

10. Aspectos relevantes.

Durante el tercer trimestre del ejercicio 2017 en la Empresa Nacional de la Coca S.A. se han presentado los siguientes hechos relevantes:

- 10.1. En las zonas de producción de hoja de Coca, se viene presentando desde hace aproximadamente 15 años mayor migración de mano de obra agrícola a los nuevos proyectos regionales como es la iniciación del proyecto del gaseoducto Sur Andino y las obras de construcción y mantenimiento de carreteras con ofertas salariales muy atractivas, llegando a ser de S/.50.00 a 70.00 el jornal, entre mano de obra no calificada y operarios, financiadas con recursos económicos provenientes del Gobierno central, canon gasífero a través del gobierno regional y los gobiernos locales, condiciones que interfieren con las labores agrícolas en general y de cosecha de la hoja de Coca en particular, principalmente en las cuencas cocaleras de la provincia de La Convención en el Departamento de Cusco.

Esta situación coyunturalmente ha cambiado en algo al mes de junio ya que estas actividades han sido paralizadas por falta de presupuesto en los gobiernos locales y regionales pero el factor climático no ha ayudado para la actividad cocalera. El periodo de alta captación comprende usualmente desde el mes de noviembre al mes de abril, marcando estos meses el inicio de la temporada de alta captación de la hoja de Coca, habiendo tenido precipitaciones permanentes y continuas por efecto climático del Niño Costero estas no han permitido el cumplimiento de las metas de compra en el tercer trimestre que solo alcanzo un 71% de la meta programada por efecto de la Corriente del Niño, y acrecentado por la falta de mano de obra en el campo que creó la demanda del producto beneficiándose el comerciante ilegal por el diferencial de precio que oferta a nuestro productor.

- 10.2. Es posible que los factores directos de cosecha se vean afectados drásticamente como consecuencia de los siguientes fenómenos (los cuales son característicos de la sucursal Quillabamba que nos abastece con más del 80% del acopio) pero que sin embargo este trimestre solo apporto con el 73%:
 - El mercado ilegal que se da con mayor fuerza por la demanda del producto, y cuyo precio de compra 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.
 - Presencia de narcoterrorismo lo cual genera presión a entregar hoja de Coca para el narcotráfico en las zonas de Kiteni, Kepashiato y otras cercanas que continúan convulsionadas.
 - Presión Político-Social solicitando incremento precio de compra de la hoja de Coca.
 - El acrecentamiento incontrolado de la producción ilegal de hoja de Coca, en los valles de San Gabán y Sandia y en el valle de Kosñipata en la provincia de Paucartambo - Cusco; generan el transporte y comercialización ilegal de grandes volúmenes de hoja de Coca, los mismos que son distribuidos en los mercados y ferias en Juliaca e inclusive abarca los departamentos de Arequipa, Tacna, Moquegua y Cusco en las provincias de Canchis –Sicuani y Espinar - Yauri;

- Dicho producto, a pesar de en muchos casos haber sido cultivados con ayuda de fertilizantes químicos que afectan la salud de las personas por su ingesta directa, tiene gran demanda por parte de los consumidores finales "chacchadores", por ser de buena calidad debido a sus mejores condiciones de cultivo y cortos periodos de almacenamiento, y además durante la temporada de alta producción (época de lluvias) los precios disminuyen gracias a la productividad obtenida de plantas nuevas, en suelos adecuadamente preparados y fertilizados. Es conveniente resaltar que mientras los agricultores y comercializadores ilegales obtienen altas productividades y venden con cortos periodos de almacenamiento sin un adecuado control, ENACO trabaja con agricultores controlados por las autoridades, con plantas de más de 50 años (con bajos rendimientos) y con cosechas que son almacenadas por la empresa durante largos periodos de tiempo para ser distribuidas a nivel nacional, todo lo cual hace que nuestro producto sea de menor calidad al del ilegal, quien aprovechando las condiciones que le son favorables puede llegar a vender su producto en temporada alta entre S/.180 a S/.220, lo cual merma considerablemente las ventas de hojas de Coca de nuestra empresa ENACO S.A. Ante tal situación, es determinante y de suma urgencia, que se lleve a cabo la erradicación de los valles de San Gabán, Ayapata y Sandía, por parte de las instituciones a cargo que depende del Ministerio del Interior y se controlen los mercados de comercio informal de manera efectiva y decidida.
 - Los factores climáticos y estacionalidad del producto se incrementa considerablemente la producción y el precio de compra por parte de los comerciantes ilegales en las zonas de producción llegan a pagar la arroba de S/.95.00 a 110.00 soles, producción que es captada en gran parte por los comerciantes ilegales por la diferencia de precio que paga ENACO lo que evalúa el productor para obtener mayores ingresos.
- 10.3. Una medida que se realizó en el trimestre fue el incremento de S/.6.00 soles al valor venta de hoja de Coca a partir del 13 de marzo en todas las calidades que se tiene, el impacto obtenido fue muy similar al mes de febrero lo que quiere significa que el comerciante pagó el incremento del precio por una mejor calidad de hoja de Coca generando el incremento en las ventas en la sucursal Huancayo.
- 10.4. En lo que corresponde a nuestros productos industriales se viene impulsando las ventas de filtrantes, extractos y hoja de Coca micro pulverizada. Las actividades industriales tienen periódicamente cuestionamientos de empresas particulares respecto a la supuesta condición de privilegio en competitividad, es así que se cuenta en curso la investigación preliminar N°109-2015/PREV-CD1_INDECOPI por una queja interpuesta por ADEX, sin embargo, la política de la empresa busca impulsar que empresas particulares sean las productoras o comercializadoras sobre la base de un insumo industrial controlado provisto por la empresa.
- 10.5. En lo que corresponde a la gestión administrativa , entre enero de 2015 y la fecha, FONAFE buscando impulsar cambios en la gestión de la empresa dispuso el relevo y designación de cuatro (04) directores y de su Presidente, asimismo manifestó la necesidad de efectuar acciones para el fortalecimiento de ENACO S.A. Producto de ello con Acuerdo de Directorio N° 023-2015 de fecha 06/07/2015 se designa un nuevo Gerente General y con Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23 de julio de 2015 se dispone que la empresa entre en Rediseño Organizacional, proyecto que involucra una serie de macro procesos de cambio internos, uno de

los cuales corresponde a la contratación de una compañía consultora externa que efectúe trabajos especializados de diagnóstico organizacional y de situación laboral, para luego de ser evaluados en las instancias correspondientes para adoptar las acciones correspondientes.

- 10.6. Para la etapa del proceso de rediseño que culminó dichos trabajos, encontrándonos en la etapa de ejecución sistemática que requiere apoyo externo, se contó con la participación de la empresa consultora Deloitte & Touché SRL., para dar paso a trabajos de implementación interna que se estima concluir en diciembre de 2018 con la finalidad de repotenciar la organización para lograr una empresa mejor estructurada y poder cumplir con los objetivos empresariales con mayor eficiencia, eficacia y productividad.

Al cierre del trimestre ya se tiene elaborados los instrumentos de gestión de la empresa como son el CAP, ROF y MOF aprobados por el Directorio de ENACO S.A.