

MEMORANDO N° 054 – 2017 - ENACO S.A. / OPDI.

A : Econ. Humberto Paredes García.
Analista Programador

DE : Dr. Willy Bravo Aparicio
JEFE OFICINA PLANEAMIENTO, DESARROLLO E INFORMATICA (e)

ASUNTO : PUBLICACION MEMORIA ANUAL 2016

FECHA : Cusco, 10 de Marzo del 2017

Por el presente y encontrándose de vacaciones el responsable de Transparencia de la Empresa, solicito a Ud. se sirva proceder a la publicación de la Memoria Anual 2016 de ENACO S.A. adjunta, en la sección correspondiente establecida por el FONAFE.

Asimismo, colocar un link de aviso al accesar a la Intranet, para que todos los trabajadores puedan tomar conocimiento de este importante instrumento de gestión que refleja la situación real de la Empresa.

Atentamente

C.C.
GG
GCIST
Arch.



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

MEMORIA ANUAL

2016



MEMORIA ANUAL 2016

INDICE DE CONTENIDO

	Página
1. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL DIRECTORIO	4
1.1. DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	8
2. NUESTRO EQUIPO	9
2.1. DIRECTORIO	9
2.2. STAFF FUNCIONARIOS	9
2.3. ESTRUCTURA ORGANICA	10
3. FILOSOFIA EMPRESARIAL	13
3.1. VISION	13
3.2. MISION	13
3.3. VALORES EMPRESARIALES	13
4. NUESTRA EMPRESA	13
4.1. RESEÑA HISTORICA	13
4.2. RAZON SOCIAL, DOMICILO LEGAL Y SEDES	14
4.3. OBJETO SOCIAL	15
4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL	16
5. SITUACION ACTUAL	17
5.1. PROBLEMAS EN LA COMPRA DE HOJA DE COCA	17
5.2. PROBLEMAS EN LA VENTA DE HC TRADICIONAL	19
5.3. PROBLEMAS EN LA VENTA DE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS	20
6. GESTION EMPRESARIAL	21
6.1. OBJETIVOS	21
6.2. MODELO EMPRESARIAL	23
6.3. PLAN ESTRATEGICO 2013-2017	23
6.4. PLAN DE FORTALECIMIENTO DE ENACO S.A.	24
7. GESTION COMERCIAL	26
7.1. NUMERO DE PRODUCTORES HOJA DE COCA	26
7.2. COMPRAS DE HOJA DE COCA	28
7.3. NUMERO DE COMERCIANTES HOJA DE COCA	28
7.4. VENTAS DE HOJA DE COCA	29
7.5. SUPERVISION Y CONTROL COMERCIO ILEGAL	31
8. GESTION INDUSTRIAL	33
8.1. DIVERSIFICACION INDUSTRIAL	33
8.2. VENTAS MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	34

9. GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	36
9.1. RECURSOS HUMANOS	36
9.2. CLIMA LABORAL	38
9.3. RECURSOS FINANCIEROS	38
9.4. PROCESOS DE CONTRATACION BIENES Y SERVICIOS	38
9.5. TRANSPARENCIA	39
9.6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	39
9.7. PROCESO DE INFORMACION POR TRANSPARENCIA GUBERNAMENTAL	40
10. GESTION JURIDICO LEGAL	41
10.1. ASESORIA INTERNA	41
10.2. PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS	42
10.3. CONTINGENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS	44
11. IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES AUDITORIAS	44
11.1. AUDITORIAS ORGANO DE CONTROL	44
11.2. PROVENIENTES DE LOS INFORMES DE OCI	44
11.3. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	44
11.4. AUDITORIAS EXTERNAS 2015	44
12. REDISEÑO ORGANIZACIONAL	45
12.1. JUSTIFICACION	45
12.2. FASES DEL PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL	46
12.3. AVANCES DE LA IMPLEMENTACION	46
13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES	47
14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2015	48
Anexo N° 01	50

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 2016, 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. Esta actividad 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.

Nos toca desempeñar este rol en un contexto hostil debido a que el mercado informal y el narcotráfico constituyen nuestra competencia comercial, y operamos virtualmente sin el concurso de las autoridades del Estado en materia de control a la producción ilegal, ya que como es conocido su presencia se encuentra focalizada en la selva central y VRAEM, mas no en las zonas cocaleras del valle de La Convención, Lares y Kcosñipata que constituyen nuestras principales fuentes de abastecimiento.

Nuestras actividades de compra de hoja de coca, en el ejercicio económico 2016, nuevamente han tenido menores captaciones que el año anterior, tendencia que peligrosamente se mantiene por más de 10 años llegando en esta oportunidad a acopiar la cantidad de 1,820.50 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 2007 y el 2016 la empresa ha disminuido en 1,288.50 TM su captación de hoja de coca, lo cual



representa -41%, tendencia que se mantendría de no tomarse decisiones y acciones de carácter estratégico del más alto nivel, no solo empresarial si no vinculada a su razón de ser la estrategia de lucha contra las drogas.

Con relación a las operaciones de venta de hoja de coca, si bien se logró obtener resultados mayores respecto al ejercicio anterior, colocando 1,909.28 TM frente a las 1,814.62 TM comercializadas el ejercicio anterior, ello como primeros resultados del inicio de las estrategias de mejoramiento de calidad y una adecuada utilización de nuestros canales de comercialización que se vienen implementando como parte las políticas impartidas, no hay que perder de vista que esta respuesta es aún muy frágil por lo que no constituye elemento para manifestar que se ha roto la tendencia negativa que también se registra en los últimos 10 años, durante los cuales la constante han sido la fuerte presencia del comercio informal de hoja de coca, la baja calidad de nuestro producto respecto del informal, y la falta de apoyo de las autoridades locales, fiscales y policiales que no consideran relevante apoyar 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 actualmente la empresa asume por ellos el valor del IGV, importe que no percibe el agricultor pero que si representa un desembolso para la empresa. De manera similar, al efectuar la venta a los comerciantes distribuidores, el IGV es trasladado lo cual determina parte del precio final de venta, que compite con el 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 vinculados a los beneficios del canon gasífero en sus localidades, lo cual origina que tributariamente la compra sea observada por SUNAT y adicionalmente se nos multe. 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 substituya la iniciativa privada¹ 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. 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.

Desde el año 2015 se vienen revisando sistemáticamente las bases de datos conteniendo los clientes que en algún momento han adquirido productos industrializados de la empresa para retomar o fortalecer las relaciones comerciales. Durante el periodo de 2016, producto de este trabajo, se mantuvieron y consolidaron clientes nacionales y en el mercado externo se concretó la venta de 331 kilos de Pasta Básica de Cocaína al 92% a la empresa Mc. Farland de Escocia y 01 kilo a la empresa española Alcaliber la misma que representa un 6.55% de los ingresos, así mismo se vendió 136.09 TM., de hoja de coca a la empresa Stephan Company de Estados Unidos, que representa también el 6.81% de los ingresos.

Ha sido especialmente motivador descubrir un nuevo aliado en la búsqueda de usos legales para la hoja de coca, se tratar del investigador Gregory Aharonian, promotor de la empresa Kuka Xoco³ quien busca 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. Del mismo modo, coincidiendo con el relanzamiento de su marca y productos, hemos retomado contacto con nuestro antiguo cliente la empresa Kaptive, pionera en desarrollo de mercados en Europa (Reino Unido) para productos naturales andinos del Perú y dentro de ellos la hoja de coca en su presentación de extracto sin alcaloide.

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 ejemplo con la marihuana a nivel mundial. La administración inicio

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/>

acercamientos con varias universidades tratando de lograr convenios para desarrollar estudios que permitan conocer mas sobre nuestra planta ancestral , sin embargo falta de recursos , y la estigmatización de la misma han sido 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, ha sido desarrollado en su primera etapa que 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 sujetas a la aprobación del Directorio de FONAFE.

Complementando las acciones señaladas y con el propósito de dotar a la Empresa de una herramienta de gestión importante para su marcha en el mediano plazo, se está elaborando el nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2021, alineado al PEI del FONAFE; para lo cual hemos contado con el apoyo de la Consultora XPERTA Gestión Empresarial SAC, la cual ha desarrollado talleres de Trabajo para estandarizar criterios de planeamiento estratégico y obtener información para la elaboración del Plan. Este trabajo que continuará durante los primeros meses del año 2017, se efectúa sobre la base del diagnóstico de la organización efectuado por Deloitte & Touché durante el desarrollo de su consultoría en el año 2016. La elaboración del nuevo PEI buscará plantear una nueva misión y visión acompañada de objetivos estratégicos reales y acordes a la realidad de la empresa y al contexto en el que opera, permitiendo reorientar la gestión de la empresa en el próximo quinquenio.

