

INFORME N°076- 2018 - ENACO S.A. /OPDI

A : Rafael Cánovas Petrozzi
GERENTE GENERAL

DE : John Rodríguez Patiño
**GERENTE DE LA OFICINA DE PRESUPUESTO, PLANEAMIENTO E
INFORMÁTICA (e).**

ASUNTO : **INFORME DE PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO 2019 –
APROBADO POR FONAFE**

REF. : OFICIO SIED Nro. 192-2018/GPE/FONAFE del 05-12-18

FECHA : Lima, 21 de diciembre del 2018.

Es grato dirigirme a Ud., con la finalidad de informar que se ha procedido a realizar el desagregado de las partidas presupuestal, de acuerdo a los importes aprobados por FONAFE para el Plan Operativo y Presupuesto Aprobado 2019, que fueron comunicados mediante Oficio de asunto en referencia.

Agradeceré a Ud. considerarlo en la Agenda del Directorio del día 28 de diciembre del 2018, para su ratificación.

Es todo lo que puedo informar a Ud. hasta el momento.

Atentamente,

c.c.

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.



INFORME DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO

Lima, Diciembre 2018

INDICE

I.	Aspectos Generales	3
1.1	Naturaleza Jurídica	3
1.2	Objeto Social	3
1.3	Accionariado	3
1.4	Directorio (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación por JGA u otro acto societario)	4
1.5	Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)	4
1.6	Marco Regulatorio	4
1.7	Estructura organizacional de la Empresa	6
1.8	Factores críticos de éxito	6
1.9	Área de Influencia	10
1.10	Soporte operativo	11
1.11	Logros	12
a.	Principales logros esperados a obtener en el año 2019	12
II.	Líneas de negocio de la Empresa	13
2.1	Descripción de la Líneas de negocio de la empresa	13
2.2	Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: estimado año 2018, previsto año 2019.	13
III.	Plan Estratégico	14
3.1	Misión	14
3.2	Visión	14
3.3	Valores	15
3.4	Horizonte del Plan Estratégico	16
3.5	Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas	17
3.6	Mapa estratégico	19
3.7	Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el año 2018	19
3.8	Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo para el año 2019	19
IV.	Plan Operativo	20
V.	Presupuesto	21
5.1	Ingresos (Importes en S/)	21
5.1.1	Ingresos Operativos	21
5.1.2	Ingresos de Capital	21
5.1.3	Transferencias: ingresos	21
5.1.4	Ingresos por Financiamiento: Préstamos	21
5.1.5	Recursos de Ejercicios Anteriores	22
5.2	Egresos	22
5.2.1	Egresos Operativos	23
5.2.2	Egresos de Capital	24
5.2.3	Transferencias: Egresos	26
5.2.4	Egresos por Financiamiento: Amortización de Prestamos	26

I. Aspectos Generales

1.1 Naturaleza Jurídica

ENACO S.A., creada a través del Decreto Ley 22370 de fecha 05.12.1978, como la única entidad peruana autorizada por el Estado Peruano para comercializar la hoja de coca y sus productos derivados en el mercado interno y externo. Con el Decreto Supremo N° 008-82-AG, de fecha 29.01.1982 se constituye a ENACO como una empresa estatal de derecho privado, en la modalidad de Sociedad Anónima (ENACO S.A.); el Decreto Legislativo 1031 establece que la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima, es una Empresa del Estado de Accionariado Único dependiente del Fondo Nacional de la Actividad Empresarial del Estado –FONAFE. Los alcances y acuerdos enmarcados en las Convenciones Internacionales y Disposiciones Legales vigentes, le otorgan a ENACO S.A. la calidad de ser la única organización estatal a nivel nacional responsable de comercializar la producción lícita de la hoja de coca y sus derivados en el ámbito interno y externo.

1.2 Objeto Social

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

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

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

1.3 Accionariado

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

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

1.4 Directorio (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación por JGA u otro acto societario)

Apellidos y Nombres	Cargos	Fecha de Designación
De Izcue Arnillas, Carlos Alberto	Presidente del Directorio	10/11/2017
Parodi Zevallos, Fernando José	Director	10/11/2017
Flores Huamaní, Cynthia Ruth	Director	03/10/2016
Vargas Céspedes, Ismael Ruben.	Director	31/10/2018
Saavedra Paredes, Jason Oscar	Director	24/03/2015

1.5 Gerencias principales (Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha de Designación o encargo)

Apellidos y Nombres	Cargos	Fecha y Documento de Designación
Cánovas Petrozzi, Rafael Domingo	Gerente General	AD N° 030-2017 01/07/2015
Galdos Tejada, Juan Carlos	Gerente de Comercio Tradicional	AD N° 058-2017 01/01/2018
Suarez Ysla, Peck Yali	Gerente de Administración Financiera	AD, N° 057-2017 02/01/2018
Rodriguez Patiño, John	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática	AD, N° 044-2018 26/10/2018

1.6 Marco Regulatorio

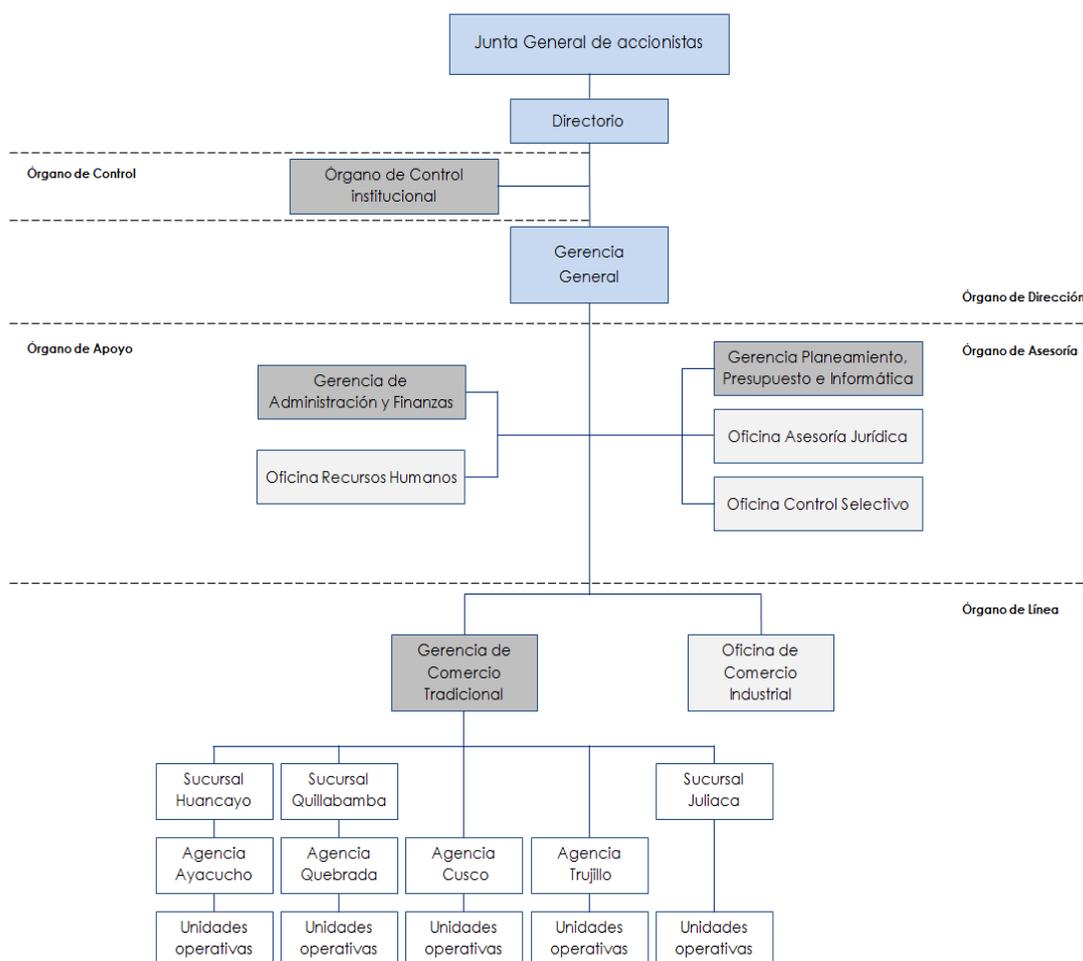
Para el cumplimiento del objetivo social, la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima - ENACO S.A. se rige por la siguiente normativa:

- Decreto Ley N° 22095 del 02.MARZO.1978 – Ley del Tráfico Ilícito de Drogas, promulgada el 02.MARZO.1978. Dispone que solo el Estado mediante la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), ejerza la comercialización interna y externa de la hoja de coca.
- Decreto Ley N° 22232 del 11.JUL.1978 – Ley Orgánica del Sector Agrario.
- Decreto Ley N° 22370 del 05.DIC.1978 – Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca – ENACO.
- Decreto Supremo N° 008-82-AG del 28.ENE.1982 – Dispone la Conversión de la Empresa Nacional de la Coca – ENACO, en Empresa Estatal de Derecho Privado, adoptando la forma de Sociedad Anónima.
- Decreto Supremo N° 209-EF del 17.MAYO.1985 – Transfiere como aporte de capital a Inversiones COFIDE S.A., la totalidad de las acciones que posee el Estado, de modo directo en las empresas estatales de derecho privado, entre estas, en la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima – ENACO S.A.
- Resolución Suprema N° 293-91- PCM del 20.JULIO.1991 – Reconoce como interlocutores válidos a los Comités de Productores y Organizaciones de Agricultores cocaleros y su participación en las decisiones sobre desarrollos alternativo a la actividad de producción de hoja de coca.

- Decreto Supremo N° 82-94-PCM – Plan Nacional de Prevención y Control de Drogas.
- Decreto Legislativo N° 824 del 24.ABRIL.1996, Ley de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Drogas.
- Decreto Supremo N° 094-97-EF del 09.JULIO.1997- Autoriza la transferencia a favor del Ministerio de Economía y Finanzas – Oficina de Instituciones y Organismos del Estado OIOE, la totalidad de las acciones de propiedad de Inversiones COFIDE S.A. de las Empresas Estatales de Derecho Privado.
- Decreto Supremo N° 009-2001-SA del 14.MARZO.2001 constituye “Mesa de Dialogo con los Agricultores de las Zonas de Influencia de Coca”.
- Decreto Supremo N° 123-2001-PCM del 30.NOVIEMBRE.2001- Faculta a ENACO S.A. continuar con el proceso de fabricación de pasta básica de cocaína con fines médicos y científicos utilizando la coca natural proveniente de agricultores empadronados.
- Ley N° 27634 del 15.FEBRERO.2002 – Ley de modificación de los artículos 41° y 68° de la Ley de Represión al Tráfico Ilícito de Drogas N° 22095.
- Estatuto Social de la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima – ENACO S.A.
- Directiva y Lineamientos emitidos por la Empresa Nacional de la Coca Sociedad Anónima - ENACO S.A.
- Decreto Supremo N° 044-2003-PCM del 23.ABRIL.2003 – Autoriza a DEVIDA el establecimiento de programas de reducción gradual y concertada de las plantaciones de coca.
- Decreto Supremo N° 004-2004-PCM del 22.ENERO.2004 – Aprueban la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2002 – 2007.
- Ley N° 26887- Ley General de Sociedades.
- Ley N° 24948 – Ley de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 027-90-MIPRE – Reglamento de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado.
- Ley N° 27170 del 08.SETIEMBRE.1999 – Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 170-99-EF de 13.NOVIEMBRE.1999 – Establece disposiciones aplicables a Entidades y Empresas del Estado para perfeccionar la transferencia de acciones al FONAFE.
- Directiva de Programación, Formulación y Aprobación del Plan Operativo, y Presupuesto de las Empresas Bajo el Ámbito de FONAFE para el año 2007. Acuerdo de Directorio N° 005-2006/021-FONAFE.
- Directiva de Gestión de FONAFE. Aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE, publicada en el Portal de FONAFE el 21 de junio de 2013.

- Directiva sobre Políticas y Prácticas Contables para las Empresas bajo el Ámbito de FONAFE. Acuerdo de Directorio N° 003-2005/015-FONAFE.
- Decreto Legislativo N° 1241 “Decreto Legislativo que fortalece la lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas”, publicado el 26 de setiembre de 2015.
- Ley N° 28305 “Ley de Control de Insumos Químicos y Productos Fiscalizados”, 29 de JULIO de 2004.
- Otras disposiciones legales vinculadas a la Actividad Empresarial del Estado.

1.7 Estructura organizacional de la Empresa



1.8 Factores críticos de éxito

Se considera como factores críticos de éxito aquellos que deben de cumplirse como condición esencial para lograr los resultados establecidos en el presente Plan Estratégico y/o Plan Operativo.

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

La encuesta del INEI – DEVIDA del año 2013, indica que el mercado legal de hoja de coca – consumo para uso tradicional e industrial – es del orden de 10,780 TM/año. Sin embargo, en el año 2017, la empresa captó 1,820 TM: cantidad que representa solo el 18% de la demanda legal.

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

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

1.8.1. Actualización del Padrón de Productores:

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

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

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

Se requiere la participación de otras instituciones del Estado para obtener resultados efectivos, sin presencia del Estado que complementa de manera real y efectiva la labor de ENACO no es posible obtener ningún cambio. Todas las gestiones efectuadas hasta el momento en las instancias a las que se ha recurrido no han tenido resultados que contribuyan a incrementar la captación de hoja de coca para retirarla del mercado ilegal y eventualmente del narcotráfico:

- El Ministerio del Interior mediante el Proyecto Especial CORAH debe acompañar el control de los predios empadronados para garantizar que estos destinen la totalidad de su producción a fines legales, entregando a ENACO S.A. En esta actividad no puede pretenderse ni esperarse que voluntariamente y sin ningún control del Estado los agricultores empadronados cumplan sus entregas. Actualmente el 80% de la producción legal de hoja de coca proviene de los valles de La Convención, Kosñipata y Lares, lugares en los cuales CORAH no tiene operación, sin embargo, es necesario que algún organismo del Estado sea designado para ejercer el control de dicha zona y que de manera coordinada con ENACO S.A se logre que los cocaleros

empadronados entreguen la totalidad de su producción a la empresa incrementando así la captación de hoja coca para el mercado legal.

