuestos en el PEI reflejan la aspiración del desarrollo de la actividad, y el mandato de nuestro ente rector el FONAFE que establece de manera general para todas las empresas del holding valores de crecimiento anual, sin embargo, la evidencia de los registros históricos de data de los últimos 19 años de nuestra actividad que se muestran a continuación, refleja tendencias a disminuir en compra - venta de hoja de coca. Si de la data mostrada solo consideramos los 10 últimos años, se apreciará que la tendencia de caída de las compras y ventas es mucho mayor, debido esto tanto a factores internos como externos a la organización.

TIM



El Plan Operativo y Presupuesto para el ejercicio 2017, a pesar de la meta prevista en el PEI, fue modificado a disminuir en las metas de compra y venta de Hoja de Coca, significando una disminución de los ratios de los indicadores financieros.

Este deterioro en el tiempo, ha originado se cree una condición de gestión crítica para la empresa al obtenerse por segundo año consecutivo resultados negativos respecto a las utilidades y que afecta sus EE.FF. actuales y proyectados y sobre lo cual se viene trabajando como parte del rediseño organizacional dispuesto por FONAFE, teniendo incipientes resultados, los mismos que podrían variar a mejores en la medida en que se implementen los cambios organizacionales propuestos por el Directorio a FONAFE y se obtenga el apoyo requerido de las instituciones del Estado.

Con la aprobación del nuevo Plan Estratégico período 2017-2021 que entrará en vigencia en el I Trimestre del ejercicio 2018 se aplicarán la nueva misión y visión acompañado de objetivos estratégicos acordes a la realidad actual de la empresa, así como al entorno en el que se desenvuelve; desarrollando indicadores de gestión adecuados a la realidad empresarial y mensurables que orientaran hacia el logro de las metas y objetivos propuestos en coordinación con los entes rectores y de control.

7.4 PLAN DE FORTALECIMIENTO DE ENACO S.A

Con Oficio SIED N° 150-2015/DE/FONAFE de fecha 30.04.2015 el FONAFE manifestó su interés en que se desarrollasen los siguientes puntos de manera integral como parte de un Plan de Fortalecimiento de ENACO S.A:

- Modificación de la estructura orgánica de la Empresa, acorde a sus necesidades.
- Modificación de la escala remunerativa que permita la contratación de personal idóneo.
- Mejoramiento e incorporación de nuevos controles para la actividad comercial de la Empresa.

- Determinación de la demanda actual de hoja de coca para consumo tradicional a fin de dimensionar la cantidad que requiere comprar ENACO para abastecer dicho mercado.
- Actualización de la base de datos de productores de hoja de coca, en coordinación con diferentes instituciones del Estado, principalmente con PCM y DEVIDA.
- Identificación de predios de hoja de coca de propiedad de los productores incluidos en la base de datos antes mencionada.

En atención al requerimiento planteado por el órgano rector, con Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de la Sesión de Directorio N° 016-2015 de fecha 23.07.2015 se dispone dar inicio al Proyecto de «Rediseño Organizacional de ENACO S.A.» a partir del 1 de agosto de 2015, y se encarga a la Gerencia General disponer las acciones necesarias para el cumplimiento de dicho acuerdo.

La empresa continúa su proceso de rediseño organizacional, habiéndose concluido la etapa de acompañamiento de la firma Consultora Deloitte & Touché, se evaluaron los documentos de trabajo generados y en base a ellos se envió a FONAFE la propuesta de modificación de CAP y Escalas Remunerativas mediante Oficio SIED N° 071-2016/GG/ENACO de fecha 07.10.2016, estando pendiente su evaluación por el Directorio de FONAFE para así poner en marcha las etapas subsiguientes que han de permitir un cambio sustancial en las actividades comerciales e industriales de la organización a través de la gestión por procesos en todas las etapas desde el acopio hasta la venta al cliente final.

En paralelo a lo anteriormente indicado se han centralizado esfuerzos, hasta ese momento dispersos, poniendo en marcha desde el mes de noviembre de 2015 un plan destinado a fortalecer la gestión; que considera las siguientes macro actividades:

| N° | MACRO ACTIVIDAD |
|----|--|
| 1 | Mejorar Control de Calidad de materia prima, en marcha |
| 2 | Mejorar Gestión Comercial, en marcha. |
| 3 | Reorganización de ENACO con apoyo de Consultora externa, ejecutado |
| 4 | Reorganización de ENACO con equipo propio, en marcha |
| 5 | Delimitación de Predios con GPS, en coordinación con los Gobiernos Regionales |
| 6 | Revisión y Depuración del Padrón de proveedores coccaleros, en evaluación. |
| 7 | Lograr apoyo a la gestión por parte de otras entidades Estatales y particulares, en marcha |
| 8 | Fortalecimiento del SCI, BGC y SEAR, en marcha |

Cada una de las macro actividades antes mencionadas, constituyen en sí sub planes de acción con tareas y cronogramas de trabajo que se encuentran en curso y fueron integradas al Plan Operativo 2017 y se encuentran consideradas en el Plan Estratégico 2017-2021.

8. GESTION COMERCIAL

8.1 NUMERO DE PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

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

De los 34,464 (100%) productores empadronados, al cierre del ejercicio 2017 solo tenemos activos con frecuencia relevante 9,545 (28%) proveedores, es decir que respecto del padrón inicial hay una reducción fáctica de 24,919 (72%) empadronados que no entregan nada o lo hacen solo con las periodicidades necesarias para no ser erradicados por CORAH.

De manera reciente, en el año 2013 recibíamos hoja de coca de 10,964 proveedores empadronados, si comparamos esta cifra con la de los 9,545 proveedores al cierre del ejercicio 2017 tenemos una disminución de 1,419 productores en cuatro años. Esta variable debe de entenderse en su real magnitud pues como es de conocimiento del Directorio y de las autoridades nacionales, la producción anual de hoja de coca se mantiene en valores cercanos a las 100,000 toneladas, de las cuales aproximadamente 11,000 de acuerdo al último censo de INEI corresponden a hoja de coca para consumo tradicional. ENACO S.A desplegó todos sus esfuerzos para logra captar sólo 1,667.22 TM en el ejercicio 2017 en función a los 2,102 TM de hoja de coca reprogramados en el Plan Estratégico 2013-2017 que expiró como instrumento de gestión.

Es prioritaria la elaboración de los Registros Catastrales y Topográficos que deben ser implementados por el Gobierno Central y los Gobiernos Regionales para luego ser provistos a título gratuito a ENACO S.A. con el objeto de desarrollar la funciones que se le encargo; esto en cumplimiento del Decreto Legislativo 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN.

Coincidentemente con las políticas recientemente dispuestas por el Gobierno, en materia de centralizar y compartir información a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado, con todas las entidades del sector público involucradas en el control territorial agrario, de titulación de tierras y de organismos efectuando labor operativa de control sobre los predios con hoja de coca: se está efectuando los esfuerzos necesarios para lograr contar con esa información y utilizarla en beneficio de nuestras actividades operativas.

Estos instrumentos eminentemente técnico-agrarios nos permitirán efectuar el re-empadronamiento de los productores para controlar y exigir mediante las entidades correspondientes del Estado, la entrega de la hoja de coca proveniente de los cultivos legales evitando que los productores los destinen al comercio ilegal.

Paralelamente y tomando la iniciativa, ENACO S.A para el cumplimiento de los mencionados dispositivos legales ha cursado los oficios correspondientes a las Direcciones Regionales Agrarias solicitando se nos proporcionen los catastros de producción de hoja de coca en las diferentes cuencas cocaleras del país; los cuales permitirán actualizar el padrón indicado.