Finalmente y en concordancia con los resultados obtenidos en este ejercicio, el Directorio, la Gerencia General y los trabajadores en general, ratifican el compromiso permanente de aunar esfuerzos, retos y desafíos orientados a la recuperación y posicionamiento expectante 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 2016; 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. Cánovas Petrozzi Gerente General (e)	Juan C. Galdos Tejada Gerente de Comercio Nacional (e)
Yony Farfan Gaciut Gerente de Administración y Finanzas (e)	Salomón Cutipa Añamuro Contador General (e)
Magaly E. Mendoza Araoz Jefe Oficina Asesoría Jurídica	Willy Bravo Aparicio Jefe Oficina Planeamiento Desarrollo e Informática (e)

2. NUESTRO EQUIPO:

2.1 DIRECTORIO

En el transcurso del ejercicio 2016 se produjeron importantes cambios de directivos en la Alta Dirección de la Empresa, con el propósito de reorientar las políticas y estrategias para aplicar el proceso de rediseño organizacional de ENACO S.A. y las bases necesarias para lograr el cambio empresarial que permita el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

DIRECTORIO		
NOMBRE	DESDE	HASTA
ARTEAGA DONAYRE WILLIAM ALBERTO	19/03/2015	CONTINUA
SAAVEDRA PAREDES JASON OSCAR	19/03/2015	CONTINUA
BUZAGLO DE BRACAMONTE HECTOR PEDRO	29/12/2015	CONTINUA
FLORES HUAMANI CYNTHIA RUTH	30/09/2016	CONTINUA

2.2 STAFF DE FUNCIONARIOS

GERENCIA GENERAL		
NOMBRE	DESDE	HASTA
CANOVAS PETROZZI RAFAEL DOMINGO	07/07/2015	CONTINUA
GERENCIA DE COMERCIO TRADICIONAL		
NOMBRE	DESDE	HASTA
FLORES ESCALANTE URIEL SIMION	01/09/2014	05/01/2016
GALDOS TEJADA JUAN CARLOS	06/01/2016	CONTINUA
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		
NOMBRE	DESDE	HASTA
FARFAN GACIUT YONY	19/11/2015	CONTINUA

EJECUTIVOS

EJECUTIVOS		
OFICINA DE PLANEAMIENTO DESARROLLO E INFORMATICA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
YABAR CASTELO REDY AMILCAR	05/11/2014	13/11/2016
BRAVO APARICIO WILLY	14/11/2016	CONTINUA
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
PAULETT SILVA KORI	02/11/2015	08/02/2016
MENDOZA ARAOZ MAGALY ELIZABETH	09/02/2016	CONTINUA
SECRETARIA LETRADA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
LECCA MUÑOZ HUMBERTO AUGUSTO	15/03/2012	20/07/2016
PALOMINO HERRERA RUBI ANGELICA	21/07/2016	CONTINUA

OFICINA DE CONTROL SELECTIVO (**)		
NOMBRE	DESDE	HASTA
GIL HERRERA HENRY WILLIAM	19/11/2015	CONTINUA
AREA DE CONTABILIDAD		
NOMBRE	DESDE	HASTA
CUTIPA AÑAMURO SALOMON	19/11/2015	CONTINUA
ADMINISTRACION SUCURSAL QUILLABAMBA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
SOLIS BEJAR LUIS ALBERTO	01/09/2014	05/01/2016
FLORES ESCALANTE URIEL SIMION	06/01/2016	22/07/2016
SOLIS BEJAR LUIS ALBERTO	23/07/2016	CONTINUA
ADMINISTRACION SUCURSAL HUANCAYO		
NOMBRE	DESDE	HASTA
CORDERO CAMPOS CARLOS ENRIQUE	11/04/2014	20/01/2016
PECHO PECHO RUFINO EDWIN	21/01/2016	CONTINUA
GERENCIA COMERCIO INDUSTRIAL		
DIRECCION TECNICA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
DONGO GONZALES DE NICHU SILVERIA E.	07/07/2015	CONTINUA

Fuente: Área de Personal de ENACO S.A.

(*)Unidad Orgánica creada con carácter experimental

2.3 ESTRUCTURA ORGANICA

ENACO S.A. desarrolla sus actividades con una organización que está conformada por una Junta General de Accionistas, cuya titularidad recae en el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado-FONAFE y el Directorio que establece las políticas empresariales.

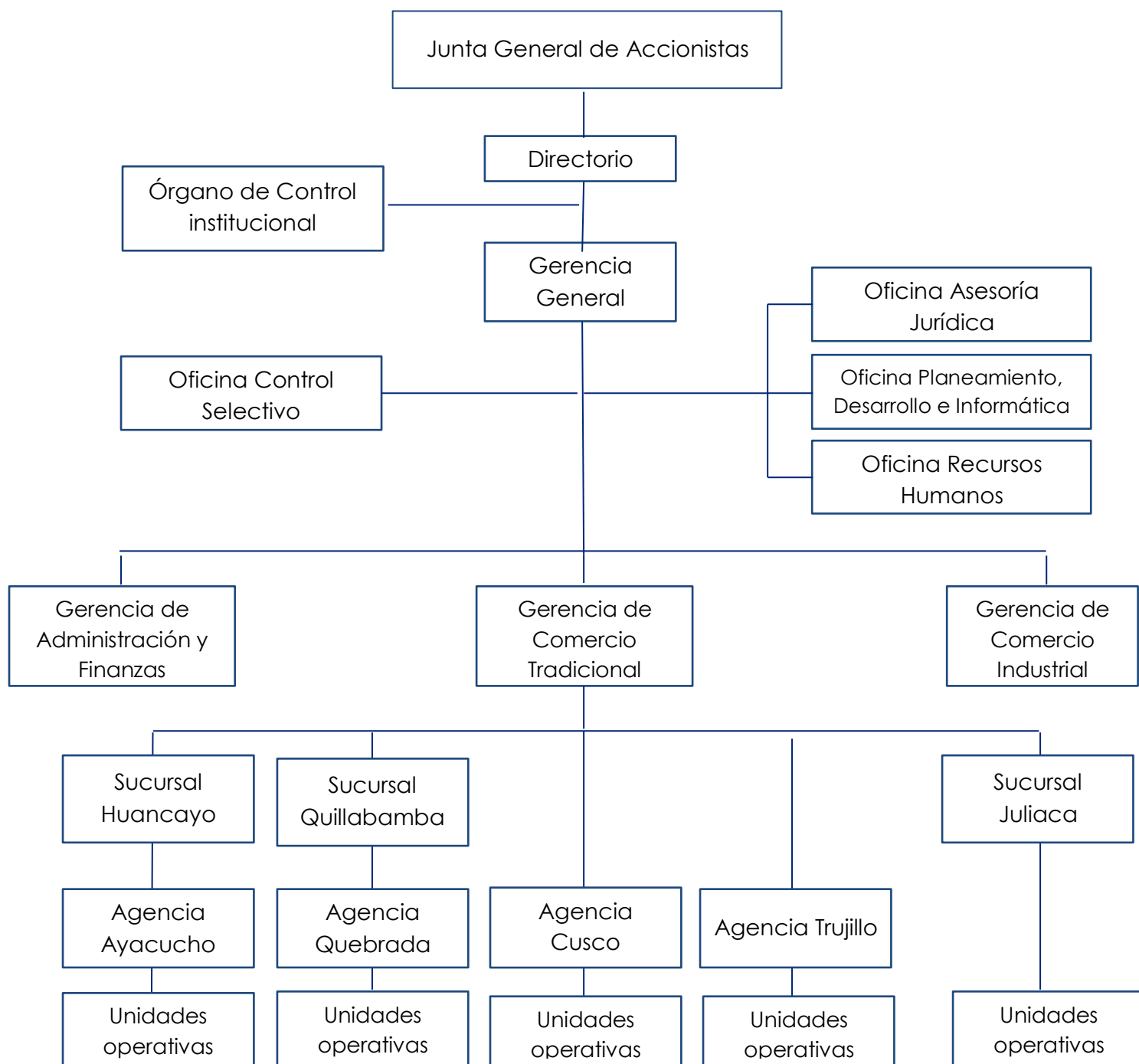
La estructura orgánica de la empresa fue aprobada inicialmente por Acuerdo de Directorio N° 092-2006 de fecha 22 NOV.2006 y modificada mediante Acuerdos de Directorio Nros. 032-2015 y 004-2016, respectivamente. Posteriormente mediante Acuerdo de Directorio N° 030-2016 del 12 AGOS.2016 se aprueba el Nuevo Reglamento de Organización y Funciones y la Estructura Orgánica que forma parte de ella

ENACO S.A se encuentra desde 23.07.2015 en proceso de Rediseño Organizacional por Acuerdo de Directorio N°025-2015, en atención a lo recomendado por FONAFE en su Oficio SIED N°150-2015 –FONAFE del 30.04.2015 en el cual se plantean acciones para el fortalecimiento de la gestión de la empresa, en el marco del cual en el mes de Agosto mediante Acuerdo de Directorio N° 030-2016 se aprobó un nuevo Reglamento de Organización y Funciones que redefine las actividades procurando brindar a la empresa la flexibilidad para adecuarse a la gestión por procesos y con ello a los cambios del entorno en el que opera. 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.