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

1.8.3. Situación empresarial de ENACO:

Es necesario señalar que en el caso de ENACO S.A. los objetivos de gestión no son solo empresariales, y su accionar es un componente importante en la lucha contra las drogas. La empresa opera con recursos propios auto solventándose, es decir, no recibe presupuesto por parte del Estado para hacer frente a la competencia del mercado ilegal y del narcotráfico, sus competidores comerciales que se han fortalecido y renovado en el tiempo.

Frente a ello ENACO S.A está trabajando en una renovación tecnológica, de infraestructura y de personal profesional y técnico; porque la forma de operar era la misma desde hace más de 10 años y esto se evidencia en toda la gestión.

Actualmente, la baja captación de hoja de coca dificulta que la empresa cuente con los recursos para tomar acciones que puedan tener un impacto importante

en los resultados, como, por ejemplo: la modernización de sus sistemas de información y comercialización, mejoras en la fiscalización y control de sus actividades.

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

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

Adicionalmente, a los factores críticos mencionados en los párrafos anteriores, se debe considerar los siguientes factores:

- Predominio de la competencia desleal –informalidad: El comercio ilegal que se da por la alta demanda del producto, y cuyo precio de compra por parte de los ilegales es mayor al de ENACO S.A. debido a la poca participación de las autoridades comprometidas en la labor de control de oferta en los mercados de venta.
- Narco – terrorismo amenaza a ENACO S.A.: Incurción del narco terrorismo en los valles de producción legal de hoja de coca como Sandía, Kosñipata, Kiteni, Yanatile, etc.; a partir de los años 2013, 2014, 2015 y 2016, exponiendo a riesgo la infraestructura, vehículos y personal de la empresa, y, por consiguiente, su operatividad comercial en algunas zonas estratégicas. Igualmente, las operaciones de la empresa en las zonas comprendidas en el VRAEM, mayoritariamente con plantaciones ilegales y con presencia narco terrorista, con quienes se tiene que competir en desigualdad de condiciones y generando en varias oportunidades amenazas directas para el personal que allí labora.
- Presión Política-Social por parte de los dirigentes de las distintas federaciones de las cuencas cocaleras quienes solicitan permanentemente el incremento precio de compra de la hoja de coca.
- Variabilidad del clima y precipitaciones: Los traumáticos cambios en el clima generados producto de los fenómenos ambientales se manifiestan con incremento del frío (heladas) y/o excesivas precipitaciones pluviales en las principales zonas cocaleras, que aunada a una alta incidencia de plagas y enfermedades inadecuadamente controladas generan: a) deterioro de la calidad de la hoja de coca, b) baja productividad en campo, c) alta toxicidad de los suelos por exceso de aplicación de agroquímicos d) baja rentabilidad del productor y e) suelos empobrecidos por el uso intensivo y precarios aportes de fertilización.
 - Falta de entrega de la hoja de coca por parte de los productores legales: Situación que continúa agudizándose debido principalmente a la mejor oferta de precios y de condiciones de pago por parte de los compradores ilegales hacia los agricultores legales y que aunados a la falta de apoyo de las instituciones del Estado encargadas de hacer

valer la Ley para condicionar o coaccionar a que se cumpla con el mandato de entregar la totalidad de la producción a ENACO S.A., situación que obliga a la Empresa a ejecutar estrategias de persuasión y comunicación interinstitucional a fin de lograr el apoyo de las instancias que correspondan para retomar progresivamente el principio de autoridad y el control del 100% de la producción legal.

1.9 Área de Influencia

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

UNIDADES OPERATIVAS - COMPRA



Gráfico: Ubicación de las Unidades de Venta de ENACO S.A.

UNIDADES OPERATIVAS - VENTAS



1.10 Soporte operativo

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

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

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

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

Se ha implementado un correo corporativo en la nube que permite gestionar todos los correos electrónicos de manera segura y confiable.

También en nuestros servidores se almacena la página Web de la empresa que, si bien cumple con los requerimientos básicos, será reestructurada para responder a las actividades comerciales, internas de comunicación y de normativa estatal en lo que a exposición de información de transparencia y otros respecta.

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

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

Se tiene previsto el desarrollo de sistemas vía web que permitan tener información en tiempo real sobre las actividades comerciales presupuestales y administrativas, asimismo se tiene previsto garantizar temas de Seguridad de la Información según lo normado por la PCM (Presidencia Consejo de Ministros).

1.11 Logros

a. Principales logros esperados a obtener en el año 2019

- Modernizar ENACO para cumplir con la misión establecida
- Procesos internos eficientes
- Recursos de personal y mejoras de infraestructura
- Participación de otras instituciones del Estado para obtener resultados efectivos (CORAH, PNP, DEVIDA, SUNAT, DIGESA, FISCALÍA, entre otros). Sin presencia del Estado que complemente de manera real y efectiva la labor de ENACO, no es posible obtener ningún cambio en su actividad empresarial dentro del rol previsto en la ENLCD y ello constituye factor crítico de éxito.
- ENACO requiere de cambios en sus procesos funcionales que se trasladan a nuevas competencias de su personal, por ello dentro de las actividades de gestión interna es necesario que FONAFE priorice el rediseño organizacional en curso que implican cambios en la organización, desvinculaciones y nuevas contrataciones de personal con nuevos perfiles, implementación de un Sistema Informático Integrado y mejoras en activos e infraestructura por lo que se requiere aprobar las nuevas escalas salariales y CAP, así como aporte de capital.
- Incrementar la captación de hoja de coca de calidad primera e industrial para lograr una mayor rentabilidad incluyendo un mayor precio de venta para la calidad primera y en el caso de industrial para poder atender con esta calidad de hoja de coca la exportación e industrialización, sin tener que recurrir a la hoja de coca consumo.

II. Líneas de negocio de la Empresa

2.1 Descripción de la Líneas de negocio de la empresa.

- **Venta de hoja de coca.** - Para la Gerencia de Comercio Tradicional la venta de hoja de coca seca representa aproximadamente el 80% de los ingresos globales de la empresa. Situación que explica lo gravitante que representa esta operación para ENACO S.A., la oferta de hoja de coca en el mercado tradicional se sustenta en la hoja de coca calidad Inca o segunda. El origen de este producto es el departamento del Cusco, de donde se adquiere el 85% del total de la hoja de coca adquirida por ENACO S.A.
- **Producción y Comercialización de Filtrantes de hoja de coca en sus diversas presentaciones ENACO S.A.-** también se dedica a la producción de filtrantes de mate de coca, producto que se identifica en el mercado con la marca Delisse. La marca se encuentra mal posicionada en el mercado por falta de adecuadas estrategias de propaganda, comercialización y marketing que serán motivo de consultoría específica. Dicho producto por restricciones de comercio exterior sólo se comercializa por el momento en el mercado nacional.
- **Producción y comercialización de harinas y extractos de coca.** - Son productos con algún proceso intermedio, en el año 2017 se desarrollarán las potencialidades de estos productos para ser usados como insumo en procesos industriales por terceros.
- **Otros Productos.** - Adicionalmente a los anteriormente mencionados el Estatuto de ENACO S.A. señala que la Empresa podría dedicarse a la producción, industrialización y comercio interno y externo de otras plantas medicinales, la producción de los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines y el desarrollo de toda otra actividad afín o conexas.

2.2 Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: estimado año 2018, previsto año 2019.