GRÁFICO: UBICACIÓN DE LAS UNIDADES DE COMPRA DE ENACO S.A. AÑO 2017



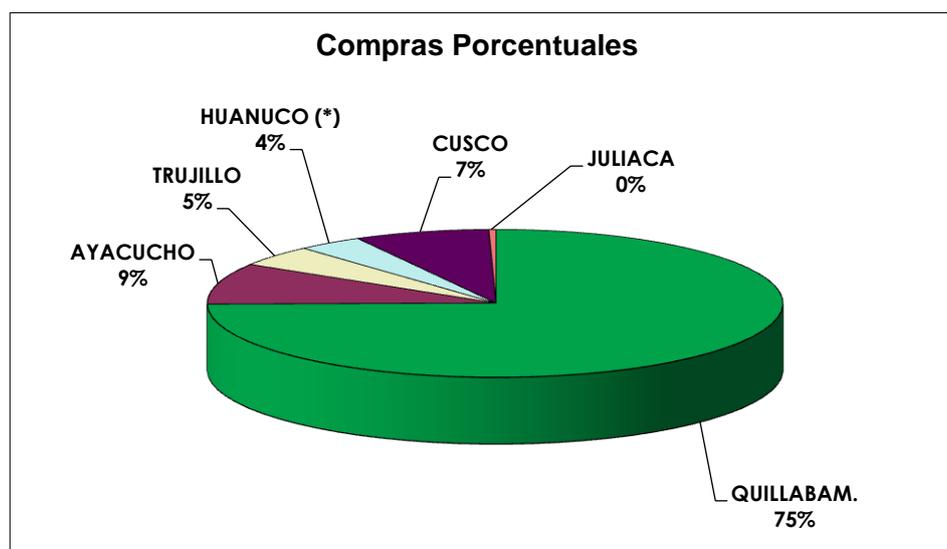
| AGENCIA Y SUCURSALES | PRODUCTORES ACTIVOS |
|-------------------------|------------------------|
| SUCURSAL QUILLABAMBA | 5,228.00 |
| AGENCIA JULIACA | 498.00 |
| AGENCIA AYACUCHO | 1,535.00 |
| SUCURSAL HUANACAYO | 1,102.00 |
| AGENCIA TRUJILLO | 963.00 |
| AGENCIA CUSCO | 219.00 |
| TOTALES | 9,545.00 |

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

8.2 COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el Ejercicio 2017, ENACO S.A. ha logrado captar la cantidad de 1,667.22 TM de Hoja de coca a través de nuestras Sucursales y Agencias, representando

una variación menor en 8.42% y una variación absoluta menor de 153.28 TM en función al año anterior, toda vez que ninguna de las Sucursales y Agencias llegaron a alcanzar sus metas de compras programadas a consecuencia de factores externos como son la escasa mano de obra en la actividad agrícola por los bajos jornales, el cambio climático que afecta directamente en las precipitaciones pluviales, la interrupción de las vías de comunicación que se han presentado como un problema a nivel nacional por el fenómeno del niño en los primeros meses del año, la incidencia del comercio ilegal que cada vez toma más fuerza en el mercado por falta de presencia de Estado y la incursión del narcotráfico en las diversas cuencas cocaleras que tradicionalmente eran proveedoras integrales del producto a ENACO S.A.



El siguiente Cuadro nos muestra las compras desagregadas efectuadas a nivel nacional, a través de nuestros puntos de compra.

**MOVIMIENTO COMERCIAL HOJA DE COCA AL CIERRE DE EJERCICIO AÑO 2017
COMPRAS (TM)**

| COMPRA AGENCIAS Y SUC | TOTAL | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | EJECUT. | PROG. | AVAN.% |
| QUILLABAMBA | 1,236.36 | 1,569.30 | 78.78% |
| AYACUCHO | 128.95 | 247.15 | 52.17% |
| TRUJILLO | 70.69 | 110.27 | 64.10% |
| HUANUCO (*) | 59.33 | 111.03 | 53.44% |
| CUSCO | 156.10 | 189.44 | 82.40% |
| JULIACA | 15.81 | 6.85 | 230.74% |
| TOTAL | 1,667.22 | 2,234.04 | 74.63% |

NOTA. - (*) UNIDADES OPERATIVAS

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

8.3 NUMERO DE COMERCIANTES DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS DE HOJA DE COCA.

Para las actividades fundamentales de atender la demanda de los consumidores tradicionales a nivel nacional, ENACO S.A. efectuó actividades comerciales con 1,796 comerciantes de hoja de coca ubicados en su mayoría en la sierra centro y sur del país.

GRÁFICO: UBICACIÓN DE LAS UNIDADES DE VENTA DE ENACO S.A. AÑO 2017



| AGENCIA Y SUCURSALES | COMERCIANTES ACTIVOS |
|------------------------|----------------------|
| AGENCIA JULIACA | 642 |
| SUCURSAL HUANCAYO | 554 |
| AGENCIA TRUJILLO | 120 |
| AGENCIA CUSCO | 457 |
| Unid. Ventas Lima-Hyo. | 23 |
| TOTALES | 1,796 |

8.4 VENTA DE HOJA DE COCA

La Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2017 solo ha logrado vender la cantidad de 1,789.14 Toneladas Métricas de hoja de coca, destinada para el consumo tradicional, obteniendo un cumplimiento del 91.28% de lo programado; las cuales se efectuaron a través de 05 comerciantes mayoristas y 1,796 comerciantes minoristas, distribuidos a nivel nacional; significando un retroceso en relación a los últimos cinco años.

Los resultados bajos obtenidos producto de la colocación de hoja de coca en el mercado son reflejados en el cuadro de ventas de hoja de coca históricos 2007-2017, producto de la sobre oferta del comercio ilegal y a la menor calidad de nuestro producto frente al de la competencia, debido principalmente al prolongado almacenamiento, inadecuado manipuleo y transporte.

Otro factor en contra que podemos señalar como "de origen" y que impacta en nuestras ventas, es el hecho que el comerciante informal paga mejores precios en las zonas de producción para obtener un mejor producto, llegando actualmente a ofrecer S/. 160.00 a S/.180.00 la arroba pues sus márgenes así se lo permiten. Esta significativa diferencia entre lo ofertado por los informales, genera consecuentemente reclamos de los agricultores cocaleros hacia ENACO S.A por mejores precios de compra.

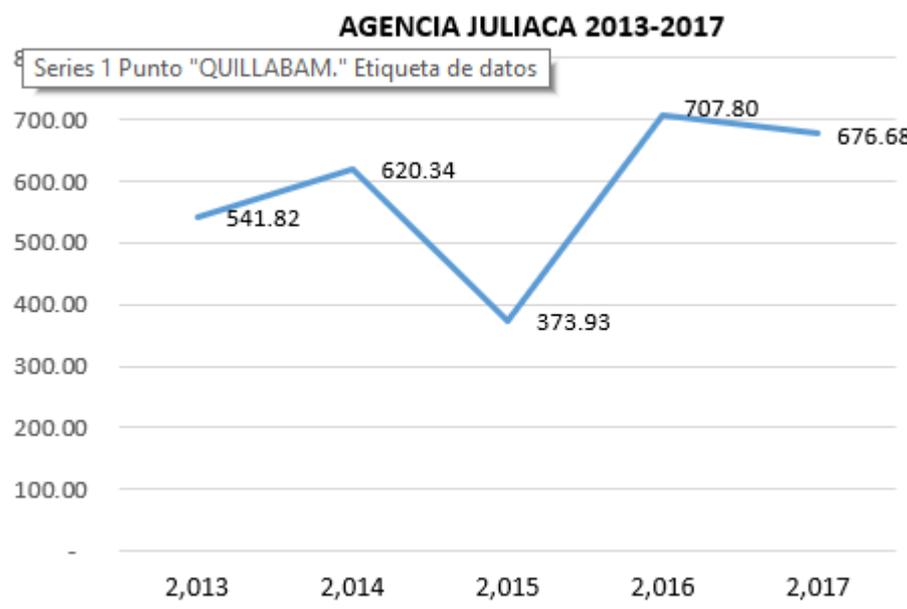
CUADRO: VENTAS DE HOJA DE COCA AÑO 2017, POR SUCURSALES Y AGENCIAS

| VENTA AGENCIAS Y SUC | TOTAL | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | EJECUT. | PROG. | AVAN.% |
| HUANCAYO | 370.86 | 624.20 | 59.41% |
| JULIACA | 676.68 | 545.25 | 124.11% |
| CUSCO | 390.74 | 547.04 | 71.43% |
| TRUJILLO | 78.97 | 114.78 | 68.80% |
| HUARAZ (*) | 103.44 | 152.27 | 67.93% |
| LIMA (*) | 41.99 | 76.87 | 54.62% |
| AYACUCHO | 80.01 | 121.62 | 65.78% |
| HUANUCO (*) | 46.45 | 117.98 | 39.37% |
| TOTAL | 1,789.14 | 2,300.00 | 77.79% |