Su estructura organizacional corresponde a un esquema jerárquico orientado a las labores de compra, venta y supervisión de las actividades de la Empresa con ámbito de competencia y presencia nacional.

Para el desarrollo de sus actividades comerciales e industriales, cuenta con una Sede Central ubicada en el Cusco, la Gerencia de Comercio Industrial en Lima, 03 Sucursales en Quillabamba, Huancayo y Juliaca, así como 04 Agencias en Cusco, Quebrada, Ayacucho y Trujillo y 48 Unidades Operativas de Compra/Venta a nivel nacional con una capacidad de almacenamiento de 3,092.58 Toneladas Métricas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



3. FILOSOFIA EMPRESARIAL

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 actual Plan Estratégico 2013-2017 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.

3.1. VISION

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

3.2. MISION

“Somos una empresa estratégica del Estado Peruano, que se dedica al acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca con fines benéficos para la salud de la humanidad y coopera en la lucha contra las drogas, con la activa participación y compromiso de sus trabajadores y productores empadronados, respetando los tratados internacionales, la legislación nacional y el medio ambiente”.

3.3. VALORES EMPRESARIALES

- a) Compromiso
- b) Colaboración
- c) Prudencia
- d) Probidad
- e) Veracidad
- f) Responsabilidad
- g) Transparencia
- h) Excelencia
- i) Capacitación
- j) Obligación de Denunciar

4. NUESTRA EMPRESA.

4.1 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 integro 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 Puente 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.

4.2 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 Públicos	:	Partida N° 11000102, Asiento 85
Duración	:	Indefinida.
Página Web	:	www.enaco.com.pe
Correo Electrónico	:	transparencia@enaco.com.pe

SEDES

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

4.3 OBJETO SOCIAL

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

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexa y complementaria a su objeto social, que sean compatibles con las

sociedades anónimas ya sea individualmente o en asociación con otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

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

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 sustentado 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 las 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.

4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Empresa Nacional de la Coca S.A es parte de la estrategia nacional de Lucha contra las drogas, en ese contexto el correcto accionar de ENACO S.A contribuye al esfuerzo nacional para la erradicación de este flagelo, que daña no solo la salud, sino los valores y la moral de la sociedad.

El concepto de RSE no se encuentra adecuadamente desarrollado en la empresa en parte por limitaciones económicas y en segundo lugar por un errado criterio del concepto aplicado en años pasados, se ha venido confundiendo con esfuerzos comerciales o gastos vinculados a desarrollo de proveedores o clientes, por ello será objeto de redefinición adecuándola al real significado de lo que significa la Responsabilidad Social Corporativa cuyas prácticas deben generar en simultáneo: Valor para la Empresa y Valor para la sociedad, siendo indispensable la evaluación del contexto competitivo de ENACO S.A. para determinar los factores claves de éxito.

Durante el ejercicio 2016, aun bajo el concepto anterior, se desarrolló la siguiente actividad:

- a) Entrega de 933 Sacos de polipropileno distribuidos entre los productores del ámbito de la Sucursal Quillabamba y que han de servir para el acopio y traslado de la hoja de coca hacia nuestras oficinas de compras en mejores condiciones de higiene.

5 SITUACION ACTUAL

5.1 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 vigente, 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. Se ha permitido en el tiempo como gestión de la empresa y del Estado que, por diversos motivos, ENACO S.A no desarrolle vínculos de operación y cooperación con las instituciones que por mandato legal le corresponde para su accionar. Esta “desconexión del todo” ha permitido que:

- No se cuente con apoyo de Estado en las zonas en las que opera, originando que la competencia de la empresa sea el comercio ilegal y el narcotráfico con ingentes recursos y sin ninguna regla por cumplir,
- Progresivamente en el tiempo el comercio ilegal gane espacio y ENACO S.A pierda presencia y competitividad.
- Por necesidad ENACO S.A efectúe actividades que corresponden a otras instituciones (caso de la Policía Nacional del Perú) lo cual ha generado sobrecostos y contingencias laborales,
- Las propias organizaciones estatales desconozcan nuestro accionar, o peor aún, tengan una distorsionada imagen de lo que hacemos,

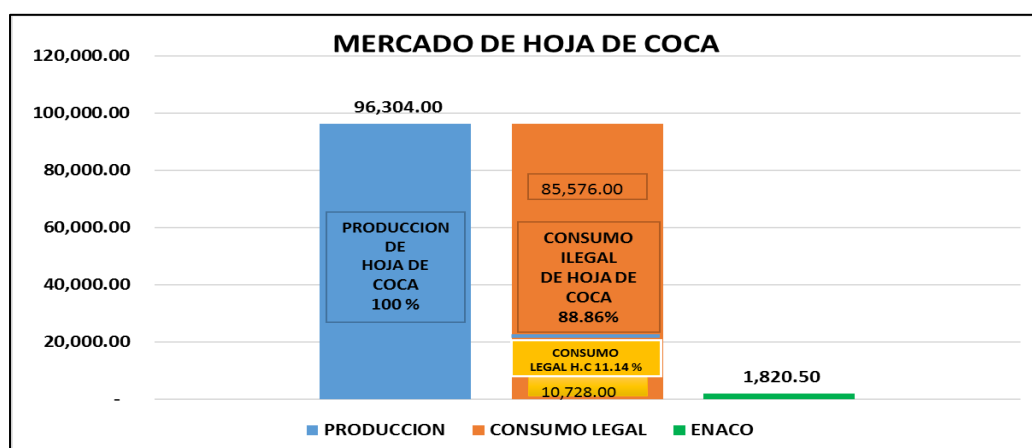
Todo lo anteriormente mencionado tiene impacto interno pues, resumiendo, desmotiva al personal la falta de logros, no le ha permitido alcanzar metas que se reflejen en mejoras económicas y como consecuencia de ello a lo largo de los años se han perdido competencias personales, así como la capacidad de atraer nuevos valores a la organización para que aporten a la gestión.

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, “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

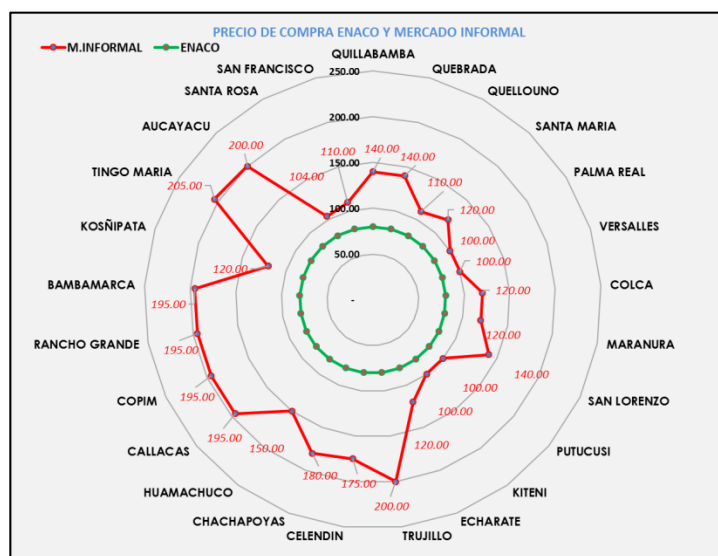
produzca hoja de coca para el tráfico ilícito de drogas, generalizándose escenarios donde se confunde la producción legal con la ilegal y donde no se tiene la certeza sobre el destino final de la producción autorizada"⁵

ENACO S.A. llegó a comprar 1,820.50 TM el año 2016, es decir tan solo el (11.14%) de la producción destinada al consumo legal; conforme se puede visualizar en el cuadro siguiente:



• 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.

