

MEMORIA ANUAL 2015

INDICE DE CONTENIDO

	Página
1. CARTA DE PRESENTACIÓN DEL DIRECTORIO	3
1.1. DECLARACION DE RESPONSABILIDAD.	7
2. NUESTRO EQUIPO	8
2.1. DIRECTORIO.	8
2.2. STAFF FUNCIONARIOS.	8
2.3. ESTRUCTURA ORGANICA.	9
3. FILOSOFIA EMPRESARIAL	12
3.1. VISION.	12
3.2. MISION.	12
3.3. VALORES EMPRESARIALES.	12
4. NUESTRA EMPRESA	13
4.1. RESEÑA HISTORICA.	13
4.2. RAZON SOCIAL, DOMICILIO LEGAL Y SEDES.	13
4.3. OBJETO SOCIAL.	14
4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL.	15
5. GESTION EMPRESARIAL	16
5.1. OBJETIVOS.	16
5.2. MODELO EMPRESARIAL.	18
5.3. PLAN ESTRATEGICO 2013-2017.	18
5.4. PLAN DE FORTALECIMIENTO DE ENACO S.A.	19
6. GESTION COMERCIAL	21
6.1. NUMERO DE PRODUCTORES HOJA DE COCA.	21
6.2. COMPRAS DE HOJA DE COCA.	22
6.3. NUMERO DE COMERCIANTES HOJA DE COCA.	23
6.4. VENTAS DE HOJA DE COCA.	24
6.5. SUPERVISION Y CONTROL COMERCIO ILEGAL.	26
7. GESTION INDUSTRIAL	28
7.1. DIVERSIFICACION INDUSTRIAL.	28
7.2. VENTAS MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.	28
8. GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LEGAL	30
8.1. RECURSOS HUMANOS.	30

8.2. RECURSOS FINANCIEROS.	32
8.3. PROCESOS DE CONTRATACION BIENES Y SERVICIOS.	32
8.4. GESTION DE LOS PROCESOS LEGALES.	33
8.5. TRANSPARENCIA.	35
8.6. CLIMA LABORAL.	35
8.7. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	36
9. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES	37
10. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2015	39
Anexo N° 01.	41

1. CARTA DE PRESENTACION DEL DIRECTORIO

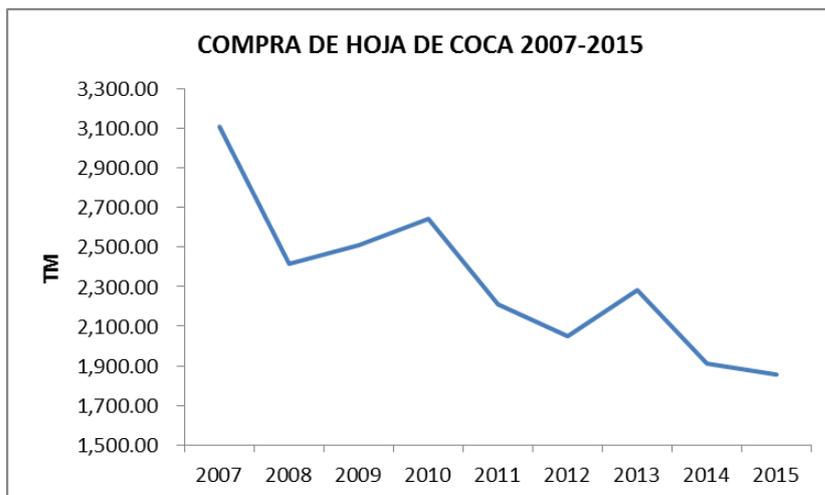
Señores Accionistas:

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 2015, los cuales han sido auditados por la Sociedad de Auditoría Weis & Asociados S.C., seleccionada por la Contraloría General de la República.

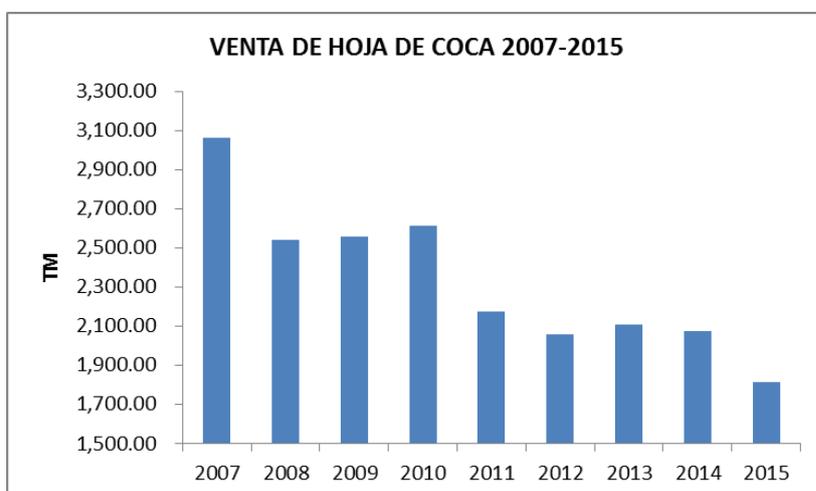
La comercialización e industrialización de la hoja de coca constituyen las principales actividades encargadas a ENACO S.A por el Estado Peruano y están enmarcadas en los Convenciones Internacionales y Disposiciones Legales vigentes de la Empresa Nacional de la Coca S.A., constituyéndose en la única organización responsable de comercializar la producción proveniente de predios debidamente empadronados para producción lícita de la hoja de coca y sus derivados en el ámbito nacional e internacional para cubrir el consumo interno destinado al chacchado, uso con fines medicinales-religiosos-costumbristas y la industrialización de sus derivados con fines benéficos; rol que se desenvuelve en un contexto social difícil debido a la naturaleza socio-política del entorno, en razón a que representando al Estado y la legalidad es solo el componente minoritario de las tres posibilidades de oferta del mercado de la hoja de coca teniendo al mercado informal y al narcotráfico como competencias desleales, en función a la captación legal y colocación racional del producto.

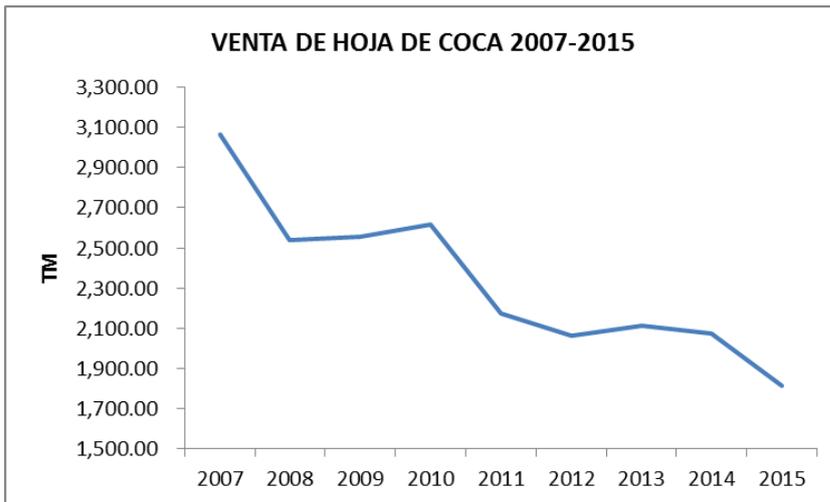
El ejercicio económico 2015, ha sido difícil para ENACO S.A., hemos tenido la más baja captación de hoja de coca en los últimos llegando sólo a acopiar 1,856.26 TM en contraposición de las 1,913.48 TM acopiadas en el ejercicio 2014, ello debido a una serie de factores sociales, políticos, económicos, climáticos por efectos del Fenómeno del Niño y de gestión que imposibilitaron desenvolverse adecuadamente en un entorno que, más allá de voluntades, excede al manejo comercial de la Empresa. No debe dejar de señalarse que entre el año 2007 y el 2015 la empresa ha disminuido en 1,253 TM su captación de hoja de coca, (-40%) y esta tendencia se mantiene.