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

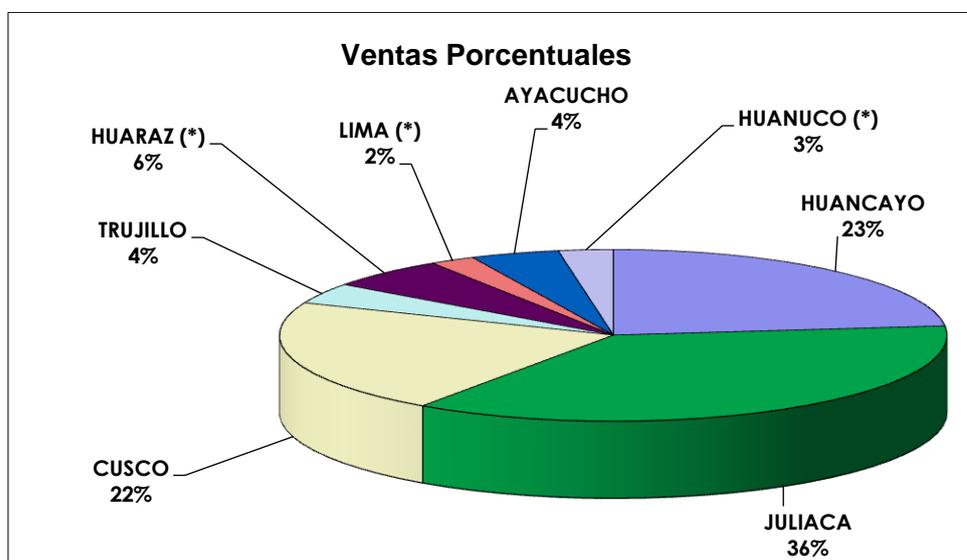
A pesar de las condiciones adversas anteriormente señaladas, durante el presente ejercicio, la Agencia Juliaca en particular, ha logrado recuperar sus niveles de venta constituyéndose nuevamente en la primera en ventas con un 145.63% de participación de las ventas nacionales, continuando con la progresiva superación de los problemas legales y laborales generados por la gestión anterior y que afectaron durante varios años los resultados comerciales de la Empresa; resultados que se prevé continuar superando en el siguiente ejercicio en función a una mejor gestión comercial y el mejoramiento de la calidad de la hoja de coca.

Los resultados se pueden visualizar en el siguiente cuadro:



La participación de las sucursales y agencias de ventas se muestran en el gráfico a continuación

Gráfico: Participación de las Sucursales y Agencias en las ventas de hoja de coca



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

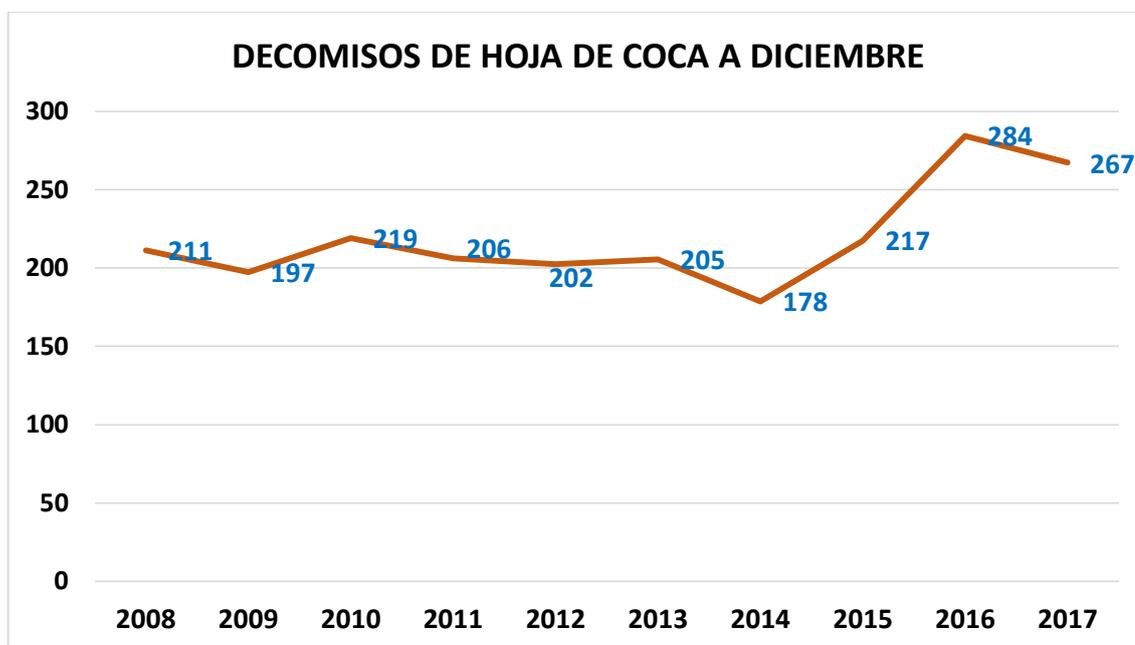
8.5 SUPERVISION Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL

Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, corresponden según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN, a la Policía Nacional del Perú en coordinación con el Ministerio Público, sin embargo estas Instituciones por 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 operamos; limitando así el rol fiscalizador encargado a ENACO S.A. a través del Numeral 10.4 de la norma antes citada.

Sin embargo por necesidad específica de ENACO S.A., se han efectuado con recursos propios de la Empresa 1,408 operativos conjuntos en las principales rutas de salida de las cuencas cocaleras del Perú, así como en las vías de acceso a los mercados de consumo tradicional de hoja de coca; toda vez que estas acciones tienen un impacto directo sobre las ventas de hoja de coca legal que efectúa ENACO S.A. estimándose que de no haberse efectuado las intervenciones nuestras ventas podrían haber sido menores. Esta cantidad de operativos en el año 2017 supera a las efectuadas durante el ejercicio 2016 que fueron 1, 713 operativos conjuntos.

Los resultados en las acciones de apoyo a la PNP en el control al comercio y transporte ilegal de hoja de coca muestran resultados muy por encima de los registrados en años anteriores, llegándole a decomisar 267 TM en el 2017, según el cuadro siguiente:



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional ENACO S.A.

Es importante hacer notar que el esfuerzo desplegado este año, prácticamente en solitario por la empresa para procurar controlar los mercados informales que impactaban desfavorablemente nuestras ventas, nos ha llevado a alcanzar las importantes cantidades de toneladas decomisadas en los últimos 9 años.

9. GESTION INDUSTRIAL

9.1 DIVERSIFICACION INDUSTRIAL.

La gestión actual de la Empresa teniendo definidos las metas y objetivos, en función a su desarrollo a corto y mediano plazos; ha emprendido una serie coordinaciones con las entidades del sector público y privado, para lograr desarrolla derivados

industriales a partir de la hoja de coca; logrando conseguir un aliado estratégico en el campo de la investigación agrícola con la empresa KukaXoco, a cargo del Sr. Gregory Aharonian, para introducir en la industria chocolatera el extracto de hoja de coca como producto sustituto del azúcar o los endulzantes artificiales sin los efectos nocivos de estos.

Con el propósito de dar el salto internacional y adicionalmente promover las cualidades benéficas de la hoja de coca, la Empresa participó en el mes de octubre de 2017 en el London Chocolate Fórum 2017 por intermedio de su Gerente General Lic. Rafael Cánovas y el Sr. Gregory Aharonian por KukaXoco permitiendo otorgar el soporte en explicar la participación de ENACO S.A. en el desamargado del cacao y adicionalmente:

- Lograr intercambio de información comercial con representantes de varias empresas interesadas en efectuar pruebas de cacao y coca.
- Recoger información para evaluar ingresar al mercado del Té y las infusiones exóticas aprovechando la gran variedad de plantas oriundas del Perú y por supuesto la hoja de coca en extractos sin alcaloide.