Producto	Unidad de Medida	Estimado 2018		Previsto 2019	
		Cantidad	Importes S/	Cantidad	Importes S/
Cocaína al 92% pureza	Kg.	330	2,175,749	330	2,169,404
Mates y Mixturas Delisse	Filtros	13,757,330	679,233	13,807,330	655,994
Extractos	Kg.	18,540	1,502,447	18,540	2,128,904
Hoja de Coca Micropulverizada	Kg.	20,000	706,427	20,000	699,354
Hoja de Coca	TM.	1,469	23,426,733	2,061	33,602,652
Exportación de Hoja de Coca	Kg.	150	2,459,553	136	2,720,271
Licor de Coca	Lt.	4,220	74,903	4,220	46,382

III. Plan Estratégico

3.1 Misión

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

En la misión se plantean las siguientes ideas centrales:

“Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional”, esta declaración enfatiza la razón de ser de la empresa alineada a la ENLCD y la originalidad y el sentido particular del rol que tiene ENACO S.A dentro del Estado Peruano, que debe ser reconocida como la única empresa del país que puede intervenir en la compra, transformación y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, para asegurar un origen y destino legal a la misma.

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

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

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

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

3.2 Visión

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

En la visión se plantean las siguientes ideas centrales:

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

“Personal altamente motivado y competente”, denota la necesidad de la empresa para lograr disponer de un equipo de líderes y colaboradores

competitivos, comprometidos e integrados, con una cultura sólida y ampliamente difundida que les permita generar cambios para lograr sus objetivos estratégicos.

“Procesos óptimos y normalizados” enfatiza que los bienes y servicios deben ser racionales, de bajo costo, de calidad y entregados en forma oportuna, como resultado de la normalización y certificación de sus procesos clave, soportados por herramientas informáticas para facilitar su monitoreo y la toma de decisiones de los niveles directivos.

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

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

3.3 Valores

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

VALORES	PRINCIPIOS
<p>EXCELENCIA EN EL SERVICIO.</p> <p>Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes del canal tradicional e industrial con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.</p>	<p>Eficiencia y Generación de valor:</p> <p>Actuamos con eficiencia, vocación de servicio y generando valor a nuestros clientes del canal tradicional e industrial. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos.</p>
<p>COMPROMISO.</p> <p>Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de nuestros clientes y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.</p>	<p>Actuar con Responsabilidad:</p> <p>Cumplimos con nuestros objetivos haciéndonos cargo de los resultados y las consecuencias que pueden tener nuestras decisiones y actos sobre nuestros grupos de interés.</p>
<p>INTEGRIDAD.</p> <p>Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.</p>	<p>Transparencia:</p> <p>Somos honestos en el desarrollo de nuestras funciones y transmitimos información de forma veraz, clara y oportuna.</p>
<p>INTEGRACIÓN.</p> <p>Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlas. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y espíritu colaborativo y solidario.</p>	<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Fomentamos el trabajo colaborativo en pos del logro de los objetivos comunes. Anteponemos el interés colectivo al individual. Desarrollamos el espíritu de equipo y la generación de sinergias.</p>

VALORES	PRINCIPIOS
INNOVACIÓN. Promovemos el desarrollo de nuevos productos, nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor.	Creatividad: Buscamos, en forma permanente, el desarrollo de nuevos productos y nuevas formas de hacer las cosas, de modo que ello sea beneficioso para la empresa y la sociedad.

3.4 Horizonte del Plan Estratégico

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

Perspectiva	Objetivo Estratégico ENACO S.A.	Detalle del Objetivo
Grupos de interés	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.
	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.
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.
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.

3.5 Objetivos estratégicos, Indicadores y Metas

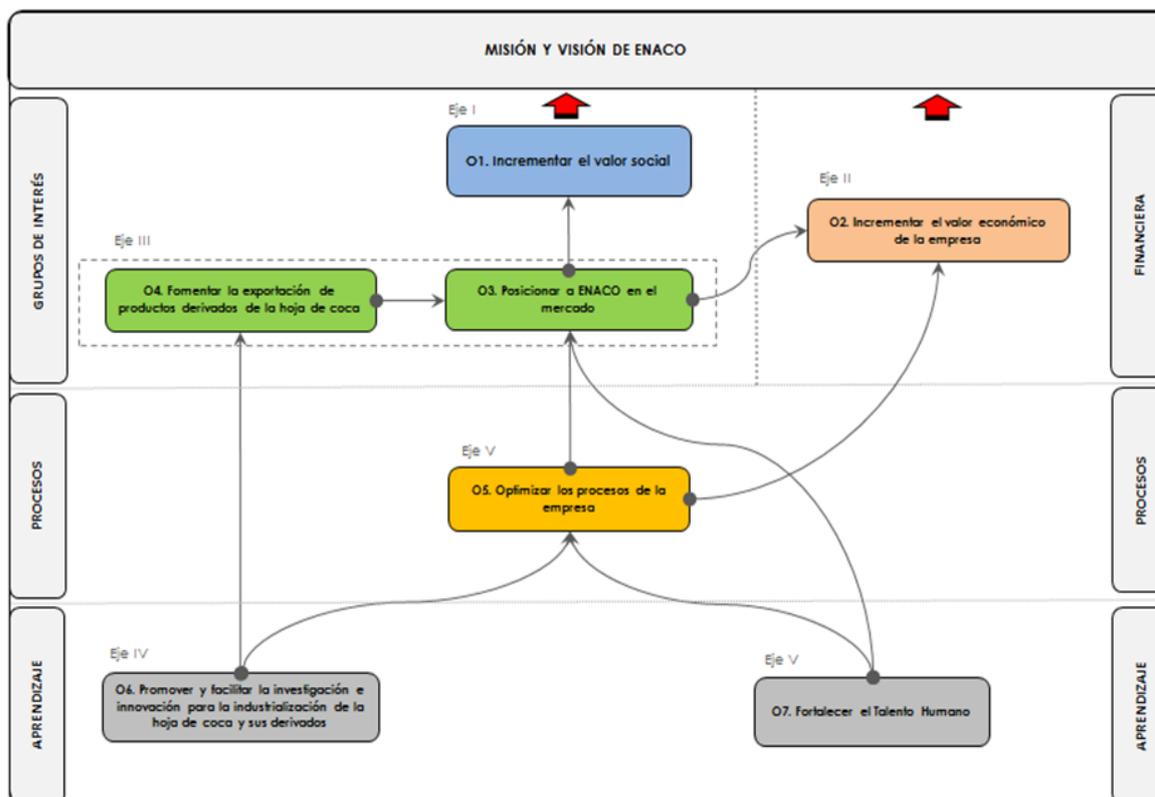
Perspectiva	OBJETIVOS ENLCD-DEVIDA	OE FONAFE	OE ENACO S.A.	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
Grupos de interés	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O2. Incrementar el valor social y ambiental	O1. Incrementar el valor social	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	2016	1.5	-2.0	-2.0	7.2	12.5	13.3	Reporte de compras	Gerencia de Comercio Tradicional
Financiera	X	O1. Incrementar la creación de valor económico	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	ROE	%	2016	-0.6	-3.8	-2.0	-0.2	1.8	5.6	Estados Financieros	Gerencia de Administración y Finanzas
				Margen EBITDA	%	2016	-0.6	-5.8	---	---	---	---	Estados Financieros	Gerencia de Administración y Finanzas
				EBITDA	MM S/	2017	0.5	---	0.4	1.1	1.9	3.6	Estados Financieros	Gerencia de Administración y Finanzas
Grupos de interés	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O1. Incrementar la creación de valor económico	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	2016	5.2	-6.6	-6.6	7.2	12.5	13.3	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Tradicional
				Incremento del nivel de venta promedio de las líneas del canal industrial	%	2016	-2.3	15.8	---	---	---	---	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial
				Incremento de ingresos del canal industrial	%	2017	2.4	---	2.8	2.8	2.8	2.8	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial

Perspectiva	OBJETIVOS ENLCD-DEVIDA	OE FONAFE	OE ENACO S.A.	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base		METAS					Fuente Auditable	Responsable
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021		
Grupos de interés	Eje de Reducción de la Oferta de Drogas	O1. Incrementar la creación de valor económico	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	Incremento del nivel actual de exportación	%	2016	-4.3	16.7	---	---	---	---	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial
				Incremento de ingresos por exportación	%	2017	4.3	---	4.0	4.0	4.0	4.0	Reporte de ventas	Gerencia de Comercio Industrial
Procesos		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O5. Optimizar los procesos de la empresa	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	2016	No se tiene	DLB**	DLB**	40	70	100	Reporte Anual de Auditoría de Procesos	Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática
Aprendizaje		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	Nuevos proyectos de investigación	Nº	2016	No se tiene	1	1	1	1	1	Informes de investigación	Gerencia de Comercio Industrial
Aprendizaje		O4. Mejorar la eficiencia operativa	O7. Fortalecer el talento humano	Nivel de desempeño de trabajadores	%	2016	No se tiene	----	DLB**	+3%	+5%	+5%	Reporte de evaluación de desempeño	Oficina de Recursos Humanos
		O8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación		Índice de clima laboral	%	2016	No se tiene	----	----	DLB**	+2%	+2%	Reporte de Clima laboral	Oficina de Recursos Humanos

3.6 Mapa estratégico

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

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



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

Se debe tener en cuenta que los objetivos estratégicos O1 y O2, son objetivos de resultado; es decir, el cumplimiento de los objetivos O3 al O7 son los que, a través de sus acciones estratégicas, permitirán el logro de dichos objetivos de resultado.

3.7 Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el año 2018

Para el año 2018 se ha previsto un cumplimiento del 52.28%.

3.8 Nivel previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo para el año 2019

Para el año 2019 el porcentaje de cumplimiento previsto es de 60%

IV. Plan Operativo

Cuadro N° 1

Matriz del Plan Operativo 2019

OBJETIVO ESTRATEGICO		OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR OPERATIVO	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACION	VALORES AÑO 2019				
						AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.	
1	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	10	50.4	49.1	45.6	32.8
2	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	1	ROE	ROE	%	10	1.40	2.90	4.10	3.70
		2	EBITDA	EBITDA	MMS/	10	1.20	2.20	3.10	2.90
3	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	1	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	10	16.75	5.42	37.06	40.3
		2	Incremento de ingresos del canal industrial	Incremento de ingresos del canal industrial	%	10	100	100	100	100.0
4	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	1	Incremento de ingresos por exportación	Incremento de ingresos por exportación	%	10	0.00	11.90	24.90	26.70
5	O5. Optimizar los procesos de la empresa	1	Nivel de cumplimiento de los procesos	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	10	---	---	40.0	40.0
6	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	1	Nuevos proyectos de investigación	Nuevos proyectos de investigación	N°	10	---	---	---	1.0
7	O7. Fortalecer el talento humano	1	Nivel de desempeño de trabajadores	Nivel de desempeño de trabajadores	%	10	---	---	---	+3.0
		2	Índice de clima laboral	Índice de clima laboral	%	10	DLB	DLB	DLB	DLB

V. Presupuesto

5.1 Ingresos (Importes en S/)

1 INGRESOS	43,184,574
1.1. Venta de Bienes	42,038,722
1.2. Venta de Servicios	130,367
1.3. Ingresos Financieros	664,125
1.4. Ingresos por participacion o dividendos	-
1.5. Ingresos complementarios	-
1.6. Otros	351,360

5.1.1 Ingresos Operativos

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos:

- **Venta de bienes:** Se tiene previsto la venta de 2,061 TM de Hoja de Coca a un precio de S/187.49 por arroba asimismo se busca industrializar la hoja de coca en nuevos productos como cápsulas de hoja de coca, así como enfatizar el crecimiento en licor aromático, consolidar la venta de extractos, además de la exportación de PBC.

Producto	Unidad de Medida	Previsto 2019	
		Cantidad	Importes S/
Cocaína al 92% pureza	Kg.	330	2,169,404
Mates y Mixturas Delisse	Filtros	13,807,330	655,994
Extractos	Kg.	18,540	2,128,904
Hoja de Coca Micropulverizada	Kg.	20,000	699,354
Hoja de Coca	TM.	2,061	33,602,652
Exportación de Hoja de Coca	Kg.	136	2,720,271
Licor de Coca	Lt.	4,220	46,382

- **Venta de Servicios:** Se considera importes por renovación de especies valoradas y libros cuenta corriente, asimismo se espera brindar servicio de envasado a Cliente Externo.
- **Ingresos Financieros:** Se estima colocar en diversos instrumentos financieros iniciando el año un saldo de S/3.5 MM, por excedentes de flujos de caja; asimismo, se invertirá un S/1'3 MM del saldo de la venta de terrenos.
- **Otros Ingresos:** Considera principalmente los ingresos por alcuotas del Banco de la Nación para que sea entregado a los jubilados, el importe asciende aproximadamente a S/29,280 mensuales.

5.1.2 Ingresos de Capital

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan.

Se tiene previsto la venta de inmuebles improductivos por un total de S/ 6' MM.

5.1.3 Transferencias: ingresos

No se tiene previsto utilizar esta partida para el siguiente Ejercicio 2019.

5.1.4 Ingresos por Financiamiento: Préstamos

No se tiene previsto utilizar esta partida para el siguiente Ejercicio 2019.

5.1.5 Recursos de Ejercicios Anteriores

No se tiene previsto utilizar esta partida para el siguiente Ejercicio 2019.

5.2 Egresos

2 EGRESOS	40,319,382
2.1 Compra de Bienes	18,977,328
2.1.1 Insumos y suministros	16,424,871
2.1.2 Combustibles y lubricantes	302,006
2.1.3 Otros	2,250,451
2.2. Gastos de personal (GIP)	13,572,514
2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)	8,541,928
2.2.1.1 Básica (GIP)	5,914,968
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	416,000
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	1,048,000
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	1,137,964
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	24,996
2.2.1.6 Otros (GIP)	-
2.2.2 Compensacion por tiempo de Servicio (GIP)	624,179
2.2.3 Seguridad y prevision Social (GIP)	584,227
2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)	247,500
2.2.5 Capacitación (GIP)	140,004
2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)	324,708
2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)	3,109,968
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	164,340
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	190,980
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	12,000
2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)	194,640
2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)	60,000
2.2.7.6 Incentivos por retiro v oluntario (GIP)	1,000,000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	24,800
2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)	540,672
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	60,000
2.2.7.10 Otros (GIP)	862,536
2.3 Servicios prestados por terceros	4,993,978
2.3.1 Transporte y almacenamiento	133,219
2.3.2 Tarifas de servicios publicos	811,326
2.3.3 Honorarios profesionales (GIP)	1,953,507
2.3.3.1 Auditorías (GIP)	180,000
2.3.3.2 Consultorias (GIP)	539,680
2.3.3.3 Asesorías (GIP)	285,718
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	948,109
2.3.4 Mantenimiento y Reparacion	314,928
2.3.5 Alquileres	396,408
2.3.6 Serv. de vigilancia, guardiania y limp. (GIP)	663,474
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	13,680
2.3.6.2 Guardiania (GIP)	459,974
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	189,820
2.3.7 Publicidad y Publicaciones	90,363
2.3.8 Otros	630,753
2.3.8.1 Servicio de mensajeria y correspondencia (GIP)	35,117
2.3.8.2 Prov. de personal por coop. y servics (GIP)	-
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	-
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	595,636
2.4 Tributos	292,083
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	5,126
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	286,957
2.5 Gastos diversos de Gestión	1,808,077
2.5.1 Seguros	444,061
2.5.2 Viaticos (GIP)	576,078
2.5.3 Gastos de Representacion	7,687
2.5.4 Otros	780,251
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	-
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	780,251
2.6 Gastos Financieros	214,901
2.7 Otros	460,501