Respecto a las operaciones de venta de hoja de coca, también fueron objeto de una fuerte contracción en sus colocaciones en los centros de consumo tradicionales, habiendo descendido su colocación a 87.42%, puesto que se logró vender sólo 1,814.62 TM en contraposición de las 2,075.73 TM colocadas en el ejercicio 2014; ello debido a la fuerte presencia del comercio informal de hoja de coca, la baja calidad del producto y la falta de apoyo de las autoridades locales, fiscales y policiales que no consideran relevante apoyar el control del comercio ilícito en las cuencas cocaleras y en los accesos a los centros de consumo a nivel nacional. Otros elementos de impacto recurrente en la gestión comercial lo han constituido el desplazamiento de la mano de obra del sector agropecuario a obras civiles de las municipalidades de la Provincia de la Convención y del distrito de Yanatile en la Provincia de Calca, ambas ubicadas en el Departamento de Cusco y que constituyen zonas donde se realiza el 67.20 % de la captación de la empresa a nivel nacional, así como los efectos del cambio climático y la aparición de plagas que afectan tanto a la hoja de coca como a los cultivos complementarios de la canasta familiar de los agricultores, lo cual los fuerza a buscar optimizar sus ingresos. Como consecuencia de lo anteriormente manifestado, la tendencia de las ventas al cierre de 2015 también muestran una clara pendiente negativa, que representa una disminución en volumen de venta de 1,251 TM de hoja de coca (- 41%) respecto al año de referencia 2007.





La Empresa, para superar dichos factores negativos del mercado, adoptó una serie de medidas contingentes tanto en los centros de captación como en los de colocación, los cuales fueron insuficientes, reflejando la necesidad de adoptar estrategias en los ámbitos comercial, administrativo y financiero que comprendan la reorganización integral de muchas de nuestras actividades, y el relacionamiento con las entidades estatales de apoyo para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado; las cuales ya se encuentran encaminadas a partir del cuarto trimestre del ejercicio 2015 y que se debe consolidar en el 2016 con la implementación del Rediseño Organizacional de ENACO S.A. que la gestión viene impulsando, a través de una reconocida Consultora Internacional.

El aspecto industrial no ha tenido movimiento significativo producto de las restricciones para el empleo de publicidad en la promoción de nuestros productos, que deben ser revisadas, a pesar de ello en mérito a su calidad el producto Hoja de Coca Micropulverizada logró vender 18,655.75 kgrs., en relación a los 16,546.95 kgrs. del ejercicio 2014 siendo un producto en moderado crecimiento y la novedad de haberse lanzado al mercado un nuevo producto como es el Mate de Coca Instantáneo que en este ejercicio logró comercializar la cantidad de 2,595 filtrantes.

En el rubro industrial, es preciso resaltar que se logró exportar 21.00 kls. de cocaína base, remontando la inactividad de la línea durante el ejercicio 2014 en que no se exportó cantidad alguna, debido a deficientes políticas en materia de comercio exterior impulsadas por la gestión anterior, las cuales están siendo reformuladas para posibilitar la recuperación del mercado externo procurando explotar los nuevos escenarios que se presentan en el comercio internacional a pesar de las restrictivas normas vigentes para la exportación de productos derivados de hoja de coca adoptadas por la Organización Mundial del Comercio y las legislaciones aduaneras de los países. A partir de julio de 2015 se dispuso un agresivo plan de recuperación de clientes nacionales y extranjeros, habiéndose cursado cartas y cuando fue posible efectuado visitas para relevar los motivos por los que dejaron de comprarnos y remontar esta situación. Las gestiones vienen dando resultados, tenemos gestiones de venta en trámite, una posible empresa distribuidora en Ecuador, y compromisos cerrados para ventas al exterior durante el año 2016 incluyendo una exportación de 300 kilos de cocaína base.

Es importante resaltar que la nueva gestión de la Empresa atendiendo el requerimiento planteado por el órgano rector , ha concordado esfuerzos hasta ese momento dispersos poniendo en marcha desde el mes de noviembre un plan destinado a fortalecer la gestión que viene siendo desarrollado en diversos frentes del accionar de la empresa, y que contemplan a partir del próximo 2016 la participación de una consultora externa de prestigio y experiencia que apoye en el Rediseño Organizacional en áreas previamente identificadas como críticas tanto por nuestro ente rector como por la administración.

Se ha asignado peso relativo a los Sistemas de Control Interno y Buen Gobierno Corporativo creando por primera vez y de manera experimental la Oficina de Control Selectivo, asignándole la responsabilidad de liderar y monitorear su desarrollo al interior de la organización, lo cual confiamos ha de servir para aplicar procedimientos claros y transparentes para los procesos comerciales, industriales y administrativos en línea con la implementación real del Sistema de Control Interno-COSO.

Como conclusión, debemos ratificar el compromiso del Directorio y la Gerencia General, así como de los trabajadores en general, para 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 opera 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 2015; 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	Juan C. Galdos Tejada Gerente de Comercio Nacional
Yony Farfan Gaciot Gerente Administrativo Financiero	Salomón Cutipa Añamuro Contador General
Kori Paulett Silva Jefe Oficina Asesoría Jurídica	Redy A. Yabar Castelo Jefe Oficina Planeamiento Desarrollo e Informática

2. NUESTRO EQUIPO:

2.1 DIRECTORIO

Durante el ejercicio 2015 se han producido 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.

Sin embargo el Directorio sigue incompleto, con menos miembros de lo previsto en sus estatutos, lo cual afecta su capacidad de interrelacionar con la gestión y eventualmente en la toma de decisiones.

DIRECTORIO

PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO		
NOMBRE	DESDE	HASTA
COANQUI GONZALES RAMIRO	14/01/2012	29/12/2015
DIRECTORIO		
NOMBRE	DESDE	HASTA
RAMOS RODRIGUEZ LUIS ARTURO NICOLAS	13/10/2005	19/03/2015
GARCIA VALENZUELA JORGE	04/07/2010	19/03/2015
OLAZABAL IBAÑEZ FRANTZ LUIS	19/03/2015	16/09/2015
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