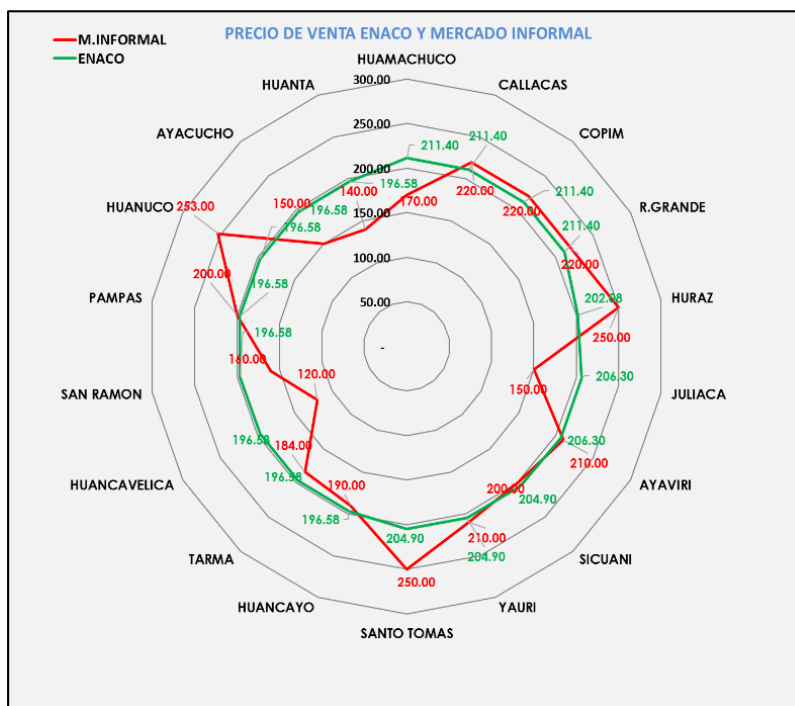


⁵ Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012-2016 , Actualización 2016

5.2 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 hasta por periodos de 5 meses, mientras 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.

5.3 Problemas 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 1.49% en nuestros ingresos totales, disminuyendo en volumen en comparación al año anterior, llegando al 79 % de la meta programada al cuarto trimestre. 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 hay que optimizar procesos, mejorar costos, crear continuidad en la capacidad de producción.
- Limitaciones presupuestales para una adecuada promoción y difusión de nuestros productos.

6 GESTION EMPRESARIAL

6.1 OBJETIVOS

Para el logro de los objetivos y metas, la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el ejercicio 2016, 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 2016 y el Plan Estratégico 2013-2017 vigente.

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2013 – 2017 de ENACO S.A. para el ejercicio 2016 fue de 89.56 % habiéndose incrementado en 22.98% en función al nivel obtenido en el ejercicio 2015; merced al desarrollo de un conjunto de estrategias aplicadas para implantar criterios de mejora continua de nuestros procesos. Los Objetivos Específicos Operativos de ENACO S.A. para el ejercicio 2016 alineados con los Objetivos Estratégicos Generales 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 DE ENACO S.A.

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 contribucion al desarrollo del pais"

Visión de ENACO: "Ser la unica Empresa en el mundo nreconocida legalmente que provee hoja de coca y productos industrializados al mercado nacional e internacional, revalora la tradicion 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 DCBRE 2016	EJECUCION DCBRE 2016	% Cumpl. 2016	Forma de Cálculo
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del pais	Incrementar la creación de valor economico de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad Patrimonial- ROE	Porcentaje	-2.62	-1.11	100.00%	(Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio /Total Patrimonio Año Previo) x 100
				Rotación de Activos	Porcentaje	53.82	63.38	100.00%	(Total Ingresos de Actividades Ordinarias / Total Activos) x100
				Margen de Ventas	Porcentaje	-3.34	-1.60	100.00%	(Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio /Total Ingresos de Actividades Ordinarias) x 100
				Incremento de los ingresos	Porcentaje	25.92	11.47	44.25%	((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	2,035	1,821.00	89.48%	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	12,140	9,441.00	77.77%	Numero de Productores Empadronados Activos
				Percepción promedio sobre el alcance de la misión social o estratégica	Número	1	1	100.00%	Encuesta Aplicada
				Nivel de satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios	Porcentaje	87.00	70.00	80.46%	Porcentaje de Satisfaccion de los Clientes o Beneficiarios de los Servicios
				Implementacion de los programas anuales de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a travez de la exelencia operacional	Mejorar la eficiencia operacional de la empresa	Implementar los sistemas de gestion pública corporativa	Implementacion delCodigo de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	70.00	70.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100
				Implementacion del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la prganizacion 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	Implementacion de las Tecnologías de Información	Porcentaje	100.00	91.89	91.89%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100
			Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional	Horas de capacitación per cápita por año	Número de Horas	30	47.41	100.00%	Numero de Horas de Capacitacion por año / Numero de Personal
				Desarrollo de Cultura Organizacional	Número	11	24.00	100.00%	Numero de Charlas y/o Seminarios Ejecutados
Promedio Total (año 2016)								89.56	

6.2 MODELO EMPRESARIAL

El Modelo Empresarial de ENACO S.A. comprende el concepto fundamental de 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.

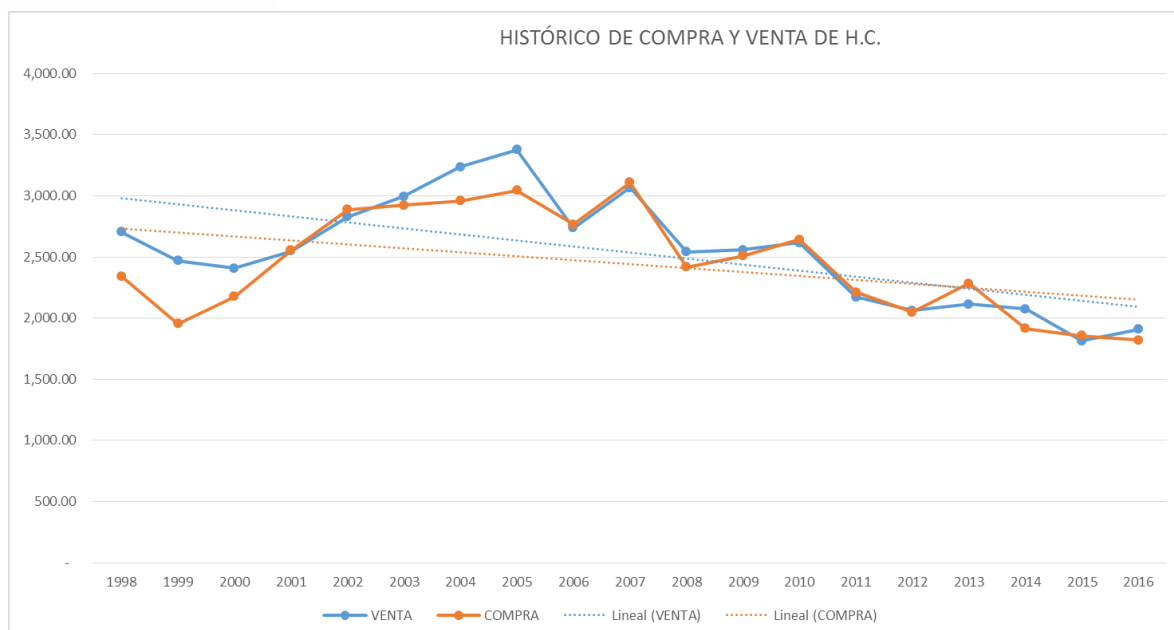
c) Como Industria que diversifica la producción a nivel nacional e internacional.

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.

6.3 PLAN ESTRATEGICO 2013-2017.

Durante la vigencia del presente Plan Estratégico la empresa no ha alcanzado muchos de los indicadores propuestos en él, esto refleja que existen 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 18 años de nuestra actividad que se muestran a continuación, reflejan 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.



El Plan Operativo para el ejercicio 2016, a pesar de la meta prevista en el PEI, fue modificado a disminuir en las metas de compra y venta de HC, 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 que afecta sus resultados 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.

Para el período 2017-2021 y con el propósito de plantear una nueva misión y visión acompañado de objetivos reales y estratégicos reales y acordes a la realidad actual de la empresa, así como al entorno en el que se desenvuelve; se está desarrollando un nuevo Plan Estratégico que marque el rumbo de ENACO S.A. tanto en el aspecto social como económico en concordancia con el Plan Estratégico de FONAFE 2017-2021 el mismo que debe entrar en vigencia durante el segundo trimestre del ejercicio.

6.4 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 cocaleros, 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 2016 y próximamente consideradas en el Plan Estratégico 2017-2021.

7. GESTION COMERCIAL

7.1 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 8,000Tm anuales.