Para lograr este objetivo, es necesario desarrollar certificaciones internacionales, y en el mediano plazo ser considerados en la clasificación GRAS (Generalmente Reconocido como seguro) en el mercado de los Estados Unidos. Adicionalmente, debemos de mejorar nuestra presentación de productos y mercadeo de imagen actualmente inadecuada: marca, presentación y estrategias de venta.

Las expectativas de crecimiento en el mercado industrial internacional, a partir de esta participación y las importantes conexiones obtenidas, son halagüeñas y se espera la consolidación de la industria chocolatera con la inclusión de la hoja de coca como sustituto final del azúcar y/o edulcorantes, considerando las etapas de producción final, introducción y posicionamiento en el mercado.

La industrialización de la hoja de coca ha constituido para ENACO S.A. solo el 4% de las ventas totales, cantidad inferior a la de ejercicios anteriores, teniendo como factores de impacto negativo la falta de promoción de nuestros productos en el mercado interno, el reducido número de personal a cargo de la comercialización de productos industriales que además se circunscribe solo a la ciudad de Lima ya que en las Agencias y Sucursales se ofrecen a los comerciantes autorizados sin impulso de ventas específico.

La producción destinada al mercado internacional al cierre del ejercicio económico 2017, logró ejecutar la venta de 01 kilo de Pasta Básica de Cocaína al 92% a la empresa española Alcaliber, así mismo se vendió 147.00 TM., de hoja de coca a la empresa Stephan Company de Estados Unidos, que representa el 8% de los ingresos.

La venta de filtrantes representa el 2% en nuestros ingresos totales, disminuyendo en volumen en comparación al año anterior debido a trabas aduaneras para que clientes que emplean insumos adquiridos de ENACO S.A. puedan exportar, llegando al 81% de la meta programada al cierre del ejercicio. Hemos afrontado durante el presente año una investigación por competencia desleal y actividad monopólica iniciada ante INDECOPI por ADEX, justamente por la consideración antes mencionada, contingencia que por decisión del Directorio fue afrontada con el apoyo de un estudio legal externo experto en temas de competencia desleal.

Adicionalmente impacta negativamente la normativa internacional que penaliza y cataloga cualquier producto de hoja de coca, como producto prohibido y la falta de adecuadas políticas de gestión en comercio interior y exterior.

Sin embargo, se viene impulsando la venta de los derivados industriales de la hoja de coca tanto en el mercado nacional como en el internacional, para lo cual se viene efectuando las coordinaciones para lograr introducir nuestros productos en concordancia con las políticas de comercio internacional establecidas por la Organización Mundial del Comercio y la legislación aduanera de los diferentes países con potenciales consumidores; independientemente de ello se está desarrollando trabajos de investigación a partir de la hoja de coca o con el propósito de diversificar sus derivados industriales y ofrecer un variado portafolio de productos a sus comerciantes autorizados.

9.2. VENTAS MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

La magnitud de las ventas de productos derivados de la hoja de coca al mercado nacional y al exterior, se muestra en el siguiente cuadro:

Volúmenes de venta de Productos Derivados de la Hoja de Coca año 2013 a 2017

| VENTA DE PRODUCTOS A DICIEMBRE | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | |
|--------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|
| | VOLUMEN | IMPORTE | VOLUMEN | IMPORTE | VOLUMEN | IMPORTE | VOLUMEN | IMPORTE | VOLUMEN | IMPORTE |
| EN EL PAIS | | | | | | | | | | |
| HOJA DE COCA (T.M.) | 2,112.19 | 30,997,666.89 | 2,075.73 | 30,590,011.95 | 1,814.62 | 26,548,074.90 | 1,909.28 | 27,902,712.08 | 1,789.14 | 27,606,310.37 |
| FILTRANTES (FILTROS) | 12,161,975 | 584,317.70 | 10,159,025 | 493,312.93 | 9,741,925 | 478,643.23 | 10,043,475 | 495,013.03 | 9,153,800 | 455,417.29 |
| MATE INSTANTANEO (FILTROS) | - | - | - | - | 2,595 | 2,066.43 | - | - | - | - |
| HARINA COCA (KILOS) | 14,467.70 | 466,883.71 | 16,546.95 | 532,996.31 | 18,655.75 | 623,765.02 | 18,572.75 | 625,277.96 | 18,759.80 | 638,744.11 |
| EXTRACTOS (KILO) | 3,580.00 | 585,330.00 | 67.00 | 10,954.50 | 66.40 | 12,066.24 | 64.15 | 8,031.98 | 83.95 | 11,828.50 |
| LICOR DE COCA (LT) | 11.25 | 856.31 | 18.04 | 211.66 | 1.00 | 76.12 | 67.75 | 1,693.75 | 141.60 | 4,006.94 |
| EN EL EXTERIOR | | | | | | | | | | |
| HOJA DE COCA (T.M.) | 136.18 | 1,866,609.69 | 136.06 | 1,931,247.10 | 136.09 | 2,180,034.69 | 136.09 | 2,294,603.99 | 147.43 | 2,412,851.44 |
| COCAINA BASE (KILO) | 220.00 | 1,232,535.00 | - | - | 21.00 | 157,649.20 | 331.00 | 2,207,213.00 | 1.00 | 11,678.40 |
| FILTRANTES (FILTROS) | - | - | 316,425 | 18,397.48 | 258,750 | 20,249.70 | 110,000 | 7,875.48 | 75,000 | 5,189.00 |
| MATE INSTANTANEO (FILTROS) | - | - | - | - | 34,665 | 33,963.28 | - | - | - | - |
| EXTRACTOS (KILO) | 770.00 | 131,846.67 | 960.00 | 159,450.00 | 247.50 | 47,099.94 | 107.95 | 22,441.54 | 106.00 | 3,819.99 |
| LICOR DE COCA (LT) | - | - | 60.00 | 6,069.00 | - | - | - | - | 64.00 | 6,964.02 |
| HARINA COCA (KILOS) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

10. GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La gestión administrativa, comercial y financiera requiere de revisión y adecuación al entorno actual. Este escenario motivó que el FONAFE disponga una serie de medidas, entre ellas el fortalecimiento de la gestión comercial y la aplicación de un proceso de rediseño organizacional; el cual recién se logra iniciar en el segundo semestre del ejercicio 2015, el mismo continuó su proceso en el 2017; encontrándonos a la fecha a la espera de la aprobación por parte del ente rector de los instrumentos de gestión importantes para continuar con el proceso de rediseño organizacional.

Sin embargo, por razones de necesidad empresarial, ya se vienen ejecutando acciones que cuentan con los acuerdos del Directorio por estar enmarcadas dentro de sus facultades.

10.1 AREA DE FINANZAS Y TESORERIA

La Empresa Nacional de la Coca S.A. al 31 de diciembre del 2017, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 13'913,110.00, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones e inversiones de ENACO S.A.

Durante el ejercicio 2017, se efectuaron operaciones de optimización de nuestra liquidez con entidades financieras, mediante la colocación de fondos a plazo fijo que ha generado un ingreso adicional de S/ 742,308.00 por concepto de intereses, sin dejar de mantener las cuentas operativas de la empresa, con suficiente liquidez para afrontar las obligaciones y compromisos pactados.

| TOTAL RENDIMIENTO ENTRE DEPOSITO PLAZO FIJO E INVERSIONES | | |
|---|------------|-------------------|
| AL 31.12.2017 | | |
| DEPOSITOS PLAZO FIJO MEF | S/. | 210,136.94 |
| INVERSIONES | S/. | 119,863.17 |
| TOTAL RENDIMIENTO PERIODO 2017 | S/. | 330,000.11 |

Lo señalado en inversiones corresponde a la inversión realizada en el Fondo FIA Dólares del Grupo DIVISO.

La Empresa Nacional de la Coca S.A. ha obtenido por el ejercicio económico 2017 un resultado negativo de (S/ 926,281.00), que contrasta aún más con los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.