2.2 STAFF DE FUNCIONARIOS

GERENCIA GENERAL		
NOMBRE	DESDE	HASTA
GALLEGOS INQUILTUPA FERNANDO	01/09/2014	10/06/2015
GIL HERRERA HENRY WILLIAM	11/06/2015	06/07/2015
CANOVAS PETROZZI RAFAEL DOMINGO	07/07/2015	CONTINUA
GERENCIA DE COMERCIO NACIONAL		
NOMBRE	DESDE	HASTA
FLORES ESCALANTE URIEL SIMON	01/09/2014	CONTINUA
GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
GIL HERRERA HENRY WILLIAM	05/11/2014	18/11/2015
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	CONTINUA
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
CARDENAS SANCHEZ CAROL ROCIO	06/10/2014	01/11/2015 (*)
PAULETT SILVA KORI	02/11/2015	CONTINUA
SECRETARIA LETRADA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
LECCA MUÑOZ HUMBERTO AUGUSTO	15/03/2012	CONTINUA
OFICINA DE CONTROL SELECTIVO (**)		
NOMBRE	DESDE	HASTA
GIL HERRERA HENRY WILLIAM	19/11/2015	CONTINUA
AREA DE CONTABILIDAD		
NOMBRE	DESDE	HASTA
ESPINOZA ROSALES NERIO	17/09/2014	31/03/2015
GIL HERRERA HENRY WILLIAM	01/04/2015	18/11/2015
CUTIPA AÑAMURO SALOMON	19/11/2015	CONTINUA
ADMINISTRACION SUCURSAL QUILLABAMBA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
SOLIS BEJAR LUIS ALBERTO	01/09/2014	CONTINUA
ADMINISTRACION SUCURSAL HUANCAYO		
NOMBRE	DESDE	HASTA
CORDERO CAMPOS CARLOS ENRIQUE	11/04/2014	CONTINUA
ADMINISTRACION SUCURSAL LIMA		
NOMBRE	DESDE	HASTA
DONGO GONZALES DE NICHU SILVERIA E.	17/11/2014	30/06/2015
CANOVAS PETROZZI RAFAEL DOMINGO	01/07/2015	06/07/2015
DONGO GONZALES DE NICHU SILVERIA E.	07/07/2015	CONTINUA

Fuente: Área de Personal de ENACO S.A.

(*)Licencia por maternidad.

(**)Unidad Orgánica creada con carácter experimental

2.3 ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANIGRAMA

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.

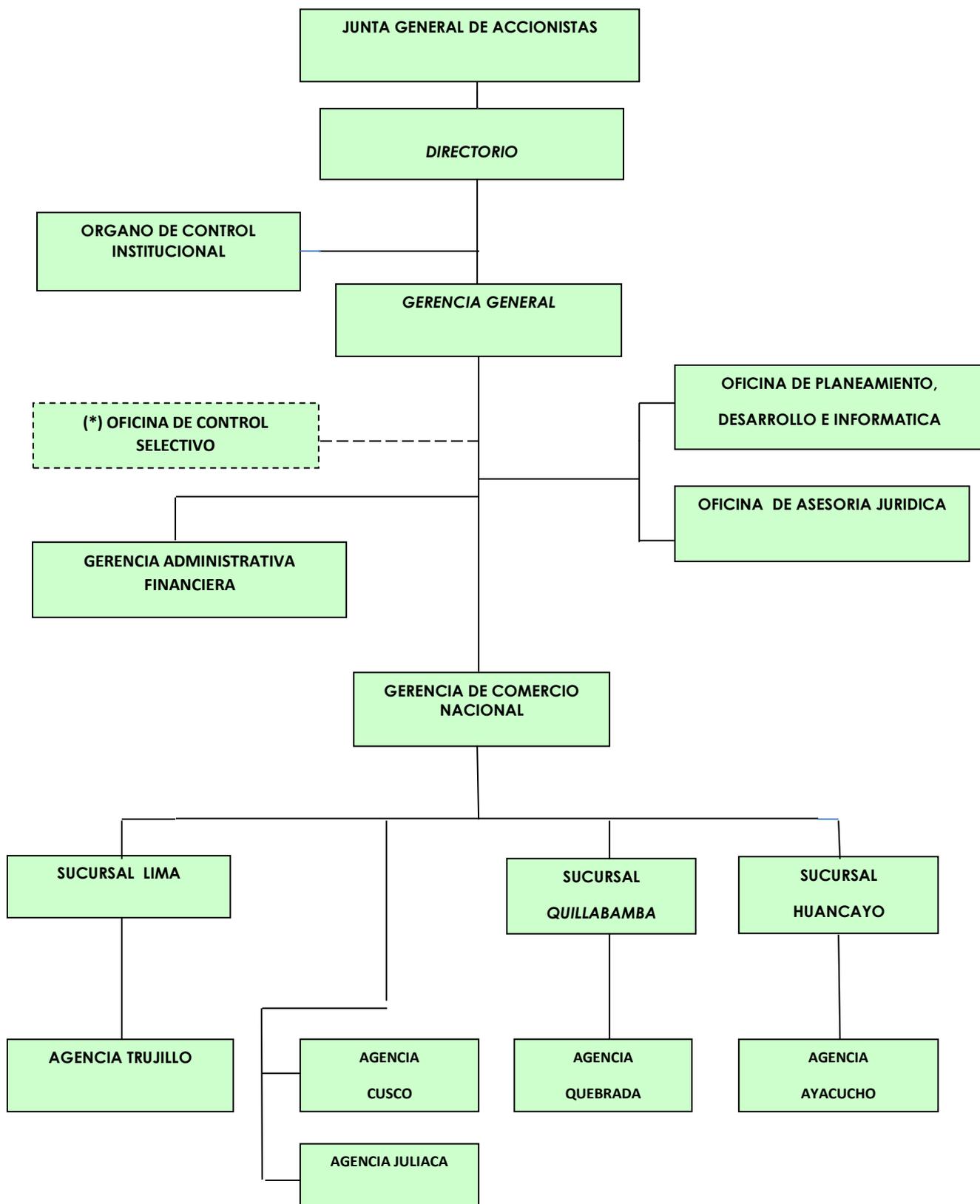
El organigrama fue aprobado inicialmente por Acuerdo de Directorio N° 092-2006 de fecha 22 NOV.2006

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 la ejecución de las actividades administrativas y operativas ha contado durante el ejercicio 2015 con el apoyo de 166 colaboradores y adicionalmente con 70 colaboradores por locación de servicios, registrando 13.54 % menos de plazas CAP que las requeridas para operar .

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con una Sede Central ubicada en el Cusco, 03 Sucursales en Quillabamba, Huancayo y Lima, así como 05 Agencias en Cusco, Quebrada, Juliaca, Ayacucho y Trujillo y 32 Unidades Operativas de Compra/Venta a nivel nacional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



(*): Unidad Orgánica creada con carácter experimental autorizada con Acuerdo de Directorio N° 023-2015 de fecha 13 de Noviembre del 2015

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 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, comprendida 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, es 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, que aprueba el Reglamento de la Ley, y la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades y sus modificatorias.

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 : atencionalcliente@enaco.com.pe

SEDES

- **Sede Central**
Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis, San Sebastián – Cusco.
- **Sede del Directorio**
Av. Arequipa N° 4528 Miraflores - Lima
- **Sucursal Quillabamba**
Av. Túpac Amaru s/n Pavayoc, La Convención – Cusco.
- **Sucursal Huancayo**
Santiago Norero N° 430, El Tambo – Huancayo.
- **Sucursal Lima**
Av. Universitaria N° 602, Urb. Pando, San Miguel – Lima.
- **Agencia Cusco**
Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis, San Sebastián – Cusco.
- **Agencia Juliaca**
Jirón Hipólito Unánue N° 154, La Rinconada – Juliaca.
- **Agencia Quebrada**
Jirón Combapata s/n, Yanatile – Calca.
- **Agencia 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 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, conexas 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.

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.

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 en sus diversas manifestaciones, así como el apoyo a la reducción de los cultivos de la hoja de coca, implementa mayores acciones de control a los predios y define el rol de ENACO S.A. frente a la industrialización y comercialización legal de la hoja de coca.