De los 34,464 (100%) productores empadronados, a agosto de 2016 solo tenemos activos con frecuencia relevante 8,630 (25%) proveedores, es decir que respecto del padrón inicial hay una reducción fáctica de 25,834 (75%) 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 8,630 proveedores al mes de agosto de 2016 tenemos una disminución de 2,334 productores en menos de tres 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. despliega todos sus esfuerzos para logra captar en el ejercicio 2017 2,233 TM de hoja de coca De acuerdo a lo programado en el Plan Estratégico que se viene formulando.

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.

Resulta necesario centralizar y compartir información con todas las entidades del Estado 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 a fin de economizar esfuerzos hoy dispersos. 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 2016

UNIDADES OPERATIVAS - COMPRA



REPORT E DE PRODUCTORES A CTIVOS		
SUC. / A.G.	PRODUCTORES EM PA DRONA DO	PRODUCTORES A CTIVOS
Suc. Quillabamb	13,909	5,398
Suc. Huancaayo	6,404	1,148
Ag. Ayacucho	6,482	1,270
Ag. Cusco	330	214
Ag. Juliaca	2,498	399
Ag. Trujillo	4,881	1,018
TOTAL	34,464	9,441

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

7.2 COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el Ejercicio 2016, ENACO S.A. ha logrado captar la cantidad de 1,820.51 TM de Hoja de coca a través de nuestras Sucursales y Agencias, representando una variación menor en 1.93% y una variación absoluta menor de 35.76 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, y la incidencia del comercio ilegal que cada vez toma más fuerza en el mercado por falta de presencia de Estado.

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 2016 COMPRAS (TM)

SUCURSALES O AGENCIAS	ENERO-NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN%	EJECUT.	PROG.	AVAN%	EJECUT.	PROG.	AVAN%
QUILLABAM.	1,233.79	1,380.92	89.35%	144.64	143.18	101.02%	1,378.43	1,524.10	90.44%
AYACUCHO	148.91	184.86	80.55%	4.67	15.00	31.11%	153.58	199.86	76.84%
TRUJILLO	75.42	80.25	93.98%	8.14	9.00	90.41%	83.56	89.25	93.62%
HUANUCO (*)	60.57	61.86	97.92%	1.95	7.00	27.79%	62.52	68.86	90.79%
CUSCO	124.66	136.15	91.56%	8.27	7.00	118.17%	132.93	143.15	92.86%
JULIACA	6.73	7.79	86.39%	2.76	2.00	137.77%	9.49	9.79	96.89%
TOTAL	1,650.09	1,851.83	89.11	170.42	183.18	93.03	1,820.51	2,035.01	89.46

NOTA.- (*) UNIDADES OPERATIVAS

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

7.3 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 3,745 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 2016

UNIDADES OPERATIVAS - VENTAS



REPORT E DE COMERCIANTES ACTIVOS	
SUC. / AG.	COMERCIANTES ACTIVOS
Suc. Huancaayo	1,362
Suc. Lima	76
Ag. Trujillo	342
Ag. Cusco	868
Ag. Juliaca	1,097
TOTAL	3,745

7.4 VENTA DE HOJA DE COCA

La Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2016 solo ha logrado vender la cantidad de 1,909.28 Toneladas Métricas de hoja de coca, destinada para el consumo tradicional, obteniendo un cumplimiento del 90.92% de lo programado; las cuales se efectuaron a través de 05 comerciantes mayoristas y 3,745 comerciantes minoristas, distribuidos a nivel

nacional; significando una mejora en relación a las ventas del ejercicio 2015.

Ésta aún baja colocación de hoja de coca en el mercado como se puede apreciar en el cuadro de ventas de hoja de coca históricos 2007- 2016, se debe sobre todo a 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 2016, POR SUCURSALES Y AGENCIAS

SUCURSALES O AGENCIAS	ENERO-NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN %	EJECUT.	PROG.	AVAN %	EJECUT.	PROG.	AVAN %
HUANCAYO	406.09	496.00	81.87%	28.45	47.00	60.53%	434.54	543.00	80.03%
JULIACA	634.14	515.10	123.11%	73.66	48.00	153.45%	707.80	563.10	125.70%
CUSCO	374.72	460.42	81.39%	33.47	46.00	72.75%	408.18	506.42	80.60%
TRUJILLO	67.98	81.50	83.41%	5.91	8.00	73.89%	73.89	89.50	82.56%
HUARAZ (*)	101.74	121.26	83.90%	10.40	8.00	129.95%	112.14	129.26	86.75%
LIMA (*)	37.96	68.86	55.13%	4.12	6.00	68.62%	42.08	74.86	56.21%
AYACUCHO	74.84	102.91	72.73%	6.95	10.44	66.53%	81.79	113.35	72.16%
HUANUCO(*)	46.29	73.51	62.97%	2.58	7.00	36.80%	48.87	80.51	60.70%
TOTAL	1,743.76	1,919.56	90.84	165.52	180.44	91.73	1,909.28	2,100.00	90.92

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

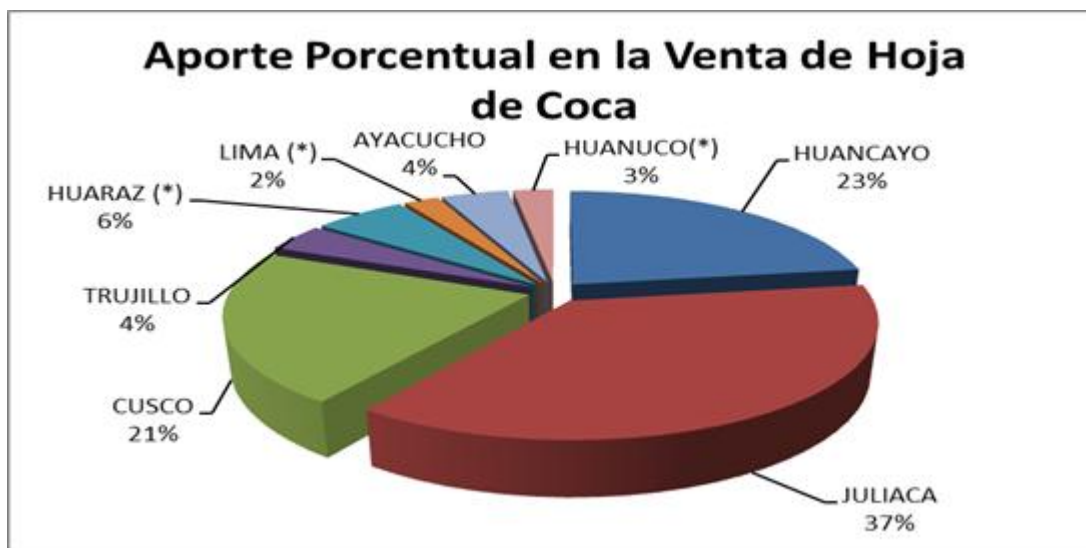
A pesar de las condiciones adversas anteriormente señaladas, durante el presente ejercicio, la Agencia Juliaca en particular, ha logrado recuperar sus niveles de venta constituyéndose nuevamente en la primera en ventas con un 125% de participación de las ventas nacionales, iniciando la progresiva superación de los problemas legales y laborales que los afectaron durante la gestión anterior y que afectaron durante varios años los resultados comerciales de la Empresa, aspecto que se espera mantener 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 grafico 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.

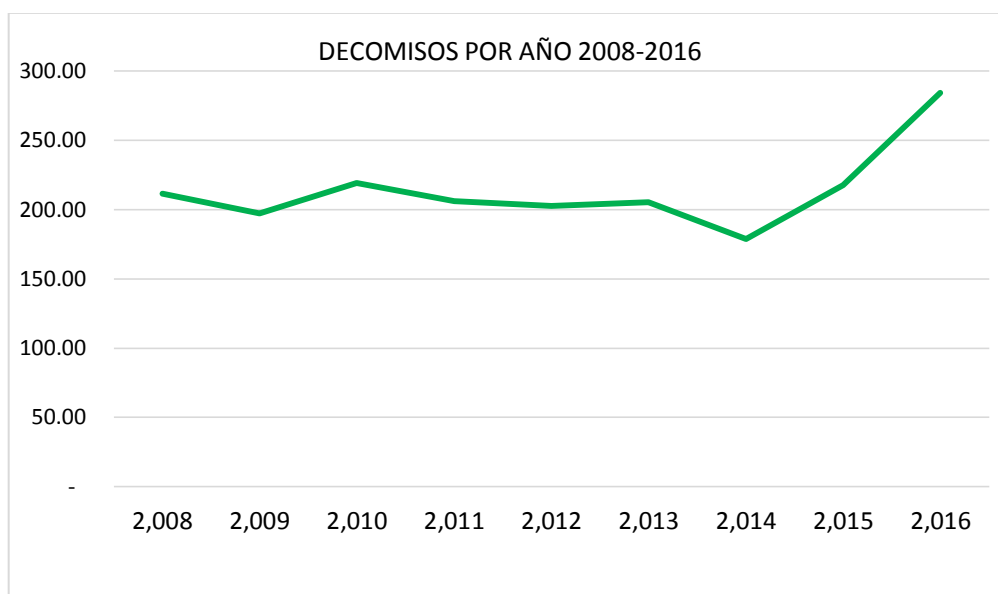
7.5 SUPERVISION Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL

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 1,713 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 2016 supera a las efectuadas durante el ejercicio 2015 que fueron 1,550 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.