5.2.1 Egresos Operativos

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos:

- Compra de Hoja de Coca por 2083 TM a precio de S/83.00 (el impacto por incremento del precio actual, por Acuerdos durante la Huelga de Productores Cocaleros, se refleja en transferencia de egresos.
- Refacción y mantenimiento de locales, según criticidad de las diversas unidades operativas, sucursales o agencias.
- Gasto de Personal previsto para 249, con ingresos progresivos durante el 2019.
- Adquisición de software y hardware.
- Implementación de ERP
- Compra de insumos y suministros relacionados a la producción.
- Tipo de cambio a razón de S/. 3.28 por \$ 1.00 dólar USA.

b. Cuadros de soporte:

- **Insumos y Suministros:** Considera el volumen a adquirir de hoja de coca (2,083 TM) a un valor de S/83 para cumplir con nuestras metas comerciales, así como solventes y otros insumos para la realización de los productos previstos.

Cabe señalar que el **incremento actual de los precios**, producto de la Huelga con los Productores Cocaleros se refleja en **egresos por transferencia**, sin embargo, en la Primera Modificación, debe reclasificarse al rubro 2.1.3 Otros, debido a que actualmente es parte del precio.

- **Otros:** Considera el flete de hoja de coca, relacionado con el nivel de metas comerciales.
- **Tarifas de Servicios Públicos:** Considera los puntos de conexión de línea delicada, esto en relación al Proyecto de ERP y los servicios públicos recurrentes (luz, agua).
- **Mantenimiento y Reparación:** El importe considera, la necesidad de pintados en las oficinas, así como mantenimientos de las mismas para dar mejores condiciones laborales a los trabajadores, asimismo por temas de seguridad.
- **Alquileres:** Considera alquileres de locales para la compra y venta de Hoja de Coca, asimismo, importes por alquileres de diversos equipos.
- **Publicidad y Publicaciones:** Se tiene previsto reforzar la parte comercial para poder los objetivos de ingresos previstos, estos servirán para promocionar nuevos productos industriales como por ejemplo las cápsulas de hoja de coca y el licor aromático, asimismo continuar con la implementación del Rediseño de Marca.
- **Otros no relacionados al GIP:** EL importe está relacionado a las metas comerciales; se considera Comisión de agentes por la exportación de 330 Kg. De PBC, Servicios de Encefeonado de Filtrantes por S/ 28 Mil, por envasado de Micropulverizado S/34 Mil, Servicio de Molienda por S/31 Mil,

acondicionamientos necesarios para productos nuevos por S/30 Mil, adicionalmente por el Servicio de Correo en Nube S/33 Mil.

- **El gasto integrado de personal (GIP) considera los siguientes rubros:**
- **Sueldos y Salarios:** Considera CAP al 100%, con ingresos progresivos durante el 2019, incluyendo las 227 plazas CAP, aprobadas en el 2018 por FONAFE, así como 22 plazas no CAP, que corresponde a Personal por Proyecto de PBC, Personal por Rediseño, así como trabajadores reincorporados por Mandato Judicial.
- **Compensación de tiempos y servicios:** Incremental debido al supuesto de tener una capacidad plena del personal según PAP (Presupuesto Analítico de Personal).
- **Dietas de Directorio:** Importe considera la asistencia a todos los Directorios, por parte de los 5 miembros.
- **Capacitación:** Se buscar fortalecer, los talentos, habilidades y competencias de nuestros colaboradores.
- **Jubilaciones:** El importe está en concordancia con la Alicuota del Banco De La Nación.
- **Otros Gastos de Personal GIP:** Considera importes por Asignaciones de Refrigerio y Movilidad, supeditado a la asistencia, así como prestaciones alimentarias de acuerdo al grupo ocupacional, cabe señalar que solo se está considerando un importe de S/. 3'000,000 para incentivo de retiro voluntario, como parte de las medidas necesarias para el logro del Rediseño Organizacional.
- **Honorarios Profesionales:** Incremento en consultarías/ asesorías, relacionadas a las políticas remunerativas, clima laboral, tecnologías de la Información (ERP), rediseño de marcas, otros.
- **Viáticos:** Incremento mínimo principalmente por mayor desplazamiento del personal para el control, mejora de procesos, entre otros.

5.2.2 Egresos de Capital

a. Supuestos cuantitativos y cualitativos que lo sustentan

Es preciso señalar que en la Resolución Ministerial N° 161-2018-PCM de fecha 25 de junio de 2018, en su Anexo 1 (Sección A-formato de presentación del indicador asociado a la brecha de servicios), indica lo siguiente:

- **Servicio público asociado:** Comercialización e Industrialización de la hoja de Coca.
- **Indicador:** % de locales operativos de acondicionamiento y comercialización e Industrialización de la hoja de coca en condiciones inadecuadas.
- **Ámbito de control (nivel de objetivo de la matriz lógica):** Incremento de la eficiencia operativa en la comercialización e industrialización de la hoja.

- Para abordar ello se efectúa: Refacción y Mejora de Locales, Adquisición de vehículos, Adquisición de Software y Hardware, Reposición de activos y mantenimientos que aseguren la operatividad de los activos.

b. Cuadros con información de soporte

- **Evolución de los egresos de capital por cada uno de sus componentes:** Real año 2017, Estimado 2018, Previsto 2019 y proyectados años 2020, 2021 y 2022

Cuadro N° 2

Gastos de Capital (En Soles)

CONCEPTO	AÑO 2017			AÑO 2018			AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
	Presup	Ejec	N.Ejec	Estimado	Ejec Prevista	N.Ejec	Presup	Proyect	Proyect	Proyect
Proyectos de Inversión	0	0	0	0	0	0	0	300,000	300,000	300,000
Gastos No Ligados a Proyectos de Inversión	1,995,353	1,170,086	58.64%	1,650,768	280,865	17.01%	797,634	300,000	300,000	300,000
Inversión Financiera							1,352,366			
Otros										
Total Gastos de Capital	1,995,353	1,170,086		1,650,768	280,865		2,150,000	600,000	600,000	600,000

Cuadro N° 3

Inversiones Fbk (En Soles)

N°	PORTAFOLIO DE INVERSIONES (Según Criterios)	TOTAL	Ejecución al 31.12.2018 (Estimado)	Previsto para el Año 2019						
				IMPORTE	FINANCIAMIENTO					
					Recursos Propios	Endeudamiento	Aportes de Capital	Saldos Años Anteriores	Otros	
1	Proyectos de Inversión	0	0	0	0					
2	Gastos de Capital no ligados a proyectos	1,650,768	200,865	797,634	797,634					
	TOTAL	1,650,768	200,865	797,634	797,634					

- **Gastos de Capital no Ligado a Proyectos:** Respecto al indicador señalado en la Resolución Ministerial N° 161-2018-PCM (% de locales operativos de acondicionamiento y comercialización e Industrialización de la hoja de coca en condiciones inadecuadas) y para disminuir la brecha de servicios; se plantea mejorar la infraestructura, reemplazar activos que han culminado su vida útil, reparación o renovación de activos para devolverlos a su estado original y Compras de bienes que ayuden a agilizar las operaciones de la situación actual.