4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL

ENACO S.A. con el propósito de proyectarse a los productores legales de la hoja de coca, diseñó un Programa de Responsabilidad Social para apoyarlos en sus labores agrarias, alineado al Plan Estratégico de la Empresa, identificando previamente sus necesidades en coordinación con los dirigentes de las Federaciones de Campesinos y los Comités de Productores, cumpliendo con el 100% de las actividades programadas para el ejercicio 2015; según el detalle siguiente:

- a) 19 Cobertores de AGROFILM de PEBD para secaderos en el ámbito de la Sucursal Quillabamba y Agencia Quebrada.
- b) 4,609 Sacos de polipropileno para ser distribuidos entre los productores del ámbito de la Agencia Ayacucho, Sucursal Quillabamba y Unidad de Compras Kcosñipata de la Agencia Cusco.
- c) 900 Tolderas de polipropileno para secado de hoja de coca a ser distribuidos en la Agencia Ayacucho, Sucursal Quillabamba y Unidad de Compras Kcosñipata de la Agencia Cusco.

5 GESTION EMPRESARIAL

5.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para el logro de los objetivos y metas, la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el ejercicio 2015, desarrollo sus actividades comerciales, industriales y administrativas en función al marco legal establecido por la Ley y su Estatuto Social, las Normas y Directivas emanadas por FONAFE, así como el Plan Operativo y el Plan Estratégico 2013-2017 , habiendo aplicado las estrategias y políticas de gestión que permitieron orientar al cumplimiento de nuestros objetivos y metas, todo ello dentro del marco de austeridad y racionalidad en concordancia con lo dispuesto por el Gobierno Central.

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

MATRIZ ESTRATEGICA ENACO S.A.

<p style="text-align: center;"><u>Visión Corporativa:</u> "Crear Alto Valor Social y Empresarial en Sectores de interés para el Estado Peruano, actuando con eficiencia y eficacia y siendo reconocidos por su contribución al desarrollo del país"</p> <p style="text-align: center;"><u>Visión de ENACO:</u> "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".</p>										
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Previsto Diciembre 2015	Ejecución Diciembre 2015	% Cmpl. 2015	Forma de Cálculo	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Incrementar la creación de valor económico de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad Patrimonial- ROE	Porcentaje	0.73	0.24	32.21%	(Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio / Total Patrimonio Año Previo) x 100	
				Rotación de Activos	Porcentaje	60.84	49.09	80.69%	(Total Ingresos de Actividades Ordinarias / Total Activos) x100	
				Margen de Ventas	Porcentaje	0.94	0.38	40.52%	(Ganancia (Perdida) Neta del Ejercicio / Total Ingresos de Actividades Ordinarias) x 100	
				Incremento de los ingresos	Porcentaje	13.11	-10.75	0.00%	((Total Ingresos de Actividades Ordinarias año actual - Total Ingresos de Actividades Ordinarias año Previo) / Total Ingresos de Actividades Ordinarias año previo) x 100	
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	Mejorar la cobertura de acopio de productores legales de hoja de coca	Incrementar la cobertura de compra de hoja de coca	Toneladas Métricas	2,220	1,856.26	83.62%	Volumen de Hoja de Coca comprada a los productores legales empadronados
				Número de Beneficiarios de las Actividades Realizadas	Número	12,130	10,647.00	87.77%	Numero de Productores Empadronados Activos	
				Percepción promedio sobre el alcance de la misión social o estratégica	Número	1	0%	0.00%	Encuesta Aplicada	
				Nivel de satisfacción promedio de los clientes o beneficiarios	Porcentaje	85.00	80.00	94.12%	Porcentaje de Satisfacción de los Clientes o Beneficiarios de los Servicios	
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar la eficiencia operacional de la empresa	Implementar los sistemas de gestión pública corporativa	Implementación 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	
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	75.00	75.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100	
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el talento humano, la organización, empleando tecnologías de información y comunicación en la empresa	Implementar Tecnologías de Información	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	75.00	75.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100	
				Implementación de las Tecnologías de Información	Porcentaje	100.00	100.00	100.00%	(Numero de Actividades Implementadas / Numero de Actividaes Programadas) x 100	
				Desarrollo de recursos humanos y cultura organizacional	Número de Horas	28	22.22	79.36%	Numero de Horas de Capacitación por año / Numero de Personal	
				Desarrollo de Cultura Organizacional	Número	10	12.00	100.00%	Numero de Charlas y/o Seminarios Ejecutados	
Promedio Total (año 2015)								67.73		

5.2 MODELO EMPRESARIAL

El Modelo Empresarial de ENACO S.A. comprende el concepto fundamental de efectuar la planificación para 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.

5.3 PLAN ESTRATEGICO 2013-2017.

El nivel de cumplimiento del Plan Estratégico 2013 – 2017 de ENACO S.A. para el ejercicio 2015 fue de 67.73 %

Los objetivos Específicos Operativos de ENACO S.A. para el ejercicio 2015 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

5.4 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.

Con Resolución N° 112-2015-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 04.11.2015, se aprueba el Expediente de Contratación correspondiente a la Adjudicación Directa Pública N° 001-2015-ENACO S.A. para la contratación del Servicio de Rediseño Organizacional de ENACO S.A.

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

N°	MACRO ACTIVIDAD
1	Mejorar Control de Calidad de materia prima
2	Mejorar Gestión Comercial
3	Reorganización de ENACO S.A. con Consultora
4	Reorganización de ENACO S.A. con equipo propio
5	Delimitación de Predios con GPS
6	Revisión y Depuración del Padrón de productores coccaleros
7	Lograr apoyo a la gestión por parte de otras entidades Estatales y particulares
8	Fortalecimiento del SCI, BGC y SEAR

Cada una de las macro actividades antes mencionadas, constituye en sí sub planes de acción con tareas y cronogramas de trabajo que se encuentran en curso y serán integradas al Plan Operativo 2016.

6 GESTION COMERCIAL

6.1 NUMERO DE PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

ENACO S.A. mediante sus Unidades de Compra distribuidos a nivel nacional y mediante las modalidades de compras móviles ha logrado mantener un vínculo comercial en el ejercicio 2015 con 10,647 productores de hoja de coca legales y activos, los cuales constituyen el 30.89 % del total de productores registrados en el Padrón de Productores del año 1978.

Se hace necesario el re empadronamiento de los productores para lo cual durante el año se efectuó el Perfil Técnico de Delimitación Predial con GPS el cual requiere de una inversión de alrededor de un millón de soles y obtener el apoyo de algunas entidades estatales como DEVIDA. Paralelamente como parte de la dación del Decreto Legislativo N° 1241, se ha venido trabajando con los entes gubernamentales competentes el incluir en la reglamentación del mismo, normativa que condicione el mantenimiento y permanencia en el padrón a condiciones a ser establecidas por ENACO S.A., trabajo que al término del año se encontraba en la fase de intercambio de propuestas.

UNIDADES OPERATIVAS - COMPRA


REPORTE DE PRODUCTORES ACTIVOS		
SUCURSALES Y AGENCIAS	PROD. EMP.	PROD. ACT.
SUCURSAL QUILLABAMBA	13,909	5,297
SUCURSAL HUANCAYO	6,404	1,831
AGENCIA AYACUCHO	6,462	1,897
AGENCIA CUSCO	330	218
AGENCIA JULIACA	2,498	531
AGENCIA TRUJILLO	4861	873
TOTAL	34,464	10,647

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

6.2 COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el Ejercicio 2015, ENACO S.A. ha logrado captar la cantidad de 1,856.26 TM de Hoja de coca a través de nuestras Sucursales y Agencias, representando una variación menor en 3% y una variación absoluta menor de 57.22 TM en función al año anterior, debido a una serie de factores externos como son el desplazamiento de la mano de obra rural a la urbana, la mayor presencia del comercio ilegal, la ampliación de las áreas de cultivos ilegales, la presencia del Fenómeno del Niño y en el frente interno la carencia de políticas comerciales adecuadas al escenario actual.