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 la mayor cantidad de toneladas decomisadas en los últimos 8 años.

8. GESTION INDUSTRIAL

8.1 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 gran salto internacional y adicionalmente promover las cualidades benéficas de la hoja de coca, la Empresa participó en el London Chocolate Fórum 2016 por intermedio de su Gerente General (e) Sr. Rafael Cánovas y el Sr. Gregory Aharonian por KukaXoco el pasado 07 de Octubre del 2016, con singular éxito por cuanto permitió otorgar el soporte en explicar la participación de ENACO S.A. en el desamargado del cacao y adicionalmente:

- Intercambio de información comercial con representantes de varias empresas interesadas en efectuar pruebas de cacao y coca.
- 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.
- Trabajo por hacer en certificaciones internacionales, => clasificación GRAS (Generalmente Reconocido como seguro)
- 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 5% 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 2016, logró ejecutar la venta de 331 kilos de Pasta Básica de Cocaína al 92% a la empresa Mc. Farland de Escocia y 01 kilo a la empresa española Alcaliber, ventas que representan un 6.55% de los ingresos, así mismo se vendió 136.09 TM., de hoja de coca a la empresa Stephan Company de Estados Unidos, que representa también el 6.81% de los ingresos.

La venta de filtrantes representa el 1.49% 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 72.86% de la meta programada al cuarto trimestre. 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. En la actualidad se muestra los productos actuales, según el Anexo N° 01.

8.2. 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 2012 a 2016

VENTA DE PRODUCTOS A DICIEMBRE	2,012		2,013		2,014		2,015		2,016	
	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE
EN EL PAIS :					0					
HOJA DE COCA (T.M.)	2,060	27,164,285	2,112	30,997,667	2,076	30,590,012	1,815	26,548,075	1,909	27,902,712
FILTRANTES (FILTROS)	13,250,200	504,776	12,161,975	584,318	10,159,025	493,313	9,741,925	478,643	10,043,475	495,013
MATE INSTANTANEO(FILTROS)	0	0	0	0	0	0	2,595	2,066	0	0
HARINA COCA (KILOS)	13,162	293,299	14,468	466,884	16,547	532,996	18,656	623,765	18,573	625,278
EXTRACTOS (KILO)	6,064	991,382	3,580	585,330	67	10,955	66	12,066	64	8,032
LICOR DE COCA (LT)	46	3,124	11	856	18	212	1	76	68	1,694
EN EL EXTERIOR :										
HOJA DE COCA (T.M.)	136	1,655,333	136	1,866,610	136	1,931,247	136	2,180,035	136	2,294,604
COCAINA BASE (KILO)	330	1,591,066	220	1,232,535	0	0	21	157,649	331	2,207,213
FILTRANTES (FILTROS)	220,000	9,148	0	0	316,425	18,397	258,750	20,250	110,000	7,875
MATE INSTANTANEO(FILTROS)	0	0	0	0	0	0	34,665	33,963	0	0
EXTRACTOS (KILO)	1,662	261,349	770	131,847	960	159,450	248	47,100	108	22,442
LICOR DE COCA (LT)	60	5,569			60	6,069			0	0
HARINA DE COCA (KILOS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

9. 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 2016; encontrándonos a la fecha a la espera de la aprobación por parte del ente rector de la aprobación de 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.

9.1 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.

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 2016, 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.

POBLACION LABORAL A DIC 2016		
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 CAP⁶	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

⁶ (Personal sin plaza producto de las reorganizaciones y los reincorporados judicialmente)

9.2 CLIMA LABORAL.

Conforme a lo indicado en el Plan Estratégico 2013 – 2017 se ha considerado para este periodo como Indicadores de Desempeño:

- a) Horas de capacitación per cápita por año, llegándose a 3,690 horas lectivas de capacitación a nivel nacional.
- b) Desarrollo de Cultura Organizacional, realizándose una serie de charlas culturales en coordinación con diversas organizaciones.

Estos indicadores en uso serán revisados como parte de la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2017-2021 por considerarse que no son reflejo de clima laboral.

Como parte de la consultoría de Rediseño Organizacional, la empresa Deloitte & Touché SRL desarrolló una evaluación más precisa que fue plasmada como parte de un diagnostico organizacional.

9.3 RECURSOS FINANCIEROS

La Empresa Nacional de la Coca S.A. al 31 de diciembre del 2016, finalizo sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 15'137,124.00, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones e inversiones de ENACO S.A.

Durante el ejercicio 2016, 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/ 598,676.00 por concepto de intereses, sin dejar de mantener las cuentas operativas de la empresa, con suficiente liquidez para afrontar las obligaciones y compromisos pactados.

La Empresa Nacional de la Coca S.A. ha obtenido por el ejercicio económico 2016 un resultado negativo de (S/ 539,560.00), que contrasta ligeramente con los resultados obtenidos en el ejercicio anterior.

9.4 PROCESOS DE CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS

Los procedimientos de contratación de bienes y servicios para suministrar a las unidades orgánicas tanto de la Sede Central como de la Gerencia de Comercio Industrial, Sucursales y Agencias de la Empresa; se efectuaron en concordancia con la Ley de Contrataciones del Estado Ley N° 30225 y su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 350-2015-EF.

El accionar del área de logística ha sido permanentemente contingente para la gestión, y motivo de observaciones de diferente grado por parte del Órgano de Control Institucional. El resumen de los procedimientos efectuados en base al Plan Anual de Contrataciones es el siguiente:

RESUMEN PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES 2016

TIPO DE PROCEDIMIENTO	PROGRAMADOS	EJECUTADOS
ADJUDICACION SIMPLIFICADA	30	20
LICITACION PUBLICA	2	2
CONCURSO PUBLICO	2	1
CONTRATACION DIRECTA	3	2
SUBASTA INVERSA ELECTRONICA	6	3
TOTAL	43	28

9.5 TRANSPARENCIA.

La Empresa desde la implementación del Portal de Transparencia, cumple con la remisión y actualización de información para la página de transparencia bajo los alcances y lineamientos de la Ley N° 27806 y los Lineamientos del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

En dicho portal se encuentra toda la información pública relativa a la organización, desarrollo, así como todas las normas y directiva vigentes de la Empresa.

Se cuenta con un canal de atención al ciudadano y con normativa interna adecuada para su atención.

9.6 SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO.

La Empresa Nacional de la Coca S.A está ubicada en el nivel de madurez general de 1.69, obtenido de la herramienta de evaluación de la Contraloría General de la República, teniendo 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 existe la evidencia que la Empresa ha reconocido la necesidad de establecer y/o fortalecer la implementación de este Sistema; para asegurar el correcto desarrollo de los procesos de gestión; del mismo modo ha identificado que no existe un proceso formal estandarizado sino que existen enfoques ad hoc que se aplican de manera individual o caso por caso.

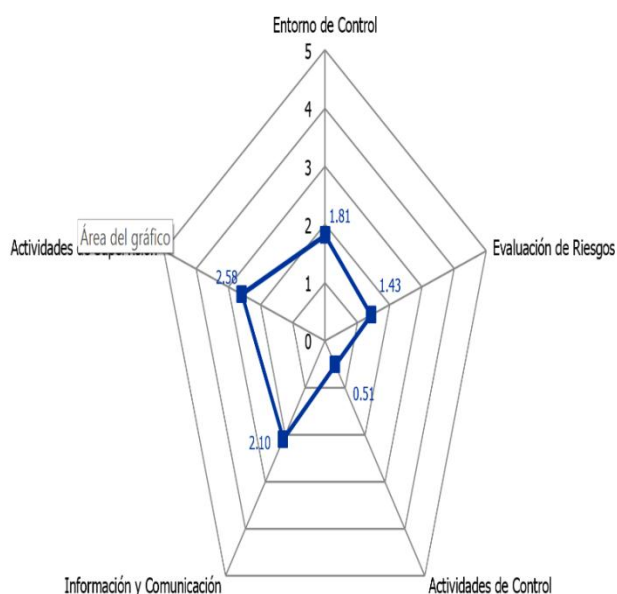
El personal no es consciente de sus responsabilidades frente al Sistema de Control Interno de la Empresa y no desarrolla de manera individual procesos de autocontrol en sus actividades cotidianas, lo cual requiere ser interiorizado, constituyendo una oportunidad de mejora.