Para amenguar las ineficiencias y ampliar la capacidad de la Unidad Productora en el 2019 se plantea ejecutar lo siguiente:

Cuadro N° 4
Gastos No Ligados a Proyectos de Inversión (En Soles)

INVERSIONES FBK	PRESUPUESTO 2019	JUSTIFICACION (Indicar porque no es considerado proyecto de inversión)
1.2. Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión		
1. ERP de ENACO S.A.	458,700	Cabe señalar que el servicio que brinda ENACO es la comercialización e Industrialización de la hoja de Coca por tanto la ERP de ENACO S.A. va permitir procesar data de forma rápida, requeridos en la gestión de la información administrativa y financiera de ENACO, no va crear, ni ampliar, ni mejorar, ni recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios de ENACO SA; por tanto, no es un considerado un proyecto de Inversión.
2. Implementación de Video conferencias en Quillabamba.	27,000	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
3. Cámara de videovigilancia Quillabamba.	15,610	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
4. Implementación de servidores en sucursales de ENACO S.A.	151,074	Actualmente las sucursales de ENACO, cuenta con un solo un servidor básico de Base de Datos, se va adquirir tres servidores, estos no van no va crear, ni ampliar, ni mejorar, ni recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios de ENACO SA; por tanto, no es un considerado un proyecto de Inversión.
5. Compra de carretilla Hidráulica 3tn.	1,350	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
6. Banqueta de tres cuerpos.	1,250	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
7. Puerta enrollable	1,850	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
8. Combo Sanitario	800	Activo que no modifica la capacidad productora de servicios de ENACO S.A.
9. Adquisición de Sinfín helicoidal y tolva troncocónica para la recuperación del solvente 3 del proceso de producción de cocaína base	70,000	No crea, ni amplia, ni mejorara, ni recuperara la capacidad de producción de bienes o servicios de ENACO SA; por tanto, no es un considerado un proyecto de Inversión.
10. Adquisición de sistema de transporte de hoja de coca picada para el proceso de producción de cocaína base	70,000	No crea, ni amplia, ni mejorara, ni recuperara la capacidad de producción de bienes o servicios de ENACO SA; por tanto, no es un considerado un proyecto de Inversión.
Total Gastos de Capital no ligados a proyectos de inversión	797,634	

5.2.3 Transferencias: Egresos

El importe en el 2019, asciende S/5'2 MM, que considera el impacto que genera el incremento de precios a los Productores Cocaleros. Se debe tener en cuenta que en la Primera Modificación se debe reclasificar esta partida al rubro 2.3.1. Otros, ya que la situación actual no corresponde a Bonificaciones (escenario inicial), sino forma parte del precio.

5.2.4 Egresos por Financiamiento: Amortización de Prestamos

No se tiene previsto para el siguiente Ejercicio ejecutar esta partida.

Anexo 1

Estado de Resultados – Remitido por Contabilidad - GAF

RUBROS	PRESUPUESTO AÑO 2019											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS												
Ventas Netas de Bienes	2,895,083	5,790,167	8,685,250	11,580,333	14,475,417	17,370,500	20,265,583	23,160,667	26,055,750	28,950,833	31,845,917	34,741,000
Prestación de Servicios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	2,895,083	5,790,167	8,685,250	11,580,333	14,475,417	17,370,500	20,265,583	23,160,667	26,055,750	28,950,833	31,845,917	34,741,000
Costo de Ventas	1,418,591	2,837,182	4,255,772	5,674,363	7,092,954	8,511,545	9,930,136	11,348,727	12,767,318	14,185,908	15,604,499	17,023,090
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)	1,476,493	2,952,985	4,429,478	5,905,970	7,382,463	8,858,955	10,335,448	11,811,940	13,288,433	14,764,925	16,241,418	17,717,910
Gastos de Ventas y Distribución	823,632	1,493,531	2,209,975	2,910,807	3,700,439	4,466,359	5,350,263	6,217,367	6,975,869	7,900,577	8,704,525	9,906,660
Gastos de Administración	481,223	935,012	1,415,263	1,941,967	2,451,758	2,897,395	3,360,115	3,774,197	4,321,080	4,863,875	5,590,361	6,366,124
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos Operativos	153,508	299,801	509,287	694,967	846,187	1,003,804	1,161,930	1,332,042	1,481,646	1,711,208	1,860,545	2,015,227
Otros Gastos Operativos	122,327	259,275	436,178	595,840	743,884	865,737	1,003,336	1,122,362	1,256,723	1,395,485	1,484,434	1,598,640
GANANCIA (PÉRDIDA) OPERATIVA	202,819	564,967	877,349	1,152,323	1,332,568	1,633,268	1,783,663	2,030,055	2,216,407	2,316,196	2,322,642	1,861,713
Ingresos Financieros	8,167	17,562	33,633	51,418	68,417	91,764	162,127	173,400	194,223	133,007	200,175	401,482
Diferencia de Cambio (Ganancias)	22,634	72,210	73,467	98,041	156,694	156,696	170,121	167,005	161,548	175,103	209,458	288,058
Gastos Financieros	0	45	18	137	137	259	259	259	259	298	1,464	7,324
Diferencia de Cambio (Pérdidas)	33,545	48,279	103,954	126,226	126,499	146,785	158,206	158,835	91,274	120,721	130,598	231,226
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia (Pérdida) que surgen de la Diferencia entre el valor Libro Anterior y el valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	200,075	606,415	880,477	1,175,419	1,431,043	1,734,684	1,957,447	2,211,365	2,480,644	2,503,287	2,600,214	2,312,703
Gasto por Impuesto a las Ganancias	101,797	221,668	302,516	389,524	464,933	554,507	620,222	695,128	774,565	781,245	781,245	781,245
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS	98,278	384,748	577,961	785,895	966,110	1,180,177	1,337,225	1,516,237	1,706,079	1,722,042	1,818,969	1,531,458
Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas												
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	98,278	384,748	577,961	785,895	966,110	1,180,177	1,337,225	1,516,237	1,706,079	1,722,042	1,818,969	1,531,458
SUMA DE COMPONENTES DE OTRO RESULTADO INTEGRAL CON IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros resultados Integrales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL EJERCICIO, NETO DEL IMPUESTO A LA RENTA	98,278	384,748	577,961	785,895	966,110	1,180,177	1,337,225	1,516,237	1,706,079	1,722,042	2,049,255	1,738,902
Depreciación:	94,910	189,914	285,014	380,209	475,498	570,884	666,364	761,940	857,612	953,379	953,379	1,049,338
Amortización:	2,536	5,072	7,608	10,144	12,680	15,215	17,751	20,287	22,823	25,359	25,359	27,895