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 2015
COMPRAS (TM)**

AGENCIAS	ENERO - NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL PROGRAMADO A DICIEMBRE		
	EJECUT.	PROG.	AVAN. %	EJECUT.	PROG.	AVAN. %	EJECUT.	PROG.	AVAN. %
QUILLABAM.	1,183.32	1,322.80	89.46	64.11	259.00	24.75	1,247.43	1,581.80	78.86
AYACUCHO	212.98	232.40	91.64	55.75	27.00	206.48	268.73	259.40	103.60
TRUJILLO	67.69	84.57	80.04	9.55	12.00	79.58	77.24	96.57	79.98
HUANUCO (*)	119.43	142.81	83.63	2.92	10.00	29.20	122.35	152.81	80.07
CUSCO	115.93	107.24	108.10	11.49	11.00	104.45	127.42	118.24	107.76
JULIACA	8.72	10.18	85.66	4.37	1.00	437.00	13.09	11.18	117.08
TOTAL	1,708.07	1,900.00	89.90	148.19	320.00	46.31	1,856.26	2,220.00	83.62

NOTA.- (*) UNIDADES OPERATIVAS

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

6.3 NUMERO DE COMERCIANTES 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 3,675 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 2015



REPORTE DE COMERCIANTES ACTIVOS	
SUCURSALES Y AGENCIAS	COMERC. ACTIVOS.
SUCURSAL HUANCAYO	1,472
SUCURSAL LIMA	82
AGENCIA TRUJILLO	341
AGENCIA CUSCO	753
AGENCIA JULIACA	1,027
TOTAL	3,675

6.4 VENTA DE HOJA DE COCA

La Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2015 solo ha logrado colocar la cantidad de 1,814.62 Toneladas Métricas de hoja de coca, destinada para el consumo tradicional, obteniendo un cumplimiento del 77.81% de lo programado; las cuales se efectuaron a través de 05 comerciantes mayoristas y 3,670 comerciantes minoristas, distribuidos a nivel

nacional. Esta cantidad es la menor cantidad de hoja de coca vendida en la historia de la empresa y refleja las dificultades por las que nos encontramos atravesando.

El impacto de la abundancia de hoja de coca ilegal en los mercados, compitiendo con la oferta de ENACO S.A. ha sido nefasta para alcanzar mejores resultados. La velocidad de adecuación a la oferta y la demanda por parte de los ilegales, así como los menores costos en los que estos incurren producto de su propia informalidad, que son trasladados a menores costos para el consumidor final, han sido elementos que han jugado en contra de la empresa, que compite con reglas, normativas y controles formales en el mercado más informal del Perú.

CUADRO: VENTAS DE HOJA DE COCA AÑO 2015, POR SUCURSALES Y AGENCIAS

AGENCIAS	ENERO - NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL PROGRAMADO DICIEMBRE		
	EJECUT.	PROG.	AVAN. %	EJECUT.	PROG.	AVAN. %	EJECUT.	PROG.	AVAN. %
HUANCAYO	522.63	595.63	87.74	40.77	65.00	62.72	563.40	660.63	85.28
JULIACA	347.61	537.36	64.69	26.32	49.00	53.71	373.93	586.36	63.77
CUSCO	367.01	438.13	83.77	29.57	49.00	60.35	396.58	487.13	81.41
TRUJILLO	73.31	90.95	80.60	6.55	12.00	54.58	79.86	102.95	77.57
HUARAZ (*)	113.45	137.27	82.65	9.43	16.00	58.94	122.88	153.27	80.17
LIMA (*)	48.36	64.18	75.35	2.51	8.00	31.38	50.87	72.18	70.48
AYACUCHO	123.49	142.36	86.74	7.29	16.00	45.56	130.78	158.36	82.58
HUANUCO (*)	93.96	103.12	91.12	2.36	8.00	29.50	96.32	111.12	86.68
TOTAL	1,689.82	2,109.00	80.12	124.80	223.00	55.96	1,814.62	2,332.00	77.81

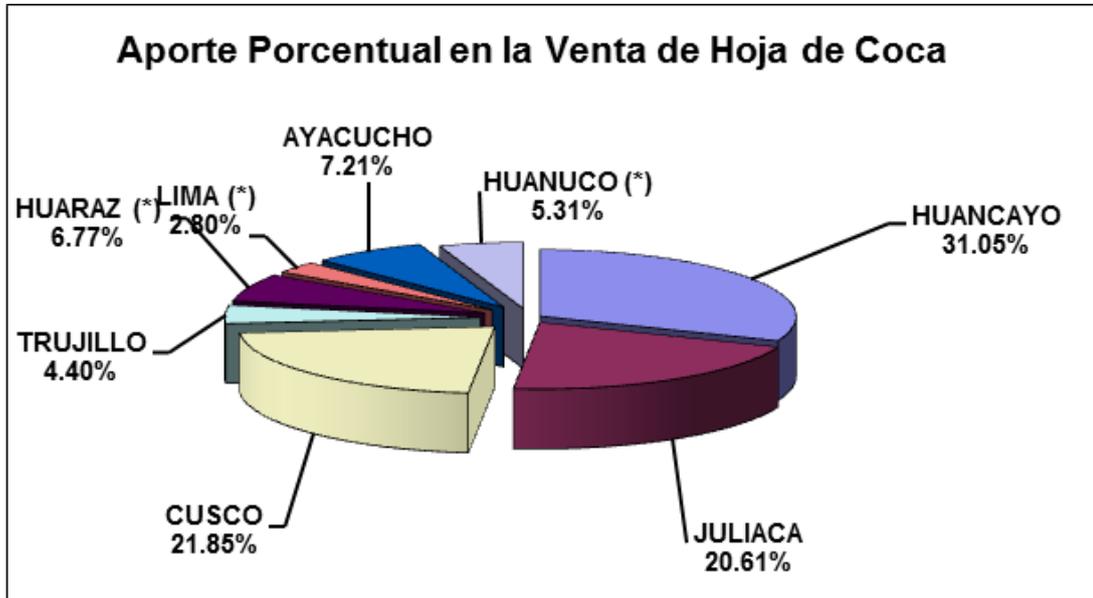
Fuente: Gerencia de Comercio Nacional de ENACO S.A.

Adicionalmente a lo anteriormente mencionado, la organización en su conjunto y la Agencia Juliaca en particular, está atravesando por la incertidumbre de la experiencia de haber sido cuestionados en su accionar por el Órgano de Control Institucional, el cual ha asumido la existencia de acciones irregulares en las actividades comerciales que han traído como resultado el tomar una actitud conservadora y sin riesgos por parte de los equipos de ventas.

Es preciso resaltar que acciones de control como las señaladas en el párrafo anterior, aunadas a inadecuadas políticas comerciales y administrativas de la gestión anterior; relegaron a la Agencia Juliaca a un tercer lugar en ventas con una participación de sólo 20.61% del global de ventas y con la obtención del 63.77% de su meta prevista para el ejercicio 2015; lo cual ha derivado en impactar fuertemente en los resultados globales a nivel empresa.

Como se puede apreciar ninguna de las sucursales y agencias de ventas alcanzaron las metas establecidas.

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



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

6.5 SUPERVISION Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL

Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, se vieron enormemente limitadas por la falta de apoyo decisivo de las autoridades policiales, del Ministerio Público y autoridades municipales que por disposiciones legales son las facultadas para hacerlo.

Sin embargo merced al esfuerzo y despliegue de los recursos propios de la Empresa, se han efectuado 1,550 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.