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

Nivel de Madurez del SCI - Al 2016



Nivel de Madurez por Componente



9.7 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 2016, se procedió con la atención de 05 solicitudes de información de las 06 presentadas, en razón que 01 no fue

adecuadamente requerida en función al nivel de atención correspondiente. En el siguiente cuadro se detallan los mismos:

FORMATO N° 5. CONCLUSIONES DE LA ENTIDAD			
5A. Tipo de Información requerida	% Incidencia sobre el total de solicitudes *	% Atendidas **	% No atendidas ***
Otros	100	83.33	16.67
5B. Tipo de Información requerida <u>no atendida</u>	Motivos de la no atención		
Otros	No corresponde la entrega de esa información sin acuerdo del Pleno de Directorio		

* Porcentaje de solicitudes presentadas sobre el total presentado

** Porcentaje de solicitudes atendidas respecto al total de solicitudes

*** Porcentaje de solicitudes no atendidas respecto al total de solicitudes

10. GESTION JURIDICO LEGAL.

10.1 ASESORIA INTERNA.

La Oficina de Asesoría Jurídica brinda asesoría legal interna a la Alta Dirección y a las diferentes unidades orgánicas que lo requieran; las cuales se encuentra enmarcadas en:

- Emitir opinión legal sobre las consultas que le sean formuladas por los organismos de la empresa sobre aspectos propios de las actividades operativas y administrativas de la empresa
- Diseñar y proponer para aprobación las políticas, estrategias, planes, normas y procedimientos para el desarrollo del área
- Sugerir modificaciones en la formulación de resoluciones, contratos, convenios, directivas y otros cuando se le requiera.
- Representar a la Empresa y asumir la protección y tutela de los intereses de la empresa en procedimientos administrativos y judiciales como Apoderado.
- Visar los proyectos de resolución y otros documentos relacionados a ser suscritos por la Gerencia General que le sean propuestos, cuando estos tengan relevancia jurídica;
- Supervisar la elaboración y contenido de los contratos de los diferentes servicios que requiere la Empresa.
- Administrar la custodia de los expedientes judiciales así como administrar y controlar los servicios de asesoría externa en las diferentes Sucursales, estableciendo el flujo de reportes oportunos de avance y coordinando con las áreas los requerimientos de información interna para su desarrollo

10.2 PROCESOS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVOS

CUADRO GENERAL DE PROCESOS JUDICIALES EN TRÁMITE A NIVEL NACIONAL POR MATERIA PROCESAL Y LUGAR DE TRÁMITE

PROCESOS JUDICIALES	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCATELICA	PUNO	CHIMBOTE	TOTAL
LABORALES	52	19	20	06	10	09				116
CIVILES	09	02	01	01		01				14
PENALES	14	06	01	06	02	02	02	03	01	37
CONSTITUCIONALES	03	04	04					03		14
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	03	13			01					17
TOTAL	81	44	26	13	13	12	02	06	01	198

CUADRO DE DENUNCIAS PENALES Y LUGAR DE TRÁMITE

DENUNCIAS PENALES	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCATELICA	PUNO	CHIMBOTE	TOTAL
DENUNCIAS PENALES	05	07	01	01				02		16
TOTAL	05	07	01	01				02		16

CUADRO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LUGAR DE TRÁMITE

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCATELICA	JULIACA	CHIMBOTE	TOTAL
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	07	05						01		13
TOTAL	07	05						01		13

CUADRO DE PROCESOS EN ARBITRAJE DE DERECHO

PROCESOS	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCATELICA	JULIACA	CHIMBOTE	TOTAL
PROCESOS EN ARBITRAJE					01					01
TOTAL					01					01

10.3 CONTINGENCIAS JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS

Producto de los 40 procesos judiciales incoados a ENACO S.A. en materia civil, penal, laboral, constitucional y administrativa, se tiene previsto al 31.DIC.2016 el posible egreso remoto de S/ 4,371,547.93.

11. IMPLEMENTACION DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIAS.

11.1 AUDITORIAS DEL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL Y EXTERNOS (ANTERIORES AL 2015)

Recomendaciones Auditorías Externas 2004 -2014

En Proceso	Implementadas	En Proceso
Inicio 2016	2016	31.DIC.2016
3	3	0

11.2 PROVENIENTES DE LOS INFORMES DE OCI (ANTERIORES AL 2015)

Recomendaciones Auditorías Internas 2004 -2014

En Proceso	Implementadas	En Proceso
Inicio 2016	2016	31.DIC.2016
27	18	9

11.3 CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA (ANTERIORES AL 2015)

Recomendaciones Informe Contraloría año 2005

En Proceso	Implementadas	En Proceso
Inicio 2016	2016	31.DIC.2016
4	4	0

11.4 AUDITORIAS EXTERNAS 2015.

Recomendaciones Auditorías Externas 2015

En Proceso	Implementadas	En Proceso
Inicio 2016	2016	31.DIC.2016
7	7	0

12.1 JUSTIFICACION.

Mediante Oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30 de abril 2015, FONAFE expresó su preocupación por el desempeño de la Empresa Nacional de la Coca S.A y es por dicha situación que nuestro ente rector dispone la elaboración de un plan para fortalecer ENACO, el mismo que incluye entre otras las siguientes acciones:

- Modificación de la estructura orgánica de la Empresa acorde a sus necesidades.
- Modificación de la Escala Remunerativa que permita la contratación de personal idóneo.

En línea a la instrucción de FONAFE, mediante Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23 de julio 2015 se acordó iniciar el proyecto «Rediseño Organizacional de ENACO S.A» por un periodo de 12 meses iniciando el 01 de agosto 2015.

Posteriormente, producto de evaluaciones y coordinaciones con FONAFE mediante Acuerdo de Directorio N° 018-2016 de fecha 11 de marzo 2016 el plazo para concluir el "Proyecto de Rediseño Organizacional" fue ampliado hasta diciembre de 2018 inclusive.

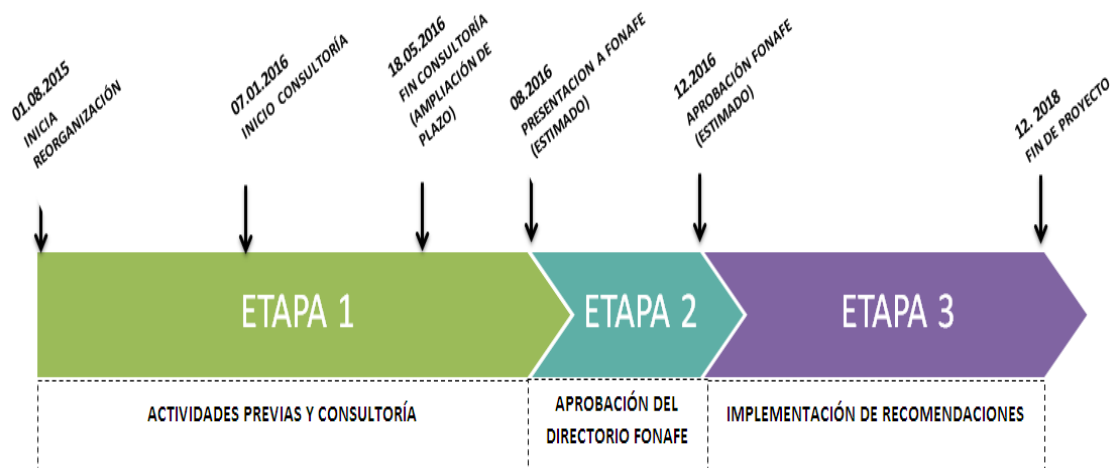
Se consideró que parte del proyecto debía ser realizado por una consultora especializada, la cual debía realizar las siguientes actividades:

- Diagnóstico del modelo de gobierno y de la situación de la organización.
- Auditoría de gestión de procesos y oportunidades de Mejora.
- Revisión de la situación del Sistema de recursos humanos: definición de perfiles, descripción de puestos, valoración de cargos y remuneración.

Es por lo antes mencionado que con fecha 07 de enero 2016 se inicia la consultoría externa del proyecto de "Rediseño Organizacional" para lo cual se contrató los servicios de la empresa Deloitte & Touché habiendo emitido dentro de sus entregables conclusiones y recomendaciones de acuerdo al diagnóstico realizado en relación a cada una de las actividades mencionadas.