10.2 AREA DE LOGISTICA

Luego de varios cambios de jefatura en tan importante unidad orgánica de apoyo, la inserción de personal nuevo con capacidad de adecuación a los nuevos estándares en proceso de implementación en la organización, ha permitido normalizar las actividades y los procedimientos dispuestos por la Alta Dirección, con el propósito de suministrar bienes y servicios con la oportunidad y calidad a las áreas usuarias en especial a los órganos de línea; cuyos logros y dificultades se sintetizan en:

Logros.

- Al cierre del ejercicio del 2017, según evaluación del PAC 2017, el área de Logística ha convocado 34 procedimientos de selección, lo que representa el 93.54% de los procedimientos programados en el PAC 2017. Cumpliendo con convocar en la plataforma del SEACE la totalidad de procesos programados.
- De los procedimientos convocados y culminados por el área de logística se tiene un ahorro aproximado de S/ 516,152.00 (Quinientos dieciséis mil ciento cincuenta y dos soles) respecto de los valores referenciales establecidos en los procedimientos de selección.
- Se asignó personal joven , con competencias en informática a nivel de usuario y proactivo al Área de Logística.

Problemas

- Personal de ENACO SA ha sido capacitado en la Ley de Contrataciones del Estado , a pesar de ello el carácter descentralizado de nuestras operaciones hace que el expertise de todos los involucrados no sea el adecuado . Asimismo el empleo de comités , empleando en ellos personal que cuya actividad principal no son las actividades logísticas , hacen que estos sean una potencial fuente de errores.
- El sistema informático de logística es de desarrollo interno , necesita ajustes para su integración al SIE , y en las funcionalidades internas de la actividad logística requiere mejoras en la generación de órdenes de compra y ordenes de servicio.
- Se necesita personal especializado en aspectos legales de los procedimientos de selección, para que haga acompañe desde el inicio y con el seguimiento contractual a todas las contrataciones de bienes y/o servicios como apoyo y soporte al área usuaria.

El resumen de los procedimientos efectuados en base al Plan Anual de Contrataciones es el siguiente:

PAC 2017

| Métodos de Contratación | Procedimientos de Selección |
|--------------------------------|------------------------------------|
| Adjudicación simplificada | 28 |
| Contratación directa | 1 |
| Subasta Inversa Electrónica | 3 |
| Licitación Publica | 2 |

| | |
|------------------------------------|---|
| Compra Facultativa Corporativa | 1 |
| Compra por Catalogo Convenio Marco | 1 |

10.3 AREA DE CONTROL PATRIMONIAL SEGUROS Y ARCHIVOS

Logros

- Se continuó con el inventario del acervo documentario contable de los periodos 2013 y 2014, así como documentos de valor permanente.
- Se creó files por vehículo, para llevar el histórico e incidencias.
- Se inició con la elaboración de expediente técnico para adecuación de ambiente asignado para Archivo Central.
- Con el inventario 2017, se actualizo la asignación del responsable, ubicación y estado de bienes activos.
- Se actualizo el Margesí de Bienes Inmuebles y se creó files, para llevar el histórico e incidencias.

Dificultades

- No se cuenta con un sistema confiable y que brinde reportes de información adecuados para el control y toma de decisiones de los activos.
- No se cuenta con inventario del acervo documentario, almacenados en los ambientes de archivo, el cual dificulta la ubicación de documentos.
- No se cuenta con información histórica e incidencias de activos relevantes como vehículos, inmuebles.
- No se cuenta con información histórica de revaluación, devaluación, estimación de vidas útiles de activos del ejercicio 2016 hacia atrás, reflejados en el Sistema de Patrimonio.

11. GESTION DEL CONTROL SELECTIVO Y TRANSPARENCIA

11.1 Sistema de Control Interno

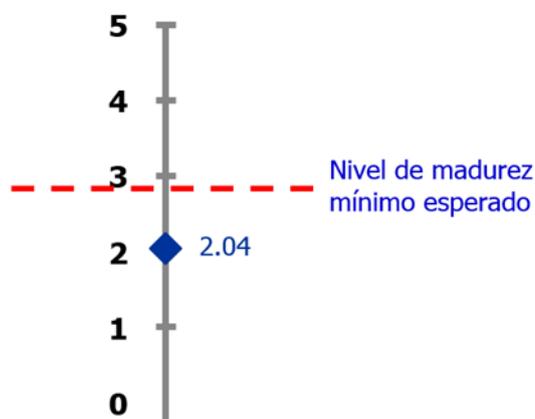
La Empresa Nacional de la Coca S.A está ubicada en el nivel de madurez general de 2.04, obtenido de la herramienta de evaluación, teniendo un cumplimiento del 40.73%

Es necesario mencionar que de la evaluación efectuada en el año 2016, se obtuvo un grado de madurez para ese ejercicio de 1.69, con un cumplimiento del 33.75%

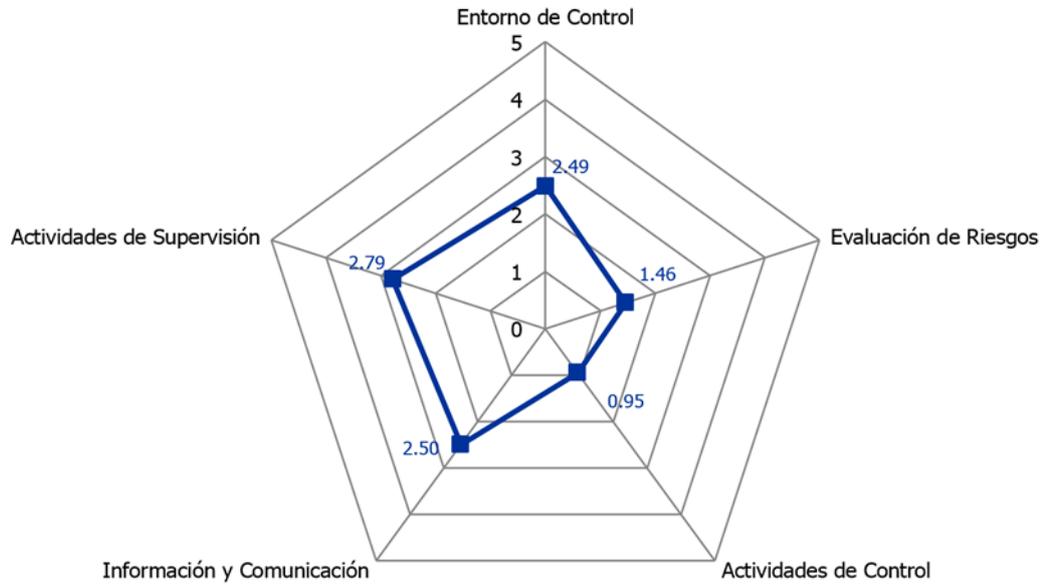
Dentro de la evaluación a la implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Nacional de la Coca S.A. se debe mencionar que el proceso de implementación del Sistema de Control Interno se encuentra suficientemente desarrollado y distintas personas ejecutan más o menos los mismos procedimientos. No existe una comunicación ni entrenamiento formal de los procedimientos, y la responsabilidad es individual. Existe una gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y, por tanto existe una probabilidad de error importante.