Como resultado tangible se tiene un total de 217.57 TM de hoja de coca decomisada durante el ejercicio 2015, en las siguientes regiones del país:

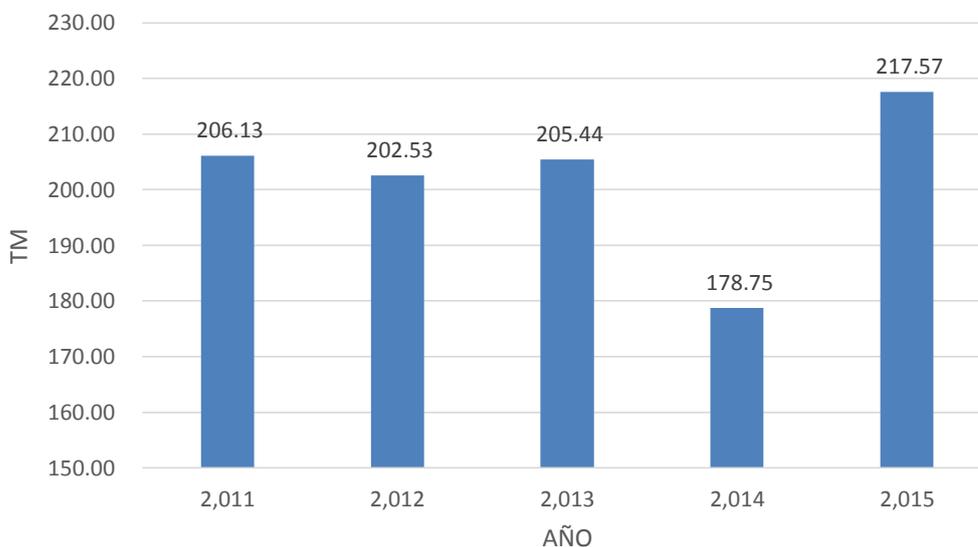
**CUADRO: ZONAS DE INTERVENCIÓN DE COMISO DE HOJA DE COCA ILEGAL AÑO 2015
(TONELADAS)**

DEPARTAMENTO	TOTAL
AYACUCHO	62.98
CUSCO	55.49
QUILLABAMBA	29.15
HUANUCO	23.67
HUANCAYO	11.70
JULIACA	17.43
TRUJILLO	15.29
LIMA	1.36
HUARAZ	0.50
TOTAL	217.57

Fuente: Gerencia de Comercio Nacional 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 5 años.

CUADRO: COMISO DE HOJA DE COCA ILEGAL POR AÑOS 2011- 2015 (TONELADAS)



Fuente: Gerencia de Comercio Nacional ENACO S.A.

7. GESTION INDUSTRIAL

7.1 DIVERSIFICACION INDUSTRIAL.

Durante el ejercicio económico 2015, 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.

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.

Teniendo en cuenta que el giro principal de la empresa está dado por la compra y venta de hoja de coca para uso tradicional, y que como resulta evidente no tenemos capacidad para disminuir los precios de compra de materia prima a los agricultores, ni de incrementar al consumidor final los del producto final vendido, de esta operación eminentemente de giro social no se obtiene utilidad, si no simplemente se trasladan los costos y cargas de la empresa producto de su legalidad; siendo así cualquier mejora de infraestructura, bienes, tecnología e incluso laborales, en el contexto actual solo podrá ser desarrollada mejorando significativamente la gestión industrial.

Sin embargo, a efectos de desarrollar otras líneas de productos a partir de la hoja de coca se viene realizando investigación en desarrollo con el propósito de ampliar su portafolio de productos que ofrece a sus comerciantes autorizados. Según el Anexo N° 01.

7.2 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 2011 a 2015

VENTA DE PRODUCTOS A DICIEMBRE	2011		2012		2013		2014		2015	
	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE	VOLUMEN	IMPORTE
EN EL PAIS :										
HOJA DE COCA (T.M.)	2,173.81	27,200.20	2,060.40	27,164.28	2,112.19	30,997.67	2,075.73	30,590,011.91	1,814.62	26,548,074.94
FILTRANTES (FILTROS)	13,956,650.00	465,756.25	13,250,200.00	504,776.13	12,161,975.00	584,317.70	10,159,025.00	493,312.93	9,741,925.00	478,643.23
MATE DE COCA INSTANT. (FILTROS)									2,595.00	2,066.43
HARINA COCA (KILOS)	9,983.50	209,545.08	13,162.00	293,299.05	14,467.70	466,883.71	16,546.95	532,996.31	18,655.75	623,765.02
EXTRACTOS (KILO)	4,178.50	683,186.15	6,063.50	991,382.25	3,580.00	585,330.00	67.00	10,954.50	66.40	12,066.24
LICOR DE COCA (LT)	8.00	593.31	46.04	3,123.78	11.25	856.31	18.04	211.66	1.00	76.12
EN EL EXTERIOR :										
HOJA DE COCA (T.M.)	136.08	1,422,121.98	136.18	1,655,332.54	136.18	1,866,609.69	136.06	1,931,247.10	136.09	2,180,034.69
COCAINA BASE (KILO)	351.10	1,805,829.82	330.00	1,591,066.40	220.00	1,232,535.00			21.00	157,649.20
FILTRANTES (FILTROS)	541,250.00	22,530.13	220,000.00	9,147.53			316,425.00	18,397.48	258,750.00	20,249.70
MATE DE COCA INSTANT. (FILTROS)									34,665.00	33,963.28
EXTRACTOS (KILO)	2,685.50	444,686.09	1,661.50	261,348.88	770.00	131,846.67	960.00	159,450.00	247.50	47,099.94
LICOR DE COCA (LT)			60.00	5,569.20			60.00	6,069.00		
HARINA DE COCA (KILOS)										

8. GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y LEGAL

8.1 GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

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 192 trabajadores asignados a planilla, entre funcionarios y empleados, 71 contratados por locación de servicios y 34 personas contratadas a través de empresas de servicios para labores complementarias (limpieza y vigilancia) de acuerdo a lo permitido por la normatividad vigente.

Al cierre del año 2015 por políticas de gestión anteriores tenemos un faltante de 26 puestos de trabajo considerados en el CAP, lo que impacta negativamente en el desarrollo de las operaciones y sobrecarga el trabajo de otras posiciones.

Al cierre del año el 21% del total de los puestos de CAP son ocupados por personal en encargatura lo cual dificulta la identificación de las personas con los puestos de trabajo y las responsabilidades inherentes a ellos, pues se consideran transitorios en los mismos.

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 requieren ser evaluadas en su conjunto para luego pasar a plantear alternativas de solución individuales o en pequeños grupos progresivamente. Basta con decir que contamos con personal en locación de servicios con más de 15 años de antigüedad, y que a pesar de constituir en el tiempo la mayor fuente de juicios laborales, se ha continuado contratando bajo esta modalidad sin adoptar medidas para evitarlo.

POBLACION LABORAL A DIC 2015		
RUBROS	MARCO	EJECUCION
	Actual Anual	Dic 2015
PERSONAL		
Planilla	212	166
Gerente General	1	0
Gerentes	3	0
Ejecutivos	8	6
Profesionales	42	40
Técnicos	118	78
Administrativos	40	42
Locación de Servicios	85	0
Servicios de Terceros	34	37
Personal de Cooperativas		
Personal de Services	34	37
Otros		
Pensionistas	47	47
Régimen 20530	47	47
Régimen		
Régimen		
Practicantes (Incluye Serum, Secigras)	10	14
TOTAL	388	334
Personal en Planilla	212	166
Personal en CAP	192	147
Personal Fuera de CAP	20	19
Según Afiliación	212	166
Sujetos a Negociación Colectiva	200	153
No Sujetos a Negociación Colectiva	12	13
Personal Reincorporado	24	24
Ley de Ceses Colectivos	4	4
Derivados de Procesos de Despidos	6	6
Otros (Proceso Judicial – Locad. Serv.)	14	14

8.2 RECURSOS FINANCIEROS

La Empresa Nacional de la Coca S.A. al 31 de diciembre del 2015, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 13, 205, 300.00, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones e inversiones de ENACO S.A.