12.2 FASES DEL PROYECTO DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL.

Las fases del Proyecto de Rediseño Organizacional de ENACO S.A. son las siguientes:



12.3 AVANCES DE LA IMPLEMENTACION

Tomando en cuenta las recomendaciones de la consultora se inició la elaboración de los documentos de gestión para ser propuestos tanto al Directorio de ENACO como al Directorio de FONAFE.

Nuestro Directorio aprobó las propuestas remitidas mediante los siguientes documentos:

- Con acuerdo de Directorio N° 030-2016 de fecha 12.08.2016 se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones para ENACO S.A. teniendo en cuenta las recomendaciones de la consultora Deloitte & Touché, el cual se encuentra en vigencia.
- Mediante acuerdo de Directorio N° 032-2016 de fecha 06 de setiembre 2016 se aprobó el nuevo Manual de Organización y Funciones de ENACO S.A. así como los perfiles de puesto contenidos en dicho documento, así como, el Cuadro de Asignación de Personal y las Escalas Remunerativas para ENACO S.A., el cual fue remitido a FONAFE mediante Oficio SIED N° 071-2016/GG/ENACO de fecha 07 octubre de 2016.
- Para viabilizar la implementación de las actividades del proyecto de rediseño organizacional en lo que se refiere al incremento del personal capacitado de acuerdo a los nuevos perfiles se ha gestionado el presupuesto correspondiente, el cual ha sido aprobado por FONAFE y comunicado a ENACO mediante oficio SIED N° 556-2016/DE/FONAFE de fecha 15 de diciembre de 2016.

13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



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

An Independent Member of



AMERICA EUROPE ASIA AFRICA OCEANIA

Página 4 de 52

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 2016 y 2015 y los correspondientes estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas; así como, el resumen de políticas contables significativas y otra información explicativa.

Responsabilidad de la Administración por los Estados Financieros

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de estos Estados Financieros, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera y por el control interno que la administración determine que es necesario para permitir la preparación de estos Estados Financieros que estén libres de imprecisiones o errores significativos, debido a fraude o error.

Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos Estados Financieros basados en nuestra auditoría. Hemos concluido nuestra auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Estas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de imprecisiones o errores significativos o no.

Una auditoría implica la realización de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre las cantidades y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representación errónea de los Estados Financieros debido a fraude o error. Al realizar esas evaluaciones del riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la entidad para diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados a las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la conveniencia de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación general de los sistemas financieros.

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

Opinión sobre la Situación Financiera

En nuestra opinión, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, la situación financiera de la Empresa Nacional de la Coca S.A.-ENACO S.A., al 31 de diciembre del 2016 y 2015, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo, por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera.

Refrendado por:


Mag. CPCC Párraga Ortiz (Socio)
Contador Público Colegiado Certificado
Matrícula N° 12314

Lima, Perú
24 de febrero del 2017.

Av. Castilla La Nueva Mz. N Lote 7
Urb. La Capilla - La Molina - Lima - Perú
Teléfono: (511) 495-2336
Celular: 971-152367
E-mail: weis@weisasociados.com.pe

Independent Affiliate of
UC&CS AMÉRICA
www.ucas-america.org
Accounting Legal and Business Advisors
An Strategic Alliance
Weis & Asociados



14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2016.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015
 (Expresado en Nuevos Soles)

	NOTAS	31.12.2016 S/.	Reestructurada 31.12.2015	01.01.2015 S/.
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalente de Efectivo	3	15 137 124	13 205 300	13 805 701
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	4	78 207	176 549	162 286
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	5	381 705	406 572	398 447
Inventarios	6	2 538 226	3 537 338	2 699 773
Activos por Impuestos a las Ganancias	7	-	288,764	4 223
Gastos Pagados por Anticipado	8	3 272	-	138 658
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		18 138 534	17 614 523	17 209 088
ACTIVO NO CORRIENTE				
Otras Cuentas por Cobrar		-	-	3 070 616
Propiedades Planta y Equipo (Neto)	9	34 813 110	35 540 367	36,125,776
Activos Intangibles (Neto)	10	163 531	181 173	189 641
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		34 976 641	35 721 540	39 386 033
TOTAL ACTIVO		53 115 175	53 336 063	56 595 121
PASIVO, Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Comerciales	11	277 867	450 333	222 386
Otras Cuentas por Pagar	12	1 122 572	640 123	534 174
Provisiones	13	553 854	674 299	702 175
Provisión por Beneficios a los Empleados	14	1 037 668	966 901	688 099
TOTAL PASIVO CORRIENTE		2 991 961	2 731 656	2 146 834
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo por Impuesto a la Ganancias Diferidos	15	6 938 249	6 829 467	7 045 445
Provisión por Beneficios a los Empleados ingresos Diferidos Neto	16	2 178 458	2 125 338	5 075 531
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		9 116 707	8 954 805	12 120 976
TOTAL PASIVO		12 108 668	11 686 461	14 267 810
PATRIMONIO NETO				
Capital	17	12 379 951	12 379 951	12 379 951
Capital Adicional	18	3 583 187	3 583 187	3 583 187
Reservas Legales	19	1 510 023	1 510 023	1 498 519
Resultados Acumulados	20	23 533 346	24 176 441	24 865 654
Otras Reservas del Patrimonio	21	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO NETO		41 006 507	41 649 602	42 327 311
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		53 115 175	53 336 063	56 595 121
Contingencias				
Cuentas de Orden	22	662,387	884,462	1 026 930

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 2016 y 2015.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Por los años terminados al 31 de Diciembre de 2016 y 2015
 (Expresado en Nuevos Soles)

	Notas	31.12.2016 S/.	31.12.2015 Reestructurado
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas netas (Ingresos Operacionales)	25	33,654,548	30,198,318
Prestaciones de Servicios	26	11,881	4,279
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		33,666,429	30,202,597
Costo de ventas	27	(18,997,374)	(16,962,511)
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)		14,669,055	13,240,086
Gastos de Ventas y Distribución	28	(9,452,402)	(9,253,706)
Gastos de Administración	29	(5,271,439)	(4,604,879)
Otros Ingresos Operativos	30	2,023,261	2,845,388
Otros Gastos Operativos	31	(1,926,823)	(1,920,307)
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA		41,652	306,582
Ingresos Financieros	32	340,363	288,051
Diferencia de Cambio (ganancias)	33	383,595	352,749
Gastos Financieros	34	(115)	(2,015)
Diferencia de Cambio (pérdidas)	35	(391,466)	(14,148)
RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS		374,029	931,219
Gastos por Impuesto a las Ganancias	36	(913,589)	(757,018)
GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS		(539,560)	174,201
Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas			
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO		(539,560)	174,201

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

ANEXO N° 01

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:

En el ejercicio económico 2016, ENACO S.A. ha ofrecido al mercado varias líneas de producción en cumplimiento de una política de diversificación industrial:

CUADRO: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE ENACO S.A. AÑO 2016

	<u>FILTRANTES</u> Mates de hoja de coca y mixturas con manzanilla, anís, eucalipto, uña de gato, menta, hierbaluisa y boldo. Con propiedades de acción digestiva, como agente respiratorio usado para atenuar los efectos de la altura, contiene minerales (calcio, fósforo, hierro, sodio y potasio), considerado como reconstituyente, energético, regulador del metabolismo y dietético.
	<u>HOJA DE COCA MICROPULVERIZADA</u> Uso directo como complemento alimenticio pudiendo mezclarse con jugos, sopas y otros líquidos. Uso en la industria alimentaria en proporciones de 3 a 10%.
	<u>EXTRACTO DE HOJA DE COCA</u> Extracto libre de alcaloide, exportado como insumo para uno de nuestros clientes y actualmente empleado en la fabricación de bebidas energizantes con la marca Kaptive.

OTROS PRODUCTOS EN ETAPA DE DESARROLLO

	<u>LICOR AROMÁTICO DE COCA - DELISSE</u> Obtenido a partir del proceso de producción del extracto de hoja de coca a polvo atomizado. Posee compuestos aromáticos y un porcentaje alcohólico entre 25 y 28% GL. No contiene preservantes o conservadores, con una vida útil de 5 años. No contiene alcaloides.
	<u>JABON DE HOJA DE COCA</u> Jabón de glicerina con extracto de hoja de coca, antiséptico y de Ph neutro balanceado, coadyuvante para el control de piel sensible, grasa y complemento al tratamiento del acné, así como desinflamante de escaras (irritaciones) por reposo de enfermedades prolongadas.

Fuente: Gerencia de Comercio Industrial.