De lo señalado anteriormente se desprende que ENACO S.A. se encuentra en un nivel de implementación "Repetible"

Nivel de Madurez del SCI - AI 2017



Nivel de Madurez por Componente



| Nivel de Madurez del SCI - Al 2017 | | | 2.04 | Repetible | 40.73% |
|------------------------------------|----------------------------|--------------------|-----------|---|-----------|
| Ponderado | Componente | Puntaje Máximo | Puntaje * | Nivel de Madurez | % Cump.** |
| 20% | Entorno de Control | 5 | 2.49 | Repetible | 49.73% |
| 20% | Evaluación de Riesgos | 5 | 1.46 | Inicial | 29.23% |
| 20% | Actividades de Control | 5 | 0.95 | Inexistente | 18.97% |
| 20% | Información y Comunicación | 5 | 2.50 | Repetible | 50.00% |
| 20% | Actividades de Supervisión | 5 | 2.79 | Repetible | 55.71% |
| 100% | | * Puntaje Obtenido | | ** % de Cumplimiento respecto al Puntaje Máximo (5) | |

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la Evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno entre los años 2016 y 2017.

| Componente | Puntaje Máximo | Puntaje Obtenido año 2016 | Puntaje Obtenido año 2017 | Situación(*) |
|----------------------------|----------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| Entorno de Control | 5 | 1.81 | 2.49 | Mejoro |
| Evaluación de Riesgos | 5 | 1.43 | 1.46 | Mejoro |
| Actividades de control | 5 | 0.51 | 0.95 | Mejoro |
| Información y Comunicación | 5 | 2.10 | 2.50 | Mejoro |
| Actividades de Supervisión | 5 | 2.58 | 2.79 | Mejoro |

11.2 IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIAS.

Durante el año 2017 la Gerencia General a través de la Oficina de Control Selectivo han procedido con tomar acciones eficaces para la implementación de Recomendaciones de Auditorías ya sean estas provenientes de Auditorías Externas, Contraloría General de la Republica o del Órgano de Control Institucional, Se contaba con un pasivo considerable de recomendaciones que provenían de informes de ejercicios anteriores 2003-2015; 41 recomendaciones en proceso y las del año 2016; 17 recomendaciones en proceso haciendo un total de 58 recomendaciones al iniciar el 2017; el pasivo de años anteriores constituía más del 70% del total de recomendaciones en proceso al inicio del 2017, durante este ejercicio se logró implementar el 89% de las recomendaciones totales en proceso que se tenían a inicio del 2017 quedando 6 recomendaciones en proceso; durante el ejercicio 2017 el órgano de control institucional remitió 02 informes de auditoría con 35 recomendaciones en total, de las cuales al final del ejercicio 2017 quedan en proceso de implementar 18 recomendaciones. Es de señalar que el segundo informe del Órgano de Control Institucional que contiene 16 recomendaciones fue recibido por el Directorio de la Empresa a finales de diciembre 2018.

Lo señalado anteriormente se muestra a continuación:

Recomendaciones en Proceso Provenientes de Informes de Auditoría

| Recomendaciones | Inicio 2017 | Año 2017 | Final 2017 |
|--|-------------|-----------|------------|
| Auditorías ejercicios Anteriores 2003-2015 | 41 | | 6 |
| Auditorías año 2016 | 17 | | 0 |
| Auditoría año 2017 | | 35 | 18 |
| TOTAL | 58 | 35 | 24 |

11.3 PROCESO DE INFORMACION POR TRANSPARENCIA GUBERNAMENTAL

En cumplimiento de la Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública de fecha 13.JUL.2002 y su Reglamento aprobado con D.S. N° 072-2003-PCM, la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 080-2013/DE-FONAFE del 03.OCT.2013 que aprueba los Lineamientos de Transparencia en la Gestión de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE y otra normativa al respecto, se ha procedido con la implementación administrativa de sus alcances, habiéndose aprobado la Directiva DR 140-01 denominada “ Normas para la Administración del Portal de Transparencia en la Página Web de ENACO S.A. “ cuyo objetivo es la de establecer las normas y procedimientos que permitan el suministro y la publicación transparente y oportuna de la información de la gestión empresarial, así como la correcta atención de los requerimientos de información planteados por los ciudadanos.

Durante el Ejercicio 2017, se procedió con la atención de 13 solicitudes de información de las 20 presentadas, en razón que 07 solicitudes no correspondían atender por medio de la Ley de transparencia ya que la información solicitada no se enmarca dentro de esta ley.

FORMATO N° 5 CONCLUSIONES DE LA ENTIDAD

| 5A. Tipo de Información requerida | % de Incidencia sobre el total de las solicitudes (*) | % Atendidas (**) | % No atendidas (***) |
|---|---|------------------|----------------------|
| Otros. Estadísticas, Actas de Directorio, Entregables, Metas de Venta, Documentos Administrativos entre otros | 100% | 65% | 35% |
| 5B. Tipo de Información requerida <u>no</u> <u>atendida</u> | Motivos de la no atención | | |
| Otros. Especificar | No corresponde la entrega de esa información por no encontrarse enmarcadas en la Ley de Transparencia | | |

(*) Porcentaje del tipo de solicitudes sobre el total de las solicitudes recibidas.

(**) Porcentaje de solicitudes atendidas sobre el total de las solicitudes recibidas.

(***) Porcentaje de solicitudes no atendidas sobre el total de las solicitudes recibidas.

12. GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

ENACO S.A., es una Entidad Estatal de derecho privado y sus trabajadores se encuentran comprendidos bajo los principios y alcances del régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Fomento al Empleo y su Reglamento Decreto Supremo N° 001-96-TR. Complementariamente en lo que a personal respecta se rige por lo establecido en la Directiva de Gestión de FONAFE aprobada con acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE del 13.JUN.2013 y sus modificatorias.

12.1 ESTRUCTURA LABORAL

Para ejecutar sus Planes y Programas, ENACO S.A., cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal - CAP vigente de 190 trabajadores entre funcionarios y empleados asignados a planilla, 55 contratados por locación de servicios y 18 personas contratadas a través de empresas de servicios para labores complementarias (limpieza y vigilancia) de acuerdo a lo permitido por la normatividad vigente.

La ejecución de las actividades administrativas y operativas durante el ejercicio 2017, requirió el concurso de 187 colaboradores y adicionalmente con 55 colaboradores por locación de servicios.

La empresa viene contratando desde tiempo atrás personal bajo la modalidad de locación de servicios para labores varias, que en muchos casos en el tiempo por ineficiente gestión, e intereses subalternos se han desnaturalizado deviniendo en situaciones contingentes laboralmente y que, por su impacto económico y de efecto cadena han sido motivo de evaluación por el Directorio de la empresa para establecer estrategias de solución velando por los intereses de la empresa .

| POBLACION LABORAL A DIC 2017 | | |
|---|---------------------|------------------|
| RUBROS | MARCO | EJECUCION |
| | Actual Anual | Dic 2016 |
| PERSONAL | | |
| Planilla | 215 | 187 |
| Gerente General | 1 | 0 |
| Gerentes | 3 | 0 |
| Ejecutivos | 8 | 3 |
| Profesionales | 42 | 49 |
| Técnicos | 118 | 76 |
| Administrativos | 43 | 59 |
| Locación de Servicios | 85 | 55 |
| Servicios de Terceros | 34 | 18 |
| Personal de Cooperativas | | |
| Personal de Services | 34 | 18 |
| Otros | | |
| Pensionistas | 47 | 46 |
| Régimen 20530 | 47 | 46 |
| Practicantes (Incluye Serum, Secigras) | 14 | 2 |
| TOTAL | 395 | 308 |
| | | |
| Personal en Planilla | 215 | 187 |
| Personal en CAP | 192 | 164 |
| Personal Fuera de CAP¹¹ | 23 | 23 |
| Según Afiliación | 215 | 187 |
| Sujetos a Negociación Colectiva | 202 | 176 |
| No Sujetos a Negociación Colectiva | 13 | 11 |
| | | |
| Personal Reincorporado | 25 | 23 |
| Ley de Ceses Colectivos | 3 | 2 |
| Derivados de Procesos de Despidos | 6 | 6 |
| Otros (Proceso Judicial – Locad. Serv.) | 16 | 15 |

13. GESTION JURIDICO LEGAL.

13.1 ASESORIA INTERNA.

La Oficina de Asesoría Jurídica brinda asesoría legal interna a la Alta Dirección y a las diferentes unidades orgánicas que lo requieran; adicionalmente

¹¹ Personal sin plaza producto de la reorganización y reincorporados judicialmente

administra y gestiona el control de los procesos judiciales a cargo de las asesorías jurídicas descentralizadas.

La gestión jurídica legal ha tomado especial importancia en vista del impacto de los procesos judiciales en curso con origen en administraciones anteriores o por producirse producto de las mismas.

14. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Continuando con la implementación de acciones como parte del proceso de rediseño organizacional en el que se encuentra la empresa, el cual fue propiciado por FONAFE¹² y que fue asumido por la empresa desde agosto de 2015¹³ y que culmina en diciembre del 2018¹⁴, durante el año 2017 se han ejecutado las siguientes acciones:

14.1 Normatividad

| IMPLEMENTACIÓN | CONTENIDO | DOCUMENTO |
|--|---|------------------|
| Modificación del Manual de Organización y Funciones (MOF) | Constituye una herramienta para ayudar a adecuar a la empresa dentro del ámbito del rediseño organizacional, así como adecuar a los trabajadores dentro de sus responsabilidades y líneas jerárquicas y niveles de dependencia. | A.D. N° 045-2017 |
| Modificación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) | Incluye cambios en la nomenclatura de los puestos, asimismo señala los nuevos grupos ocupacionales a los que pertenece cada uno de ellos, proveyendo un ordenamiento en nuestros documentos de gestión. | A.D. N° 092-2006 |
| Nuevo Manual de Gestión de ENACO S.A. | Es el documento de gestión que consolida y estructura la normativa interna que se genera en ENACO S.A. y facilita el acceso a la información con la finalidad de desarrollar adecuadamente las funciones de los puestos. | |
| Publicación del Mapa de Procesos de ENACO S.A. | Como parte del manual de Gestión, se ha publicado el mapa de procesos de la empresa, a nivel macroprocesos, señalando con claridad los responsables de cada uno de ellos, esto en línea con los documentos de gestión vigentes. | |

¹² Mediante Oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30 de abril 2015

¹³ Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23 de julio 2015

¹⁴ Acuerdo de Directorio N° 018-2016 de fecha 11 de marzo 2016

Además de lo anteriormente mencionado, después de generar el ordenamiento de los procesos de la empresa y la responsabilidad de los mismos, se procedió a generar y modificar algunas directivas necesarias para operativizar ciertos procesos:

NORMATIVIDAD EMITIDA SEGÚN EL MAPA DE PROCESOS DE ENACO S.A PARA EL EJERCICIO 2017

| DOCUMENTOS EMITIDOS EN EL AÑO | PLANEAMIENTO | GESTION POR PROCESOS | GESTION LOGISTICA | GESTION FINANCIERA | GESTION CONTROL SELECTIVO | GESTION RECURSOS HUMANOS |
|---|---------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Planes | | | | | | |
| Plan Operativo Institucional 2018 | POI 2018 | | | | | |
| Plan Operativo Informática 2017 | POI- 2017 | | | | | |
| Austeridad y Racionalidad en el Gasto | | DR 03-01 | | | | |
| Lineamientos para la Administración del Sistema de Gestión Documentario | | | | DR 08-01 | | |
| Normas Generales para Cierre Ejercicio Económico 2017 | | | | DR 08-02 | | |
| Normas para Viajes al Interior y Exterior del País. | | | | DR-08-03 | | |
| Normas para la Administración del Portal de Transparencia | | | | | DR 10-01 | |
| Normas para la Contratación y Selección de Personal | | | | | | DR 12-01 |
| Normas para la Encargatura de Plazas. | | | | | | DR 12-02 |
| Reglamentos y Códigos | | | | | | |
| Reglamentos Interno de Trabajo ENACO S.A. | | | | | | RIT 12-01 |
| Código de Ética de ENACO S.A. | | | | | CEE 10-02 | |
| Manuales | | | | | | |
| Manual de Gestión de ENACO S.A. | MGE 01-01 | | | | | |
| Manual de Políticas para la Gestión de Activos y Pasivos | MAP 01-02 | | | | | |
| Procedimientos | | | | | | |
| Lineamientos y Procedimientos de Información para el Registro de las Provisiones, Pasivos y Activos Contingentes en | | | | PR 08-01 | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|----------|--|--|
| Aplicación de la NIC 37. | | | | | | |
| Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA | | | | PR 08-02 | | |

14.2 Ingresos

La implementación de nuevos conceptos que generaron un incremento en los ingresos de los trabajadores, como son:

- Alimentación no principal,
- Movilidad supeditada a asistencia
- Prestaciones alimentarias (tarjetas de alimentación)

Estos beneficios se han otorgado dentro del marco legal vigente al respecto y teniendo en cuenta que estos nuevos beneficios han sido iniciativas de la propia gestión por ser parte de las actividades planificadas dentro del marco del rediseño organizacional y a pesar de la situación financiera de la empresa.

Es necesario mencionar que los trabajadores de ENACO no recibían mejora alguna en sus ingresos desde hace al menos 15 años.

14.3 Recursos Humanos

Durante el 2017 se realizaron gestiones para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado laboral e incrementar nuestras oportunidades de reclutar personal con mejores competencias.

Se realizaron las siguientes gestiones:

a. Implementación de la Directiva de retiros voluntarios para los trabajadores de ENACO S.A.

Como un acto de liberalidad de la Empresa en su calidad de empleador y en uso de su facultad directriz, se puso a disposición de los trabajadores un programad de retiro voluntario al cual pueden acceder voluntariamente bajo ciertas condiciones establecidas, lo cual ha permitido que durante el año 2017 se hayan podido acoger a este beneficio 16 trabajadores de la empresa.

b. Gestión de procesos de selección de gerentes de acuerdo a los Lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las empresas bajo el ámbito de FONAFE

Toda la plana gerencial de ENACO S.A. ha sido seleccionada por medio de procesos abiertos conducidos por head hunter de acuerdo a los

lineamientos de FONAFE para estos fines, habiéndose culminado dichos procesos durante el año 2017.

Es por ello que los puestos de Gerente General, Gerente de Comercio Tradicional y Gerente de Administración y Finanzas han dejado de ser ocupados por personal encargado, lo cual también fue un punto relevante a mitigar dentro de las actividades de rediseño organizacional.

c. Drástica disminución de encargaturas en puestos relevantes

Durante el 2017 se realizaron procesos de selección en puestos de mandos medios, los cuales se encontraban ocupados mediante encargaturas, lo cual, de acuerdo al diagnóstico realizado por la consultora Deloitte&Touche como parte del Rediseño Organizacional, causaba falta de empoderamiento y liderazgo para la toma de decisiones las que se trasladaban a posiciones superiores, pues los colaboradores no se adueñan de sus cargos.

Durante el año 2017 se realizaron los siguientes procesos de selección en puestos de mandos medios y altos, así como ciertos puestos especializados y de responsabilidad para la organización:

- Jefe de Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
- Analista de Presupuesto Y Estadística
- Supervisor de Recursos Humanos
- Contador General
- Supervisor de Control Patrimonial, Seguros y Archivos
- Administrador de Gerencia de Comercio Industrial
- Analista de Producción Industrial
- Analista de Control de Calidad y Desarrollo de Nuevos Productos
- Analista Administrativo Contable-Gerencia de Comercio Industrial
- Jefe de Sucursal Quillabamba
- Analista Administrativo Contable-Sucursal Quillabamba

Estos procesos de selección se han realizado tomando en cuenta perfiles coherentes que buscan incrementar el valor de la empresa en términos de gestión y concretar objetivos de acuerdo a lo planificado como parte del rediseño organizacional de la Empresa.

d. Gestiones con otras entidades

Durante el año 2017 se ha trabajado con otras entidades, como involucrados y aliados estratégicos dentro del objetivo social de ENACO, así se han realizado reuniones con:

- DEVIDA, para concretar diversas gestiones como aliado estratégico en el marco de la Estrategia Nacional de la Lucha contra las Drogas.
- Ministerio del Interior-Policía Nacional del Perú para gestionar el Convenio en el marco del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1241.

- Presidencia del Consejo de Ministros, coordinaciones respecto a las mesas de trabajo con los coccaleros.
- Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos Ilegales en el Alto Huallaga (CORAH), reuniones para planificar trabajo conjunto en zonas de la Selva Central.
- Universidades (Pacífico, Agraria La Molina, San Marcos, Nacional de Trujillo), en busca de convenios para el desarrollo de proyectos de investigación tanto a nivel administrativo como con fines industriales.

15. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



WEIS & ASOCIADOS S.A.C.
Audidores, Asesores y Consultores



AMERICA EUROPE ASIA AFRICA OCEANIA

Página 1 de 53

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

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

Hemos auditado los Estados Financieros que se acompañan de la **Empresa Nacional de la Coca S.A.-ENACO S.A.**, que comprenden el estado de situación financiera, al 31 de diciembre del 2017 y 2016 y los correspondientes estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por los años terminados en esa fechas; así como, el resumen de políticas contables significativas y otra información explicativa.

Responsabilidad de la Gerencia sobre los Estados Financieros

La Gerencia es responsable de la preparación y presentación razonable de estos Estados Financieros, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera vigente en el Perú. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implantar y mantener el control interno que la Gerencia considera pertinente para permitir la preparación y la presentación razonable de estados financieros libres de representaciones erróneas de importancia relativa, ya sea como resultado de un fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; y realizar las estimaciones contables razonables de acuerdo con las circunstancias.

Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros basada en nuestra auditoría, realizada de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría aprobadas para su aplicación en el Perú por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú y normas de auditoría gubernamental aprobadas por la Contraloría General de la República del Perú. Tales normas, requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable que los estados financieros estén libres de errores.

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

Base para Opinión Calificada

La Compañía contrató los servicios de un tercero, para la elaboración de los informes de deterioro en cumplimiento de lo dispuesto en la NIC 36, deterioro de activos; sin embargo, el servicio contratado no

Av. Castilla La Nueva Mz. N Lote 7
Urb. La Capilla – La Molina – Lima – Perú
Teléfono: (511) 495-2316
Celular: 971-152347
E-mail: vweis@weisasociados.com.pe
Página Web: www.weisasociados.com.pe



Independent Affiliated of
UC&CS AMERICA
www.uccca-america.org
Accounting, Legal and Business Advisors
An Strategic Alliance
New York, Mexico





WEIS & ASOCIADOS S.A.C.
Audidores, Asesores y Consultores

An Independent Member of



AMERICA EUROPE ASIA AFRICA OCEANIA

Página 3 de 53

- a) La entidad cuenta con un terreno en el Distrito de Kosñipata de 1,000.00 mts2 bajo certificado de posesión, el cual está en proceso de saneamiento Físico legal asimismo no se encuentra contabilizada al 31 de diciembre de 2017, al carecer de valorizaciones. La administración está haciendo las gestiones para las valorizaciones y posterior inscripción en registros públicos y su registro contable.
- b) En relación con la implementación del Sistema de Control Interno al II Semestre, en **ENACO S.A.**, de acuerdo a la obtención de resultados de la evaluación, la calificación alcanzada se determinó que los componentes no se encuentran totalmente presentes ni en funcionamiento, representando un nivel de madurez por debajo del mínimo esperado.
- a) La Compañía no cuenta con normas y/o directivas aprobadas que permitan determinar el costo de ventas, así como el cálculo y tratamiento contable del costo unitario de la hoja de coca y el costo de distribución de los mismos. Esta situación no permite cuantificar el impacto en el rubro del costo de ventas e inventarios.

Refrendado por:

Mag.CPCC. Virgilio Weis Ortega (Socio)
Lima, Perú
15 de marzo de 2017.

Av. Castilla La Nueva Mz. N Lote 7
Urb. La Capilla – La Molina – Lima – Perú
Teléfono: (511) 495-2316
Celular: 971-152347
E-mail: vweis@weisasociados.com.pe
Página Web: www.weisasociados.com.pe

Independent Affiliated of
UC&CS AMÉRICA
www.uccs-america.org
Accounting Legal and Business Advisors
An Strategic Alliance
New York Mexico



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

WEIS & ASOCIADOS S.A.C.
 Auditores, Asesores y Consultores

An Independent Member of



AMERICA EUROPE ASIA AFRICA OCEANIA



Página 4 de 53

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016
 (Expresado en Soles)**

| | NOTAS | 31.12.2017 | 31.12.2016 | Variación Porcentual |
|--|-------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| ACTIVO | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | 3 | 13,913,111 | 15,137,124 | -8% |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto) | 4 | 76,570 | 78,207 | -2% |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto) | 5 | 374,267 | 381,705 | -2% |
| Inventarios | 6 | 2,662,592 | 2,538,226 | 5% |
| Activos por Impuestos a las Ganancias | 7 | 304,614 | 0 | 100% |
| Gastos Pagados por Anticipado | 8 | 946 | 3,272 | 100% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | 17,332,100 | 18,138,534 | -4% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| Propiedades Planta y Equipo (Neto) | 9 | 34,099,201 | 34,813,110 | -1% |
| Activos Intangibles (Neto) | 10 | 157,784 | 163,531 | -4% |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | | 34,757,045 | 34,976,641 | -1% |
| TOTAL ACTIVO | | 52,089,145 | 53,115,175 | -2% |
| PASIVO, Y PATRIMONIO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| Cuentas por Pagar Comerciales | 11 | 578,815 | 277,867 | 108% |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas | 12 | 164,983 | 1,122,572 | -85% |
| Provisiones | 13 | 1,599,553 | 553,854 | 189% |
| Provision por Beneficios a los Empleados | 14 | 746,855 | 1,037,688 | -28% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | | 3,090,206 | 2,991,981 | 3% |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | |
| Pasivo por Impuesto a la Ganancias Diferidos | 15 | 6,674,875 | 6,938,249 | -4% |
| Provision por Beneficios a los Empleados | 16 | 2,253,482 | 2,178,458 | 3% |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | | 8,928,357 | 9,116,707 | -2% |
| TOTAL PASIVO | | 12,018,563 | 12,108,688 | -1% |
| PATRIMONIO NETO | | | | |
| Capital | 17 | 12,379,951 | 12,379,951 | 0% |
| Capital Adicional | 18 | 3,583,187 | 3,583,187 | 0% |
| Reservas Legales | 19 | 1,510,023 | 1,510,023 | 0% |
| Resultados Acumulados | 20 | 22,597,421 | 23,533,346 | -4% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | | 40,070,582 | 41,006,507 | -2% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 52,089,145 | 53,115,175 | -2% |
| Cuentas de Orden | 21 | 638,333 | 662,387 | -4% |

Las notas que se acompañan son parte de los Estados Financieros.





WEIS & ASOCIADOS S.A.C.
Auditors, Advisors and Consultants

An Independent Member of



AMERICA EUROPE ASIA AFRICA OCEANIA

Página 5 de 53



ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Por los años terminados al 31 de Diciembre de 2017 y 2016
(Expresado en Soles)

| | Notas | 31.12.2017 | 31.12.2016 | Variación Porcentual |
|--|-------|--------------------|-------------------|-------------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | | | | |
| Ventas netas (Ingresos Operacionales) | 24 | 31,241,807 | 33,654,548 | -7% |
| Prestaciones de Servicios | 25 | 25,314 | 11,881 | 113% |
| TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | | 31,267,121 | 33,666,429 | -7% |
| Costo de ventas | 26 | (16,520,329) | (18,997,374) | -13% |
| GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA) | | 14,746,792 | 14,669,055 | 1% |
| Gastos de Ventas y Distribución | 27 | (10,167,344) | (9,452,402) | 8% |
| Gastos de Administracion | 28 | (6,172,278) | (5,271,439) | 17% |
| Otros Ingresos Operativos | 29 | 2,287,559 | 2,023,261 | 13% |
| Otros Gastos Operativos | 30 | (1,700,336) | (1,926,823) | -12% |
| GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA | | (1,005,607) | 41,652 | -2514% |
| Ingresos Financieros | 31 | 391,904 | 340,363 | 15% |
| Diferencia de Cambio (ganancias) | 32 | 118,094 | 383,595 | -69% |
| Gastos Financieros | 33 | (357) | (115) | 210% |
| Diferencia de Cambio (pérdidas) | 34 | (302,213) | (391,466) | -23% |
| RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS | | (798,179) | 374,029 | -313% |
| Gastos por impuesto a las Ganancias | 33 | (126,101) | (913,589) | -86% |
| GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS | | (926,280) | (539,560) | 172% |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas | | | | |
| GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO | | (926,280) | (539,560) | 72% |

Las notas que se acompañan son parte de los Estados Financieros.



Informe de Estados Financieros de la Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A. Al 31 de Diciembre de 2017 y 2016.