Durante el ejercicio 2015, 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/ 416,107.00 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. por el ejercicio económico 2015 ha obtenido una Utilidad Neta de S/ 115,039.00, inferior a la obtenida en los ejercicios anteriores.

8.3 PROCESOS DE CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS

La ejecución del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones permitió dotar a la empresa de los bienes, servicios y obras necesarios para continuar con su operatividad; cumpliendo con las adquisiciones dentro de los alcances del Decreto Legislativo N° 1017, su Reglamento y modificatorias; que norma las Contrataciones y Adquisiciones del Estado

Durante el año 2015, se programaron 66 procesos y 07 procesos no programados; de los cuales por problemas de gestión solo fueron ejecutados 43 procesos (aproximadamente el 65% de lo previsto), estas demoras afectaron la operación de la empresa en actividades para las que se había considerado los materiales o insumos a adquirir, y en algunos casos impactan en la programación del presupuesto de actividades del año siguiente.

PLAN ANUAL 2015	INICIAL	NO PROGRAM.	INCLUSIONES	TOTAL PROCESOS	EXCLUSIONES	TOTAL EJECUTADOS
Adjudicación de Menor Cuantía	26	7	1	34	17	17
Adjudicación Directa Selectiva	35			35	14	18
Adjudicación de Menor Cuantía Derivada DE ADS						3
Adjudicación Directa Pública	2		1	4	2	2
Adjudicación Directa Pública - FONAFE	1			1		1
Licitación Pública	1			1		1
Concurso Público	1			1		1
TOTAL	66	7	2	76	33	43

Fuente: Gerencia Administrativa y Financiera ENACO S.A.

Al cierre del año las actividades logísticas son conducidas por personal de la Sede Central, Sucursales y Agencias que si bien tienen experiencia no están

certificados por el OSCE motivo por el cual el riesgo de errores en no observar detalles al participar en estas actividades es significativo con el eventual y potencial riesgo de incumplir normativa a ser observada por el Órgano de Control Interno.

8.4 GESTIÓN DE LOS PROCESOS LEGALES

ENACO S.A. a través de su Oficina de Asesoría Jurídica ha ejercido la administración de la defensa de todos los procesos judiciales a nivel nacional, recurriendo para ello a la contratación de asesores externos en algunas plazas como apoyo para su atención. Debido a las limitaciones de la Ley de Contrataciones anterior el criterio empleado ha sido siempre el del menor costo, por ello no hemos contado con estudios y/o profesionales idóneos, con la experiencia y conocimiento de la plaza requeridos para conducir los procesos con éxito. Adicionalmente el control y seguimiento de los procesos por parte de la Oficina de Asesoría Jurídica con un solo profesional sin mucha experiencia desbordó su capacidad. Hacia el cierre del año, a partir del mes de noviembre se produce el cambio de Jefatura de la Oficina de Asesoría Jurídica y con ello mejora significativamente la gestión.

Debido a la falta de especialización en la defensa judicial de ENACO S.A., los trabajadores han asumido que cualquier proceso judicial que inicien contra la empresa lo ganarán, y los resultados hasta el momento les dan la razón en parte, por lo que los trabajadores no tienen interés en solucionar los problemas con diálogo o conciliación, sino que asumen posición litigante y conflictiva, ante cualquier medida del empleador.

Los trabajadores para la defensa de sus intereses recurren a abogados laboristas especializados, ENACO S.A hasta la fecha ha contado con estudios de abogados o profesionales no especializados en materia laboral que es la principal fuente de procesos.

Al cierre del 2015, la empresa cuenta 214 procesos judiciales:

- 194 procesos judiciales.
- 09 denuncias en proceso.
- 11 Procesos administrativos

Estos procesos se muestran en el siguiente cuadro:

EJERCICIO 2015

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

PROCESOS JUDICIALES	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCVELICA	PUNO	CHIMBOTE	TOTAL
LABORALES	49	20	18	04	11	09				111
CIVILES	10	02	01	01		01				15
PENALES	13	06	01	06	02	01	02	03	01	35
CONSTITUCIONALES	03	04	04					03		14
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	03	15			01					19
TOTAL	78	47	24	11	14	11	02	06	01	194

CUADRO DE DENUNCIAS PENALES Y LUGAR DE TRÁMITE

DENUNCIAS PENALES	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCVELICA	PUNO	CHIMBOTE	TOTAL
DENUNCIAS PENALES	03	05		01						09
TOTAL	03	05		01						09

CUADRO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LUGAR DE TRÁMITE

PROCESOS ADMINISTRATIVOS	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	AYACUCHO	HUANUCO	TRUJILLO	HUANCVELICA	JULIACA	CHIMBOTE	TOTAL
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	05	05						01		11
TOTAL	05	05						01		11

El total de 214 Procesos judiciales generan contingencias judiciales con diferentes riesgos de impacto económico tanto en los resultados de ejercicio 2015 como en los ejercicios posteriores, conforme se puede apreciar en el Cuadro siguiente y que por su significancia deberán de ser desarrollados con otras estrategias y mayor profesionalismo:

Materia	DEFINITIVA	ALTA PROBA.	REMOTA PRO.	TOTAL
Laboral	S/. 484,008.02	S/. 533,294.75	S/. 4'486,070.40	S/. 5'503,373.17
Civil	-	-	S/. 700,420.51	S/. 700,420.51
Constitucional	S/. 8,000.00	-	-	S/. 8,000.00
Contencioso Administrativo	-	S/. 141,004.55	-	S/. 141,004.55
Administrativo	S/. 2,800.00	-	S/. 221,647.00	S/. 224,447.00
Penal	-	-	-	-
	S/. 494,808.02	S/. 674,299.30	S/. 5'408,137.91	S/. 6'577,245.23

8.5 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 relativa a la organización, desarrollo, así como todas las normas y directiva vigentes de la Empresa,

8.6 CLIMA LABORAL.

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

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

Indicadores que permiten apreciar que no se ha identificado adecuadamente lo requerido en el Plan Estratégico para este tema. Como parte de la consultoría de Rediseño Organizacional, la empresa a cargo desarrollara en los primeros meses del año 2016 una evaluación más precisa que será plasmada como parte de un diagnóstico organizacional.

8.7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO - COSO.

Una vez conocido los resultados de la aplicación de la metodología para el monitoreo de la implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas que forman parte del Holding de FONAFE, se aplicó la actualización del Comité de Implementación y la Asignación de Funciones.