Anexo 2

Presupuesto de Ingresos y Egresos 2019

RUBROS	PRESUPUESTO 2019
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
1 INGRESOS	43,184,574
1.1. Venta de Bienes	42,038,722
1.2. Venta de Servicios	130,367
1.3. Ingresos Financieros	664,125
1.4. Ingresos por participacion o dividendos	-
1.5. Ingresos complementarios	-
1.6. Otros	351,360
2 EGRESOS	40,319,382
2.1 Compra de Bienes	18,977,328
2.1.1 Insumos y suministros	16,424,871
2.1.2 Combustibles y lubricantes	302,006
2.1.3 Otros	2,250,451
2.2. Gastos de personal (GIP)	13,572,514
2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)	8,541,928
2.2.1.1 Básica (GIP)	5,914,968
2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)	416,000
2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)	1,048,000
2.2.1.4 Asignaciones (GIP)	1,137,964
2.2.1.5 Horas Extras (GIP)	24,996
2.2.1.6 Otros (GIP)	-
2.2.2 Compensacion por tiempo de Servicio (GIP)	624,179
2.2.3 Seguridad y prevision Social (GIP)	584,227
2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)	247,500
2.2.5 Capacitación (GIP)	140,004
2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)	324,708
2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)	3,109,968
2.2.7.1 Refrigerio (GIP)	164,340
2.2.7.2 Uniformes (GIP)	190,980
2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)	12,000
2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)	194,640
2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)	60,000
2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)	1,000,000
2.2.7.7 Celebraciones (GIP)	24,800
2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)	540,672
2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)	60,000
2.2.7.10 Otros (GIP)	862,536
2.3 Servicios prestados por terceros	4,993,978
2.3.1 Transporte y almacenamiento	133,219
2.3.2 Tarifas de servicios publicos	811,326
2.3.3 Honorarios profesionales (GIP)	1,953,507
2.3.3.1 Auditorias (GIP)	180,000
2.3.3.2 Consultorias (GIP)	539,680
2.3.3.3 Asesorias (GIP)	285,718
2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)	948,109
2.3.4 Mantenimiento y Reparacion	314,928
2.3.5 Alquileres	396,408
2.3.6 Serv. de vigilancia, guardiania y limp. (GIP)	663,474
2.3.6.1 Vigilancia (GIP)	13,680
2.3.6.2 Guardiania (GIP)	459,974
2.3.6.3 Limpieza (GIP)	189,820
2.3.7 Publicidad y Publicaciones	90,363
2.3.8 Otros	630,753
2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)	35,117
2.3.8.2 Prov. de personal por coop. y servicios (GIP)	-
2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)	-
2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP	595,636

Anexo 2
Presupuesto de Ingresos y Egresos 2019

RUBROS	PRESUPUESTO 2019
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	
2.4 Tributos	292,083
2.4.1 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF	5,126
2.4.2 Otros impuestos y contribuciones	286,957
2.5 Gastos diversos de Gestión	1,808,077
2.5.1 Seguros	444,061
2.5.2 Viaticos (GIP)	576,078
2.5.3 Gastos de Representacion	7,687
2.5.4 Otros	780,251
2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)	-
2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP	780,251
2.6 Gastos Financieros	214,901
2.7 Otros	460,501
RESULTADO DE OPERACION	2,865,192
3 GASTOS DE CAPITAL	2,150,000
3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK	797,634
3.1.1 Proyecto de Inversión	-
3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos	797,634
3.2 Inversión Financiera	1,352,366
3.3 Otros	-
4 INGRESOS DE CAPITAL	6,000,000
4.1 Aportes de Capital	-
4.2 Ventas de activo fijo	6,000,000
4.3 Otros	-
5 TRANSFERENCIAS NETAS	-5,435,954
5.1 Ingresos por Transferencias	-
5.2 Egresos por Transferencias	5,435,954
RESULTADO ECONOMICO	1,279,238
6 FINANCIAMIENTO NETO	-
6.1 Financiamiento Externo Neto	-
6.1.1. Financiamiento largo plazo	-
6.1.1.1 Desembolsos	-
6.1.1.2 Servicios de Deuda	-
6.1.1.2.1 Amortización	-
6.1.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	-
6.1.2. Financiamiento corto plazo	-
6.1.2.1 Desembolsos	-
6.1.2.2 Servicio de la Deuda	-
6.1.2.2.1 Amortización	-
6.1.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	-
6.2 Financiamiento Interno Neto	-
6.2.1. Financiamiento Largo PLazo	-
6.2.1.1 Desembolsos	-
6.2.1.2 Servicio de la Deuda	-
6.2.1.2.1 Amortización	-
6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda	-
6.2.2. Financiamiento Corto Plazo	-
6.2.2.1 Desembolsos	-
6.2.2.2 Servicio de la Deuda	-
6.2.2.2.1 Amortización	-
6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la Deuda	-
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-
SALDO FINAL	1,279,238
GIP -TOTAL	16,740,690
Impuesto a la Renta	-

Anexo 3
Plan Operativo 2019

OBJETIVO ESTRATEGICO			OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR OPERATIVO	UNIDAD DE MEDIDA	VALORES AÑO 2019 AL IV TRIM.
1	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	32.8
2	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	1	ROE	ROE	%	3.70
		2	EBITDA	EBITDA	MMS/	2.90
3	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	1	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	40.3
		2	Incremento de ingresos del canal industrial	Incremento de ingresos del canal industrial	%	100.0
4	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	1	Incremento de ingresos por exportación	Incremento de ingresos por exportación	%	26.70
5	O5. Optimizar los procesos de la empresa	1	Nivel de cumplimiento de los procesos	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	40.0
6	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	1	Nuevos proyectos de investigación	Nuevos proyectos de investigación	Nº	1.0
7	O7. Fortalecer el talento humano	1	Nivel de desempeño de trabajadores	Nivel de desempeño de trabajadores	%	+3.0
		2	Índice de clima laboral	Índice de clima laboral	%	DLB

Anexo 4
Comparativo de Presupuesto Vs. Presupuesto Aprobado

	PROY PIA 2019	PIA APROBADO POR FONAFE
Ingresos	47,585,315	49,184,574
De Operación	41,585,315	43,184,574
De capital	6,000,000	6,000,000
Transferencia de Ingresos		
Financiamiento (Desembolso)		
Resultado de Ejercicios Anteriores		
Egresos	46,807,220	47,905,336
De Operación	42,509,586	40,319,382
Gasto Integrado de Personal	19,747,482	16,740,690
Gasto de Personal	16,579,306	13,572,514
Sueldos y Salarios	9,209,160	8,541,928
Indemnización por Cese de Relacion Laboral	60,000	60,000
Incentivo por Retiro Voluntario	3,000,000	1,000,000
Participación de Trabajadores	60,000	60,000
Tributos	292,083	292,083
De Capital	4,297,634	2,150,000
Transferencias (Egresos)	-	5,435,954
Financiamiento (Servicio de Deuda)	-	
Saldo Final	778,095	1,279,238