Durante el segundo semestre del ejercicio 2015, la nueva gestión le otorgó mayor énfasis al COSO, en diversos aspectos para lograr el mejoramiento de la gestión empresarial de ENACO S.A.; los cuales son:

- a) Realización de 04 Reuniones de coordinación para asignar cronogramas y para la ejecución de actividades.
- b) Formulación y aprobación de Manuales de Procedimientos- MAPROS del Sistema Comercial y del Sistema Informático de ENACO S.A., por primera vez en la organización, así como la actualización de Directivas, Normas y Procedimientos de distintas actividades de la Empresa,
- c) Formulación de los Manuales de Organización y Funciones de la Gerencia de Comercio Nacional y las modificaciones del Cuadro de Asignación de Personal.
- d) Implementación experimental de la nueva Oficina de Control Selectivo a partir del 19.NOV.2015, cuya unidad orgánica se encargará de liderar integralmente el Sistema de Control Interno, a partir de la planeación, programación, dirección y fortalecimiento del COSO y el Buen Gobierno Corporativo; en pos de contribuir al mejoramiento continuo de sus actividades en general.

9. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



Página 3 de 36

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 2015 y 2014 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.

Nosotros creemos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

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

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



Bases para una Opinión Calificada

Al 31 de diciembre de 2015, la empresa no conto con los informes técnicos contables conforme lo establece la NIC – 16 revisión de vidas útiles de propiedades, planta y equipo, y la NIC - 36 deterioro del valor de los activos fijos, lo cual no permite identificar la obsolescencia y deterioro de los activos. La comprobación de indicios de deterioro detectados por la entidad y la identificación de obsolescencia tecnológica y económica, es requisito obligatorio previo, para determinar si existe o no existe, desvalorización de los activos fijos y determinar la necesidad de la provisión respectiva.

Opinión sobre la Situación Financiera

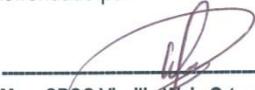
En nuestra opinión, con excepción de lo enunciado en el párrafo precedente, los estados financieros antes mencionados presentan razonablemente, la situación financiera de la **Empresa Nacional de la Coca S.A.-ENACO S.A.**, al 31 de diciembre del 2015 y 2014, así como su desempeño financiero y flujos de efectivo, por los años terminados en esa fechas, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera.

Párrafo de énfasis

La empresa presenta una data operativa del pasivo diferido por S/. 9 millones conformado sobre la partida de propiedad, planta y equipo, que no demuestra el impacto de aplicación de tasas futuras de impuesto a la renta, generado como parte del proceso de adopción a NIIF. Dicha data operativa requiere de un análisis y demostración de los saldos a nivel de cada ítem de los activos mencionados.

La empresa en su Nota 2 realiza una declaración de aplicación de NIIF por primera vez, no obstante que esta adopción se llevo a cabo en el periodo 2014 esta revelación implicaría mostrar notas de reconciliación de ajustes de adopción a NIIF, hojas de trabajo, etc. que no se muestran en las revelaciones subsiguientes. Sin embargo la NIIF 1 no permite que se realice la declaración de cumplimiento de NIIF por primera vez en forma repetida, salvo que se demuestre que la entidad deajo de aplicar NIIF en un periodo precedente. Asimismo en cuanto a sus revelaciones, éstas no permiten una comprensión y claridad para el usuario de la información conforme requiere la NIC 1.

Refrendado por:



Mag. CPCC Virgilio Weis Ortega (Socio)
Contador Público Colegiado Certificado
Matrícula N° 13374

Lima, Perú
24 de Febrero del 2016.

10. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2015.

Página 5 de 36


ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014
 (Expresado en Nuevos Soles)

	Notas	2015	2014	Variación Porcentual
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	3	13,205,300	13,805,701	-4%
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	4	176,549	162,286	9%
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	5	406,572	398,447	2%
Inventarios	6	3,537,338	2,699,773	31%
Activos por Impuestos a las Ganancias	7	288,764	4,223	0%
Gastos Anticipados por Anticipado	8	0	138,658	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		17,614,523	17,209,088	2%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedades Planta y Equipo (Neto)	10	43,723,171	44,456,867	-2%
Activos Intangibles (Neto)	11	181,173	189,641	-4%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		43,904,344	44,646,508	-2%
TOTAL ACTIVO		61,518,867	61,855,596	-1%
PASIVO, Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar Comerciales	12	445,494	222,386	0%
Otras Cuentas por Pagar	13	640,123	534,174	20%
Provisiones	14	674,299	702,175	-4%
Provisión por Beneficios a los Empleados	15	595,284	688,099	-13%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		2,355,200	2,146,834	10%
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivo por Impuesto a la Ganancias Diferidos	16	8,558,760	8,779,017	-3%
Provisión por Beneficios a los Empleados	17	2,125,338	2,004,915	6%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		10,684,098	10,783,932	-1%
TOTAL PASIVO		13,039,298	12,930,766	1%
PATRIMONIO NETO				
Capital	18	12,379,951	12,379,951	0%
Capital Adicional	19	3,583,187	3,583,187	0%
Reserva Legal	20	1,510,023	1,498,519	1%
Resultados Acumulados	21	19,189,272	19,646,037	-2%
Otras Reservas del Patrimonio	22	11,817,136	11,817,136	0%
TOTAL PATRIMONIO NETO		48,479,569	48,924,830	-1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		61,518,867	61,855,596	-1%
Cuentas de Orden	23	884,462	1,026,930	-14%

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




ESTADO DE RESULTADOS

 Por los años terminados al 31 de Diciembre de 2015 y 2014
 Expresado en Nuevos Soles)

	Notas	2015	2014	Variación Porcentual
INGRESOS OPERACIONALES				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	26	30,198,318	33,838,774	-10.76%
Prestaciones de Servicios	27	4,279	3,518	21.63%
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		30,202,597	33,842,292	-10.75%
Costos de ventas	28	-16,962,511	-19,154,779	-11.45%
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)		13,240,086	14,687,513	-9.86%
Gastos de Ventas y Distribución	29	-8,288,203	-9,095,256	2.13%
Gastos de Administración	30	-4,628,544	-4,193,445	10.38%
Otros Ingresos Operativos	31	2,845,388	1,377,496	106.56%
Otros Gastos Operativos	32	-1,920,307	-1,574,704	21.96%
GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA		247,420	1,201,604	-79.41%
Ingresos Financieros	33	288,051	282,622	1.92%
Diferencia de Cambio (Ganancias)	34	352,749	66,821	427.90%
Gastos Financieros	35	-2,015	-130	1450.00%
Diferencia de Cambio (Pérdidas)	36	-14,148	0	0.00%
RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS		872,057	1,550,917	-43.77%
Gastos por Impuesto a las Ganancias	37	-757,018	-1,000,686	0.00%
GANANCIA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS		115,039	550,231	-79.09%
Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas				
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO		115,039	550,231	-79.09%
COMPONENTES DE OTRO RESULTADO INTEGRAL:				
Otros Componentes de Resultado Integral			638,764	
OTRO RESULTADO INTEGRAL ANTES DE IMPUESTOS			638,764	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS RELACIONADO CON COMPONENTES DE OTRO RESULTADO INTEGRAL				
SUMA DE COMPONENTES DE OTRO RESULTADO INTEGRAL CON IMPUESTO A LAS GANANCIAS RELACIONADAS				
Otros Resultados Integrales			638,764	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL EJERCICIO, NETO DEL IMPUESTO A LA RENTA			1,188,985	

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



ANEXO N° 01

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:

En el ejercicio económico 2015, 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 2015

	<p><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.</p>
	<p><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%.</p>
	<p><u>EXTRACTO DE HOJA DE COCA</u> Extracto libre de alcaloide, exportado y actualmente empleado en la fabricación de bebidas energizantes con la marca Kaptive.</p>

OTROS PRODUCTOS EN ETAPA DE DESARROLLO

	<p><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.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	
	<p><u>JABON DE HOJA DE COCA</u></p> <p>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.</p>

Fuente: Gerencia de Comercio Nacional