

**TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO
SESIÓN DE DIRECTORIO
EXTRAORDINARIA NO PRESENCIAL N° 008-2019
28 DE MARZO DE 2019**

El abogado Omar Augusto Álvarez Flores, Secretario Letrado:

CERTIFICA:

Que, en la sesión N° 008-2019, de fecha 28 de marzo de 2019 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A, se aprobó el Acuerdo N° 015-2019, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el libro de Actas del Directorio.

ORDEN DEL DIA:

APROBACIÓN DE LA MEMORIA ANUAL CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2018 DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.

VISTOS:

El Informe N° 022-2019-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL, mediante el cual la Gerencia General elevó al Pleno del Directorio el proyecto de Memoria Anual 2018; el Acta de la Sesión de Directorio N° 005-2019 del 8 de marzo de 2019, en cuyo texto el Directorio dispone se reformule el citado documento para su aprobación en un sesión siguiente; y recibido el correo electrónico del Supervisor de Planeamiento del 28 de marzo de 2019, por el cual solicita elevar a consideración del directorio el proyecto final de la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2018.

CONSIDERANDO:

Que, conforme al artículo 31° del Estatuto Social de ENACO S.A, el Directorio tiene amplias facultades para la gestión, dirección y representación legal de la sociedad y puede, en forma colegiada, adoptar todo tipo de acuerdos que el propio estatuto o la Ley no reserven expresamente a la Junta General de Accionistas, sin más limitaciones que las establecidas por las disposiciones legales vigentes; más específicamente conforme al inciso l) de dicho artículo, el Directorio es el responsable de presentar la Memoria Anual, entre otros instrumentos;

Que, de acuerdo al numeral 2.1.1. "Buen Gobierno Corporativo - BGC" del Capítulo II de la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, las Empresas deben reportar a FONAFE la Memoria Anual conjuntamente con los estados financieros auditados y el informe anual de Evaluación del proceso de implementación del Código de BGC;

Que, conforme lo establece el acápite 11) del numeral 6.12.1 "Funciones del Directorio, Presidente y Secretario" del Libro Blanco: "Lineamiento para la Gestión de Directorios y

Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE", aprobado por Acuerdo de Directorio N° 004-2018/006-FONAFE, el 26 de junio de 2018, el Directorio debe aprobar, anualmente, la Memoria Anual de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE;

El Directorio, en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31 del Estatuto Social de la empresa, literales A) y B), luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acuerda:

ACUERDO N° 015-2019

1. Aprobar la Memoria Anual correspondiente al Ejercicio 2018 de la Empresa Nacional de la Coca S.A.
2. Encargar al Gerente General remitir la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2018 de la Empresa Nacional de La Coca S.A. a la Dirección Ejecutiva del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE a efecto de que se ponga a consideración de la Junta General de Accionistas para los fines legales que corresponda.
3. Encargar a la Gerencia General disponer las acciones que corresponda para el cumplimiento del presente acuerdo.
4. Dispensar el, presente acuerdo del trámite de Lectura y aprobación del acta

Así consta en actas.

Lima, 28 de marzo de 2019



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

2018

MEMORIA ANUAL



www.enaco.com.pe

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 año 2018. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los firmantes se hacen responsables por los daños que pueda generar la falta de veracidad o insuficiencia de los contenidos dentro del ámbito de su competencia, de acuerdo a las normas del Código Civil".

Rafael Domingo Cánovas Petrozzi

Gerente General

CONTENIDO DE LA MEMORIA

1. CARTA DE PRESENTACIÓN.....	5
2. NUESTRA EMPRESA	8
2.1. NUESTRA HISTORIA.....	8
2.2. DATOS GENERALES	10
2.3. SEDES PRINCIPALES	10
3. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A.	11
3.1. DIRECTORIO	11
3.2. GERENTES.....	11
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	12
5. GESTIÓN ESTRATÉGICA	13
5.1. OBJETO SOCIAL.....	13
5.2. VISIÓN	13
5.3. MISIÓN	13
5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	14
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
6. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	16
6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL	16
6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2018	16
6.3. REDISEÑO ORGANIZACIONAL	17
6.4. GESTIÓN POR PROCESOS	19
6.5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	21
7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL.....	22
7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA.....	22
7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA	25
7.3. COMERCIANTES DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS POR ENACO PARA LA VENTA DE HOJA DE COCA	27
7.4. VENTA DE HOJA DE COCA	28
7.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE HOJA DE COCA.....	29
7.6. DIFICULTADES EN LA COMPRA DE HOJA DE COCA	31
7.7. DIFICULTADES EN LA VENTA DE HOJA DE COCA TRADICIONAL.....	35
7.8. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES	36
8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL	38
8.1. DIVERSIFICACIÓN INDUSTRIAL.....	38
8.2. VENTAS MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	39
9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	40
9.1. FINANZAS Y TESORERÍA.....	40
9.2. LOGÍSTICA	40
9.3. CONTROL PATRIMONIAL SEGUROS Y ARCHIVOS	41
10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO	42
10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	42
10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	42
10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS	43
11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	44
11.1. FUERZA LABORAL.....	44
11.2. PARTICIPACIÓN POR GÉNERO	45
11.3. CAPACITACIÓN	46

11.4. IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CAMBIO.....	47
11.5. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	48
11.6. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	48
11.7. BIENESTAR DEL CAPITAL HUMANO	49
12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL.....	51
12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA.....	51
13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.	53
14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2018	55

1. CARTA DE PRESENTACIÓN

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 2018, los cuales fueron auditados por la Sociedad de Auditoría Santivañez Guarniz y Asociados Sociedad Civil, seleccionada por la Contraloría General de la República.

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

La gestión comercial e industrial que desempeñamos se desenvuelve en un contexto difícil debido a la inmensa oferta de hoja de coca en el territorio nacional, asimismo a la producción de productos artesanales y de pequeñas empresas elaborados con hoja de coca y a la falta de claridad normativa respecto al rol y participación de diversas entidades del Estado en su control. Esto ha sido reiteradamente informado a la Presidencia del Consejo de Ministros, FONAFE, DEVIDA, Ministerio del Interior entre otros organismos, y sigue siendo un pendiente incluido en nuestro Plan Estratégico 2017-2021 que no ha dejado de ser gestionado a pesar de los desalentadores resultados.

La presencia del mercado informal y el narcotráfico constituyen estructuralmente nuestra competencia en actividades de compra. Tradicionalmente las zonas cocaleras de los vales de La Convención, Lares y Kcosñipata constituyen nuestras principales fuentes de abastecimiento, en ellos las variantes condiciones climáticas, el abandono de los campos por el canon gasífero y el incremento de plagas sin control, hacen que las producciones cada año sean menores con plantas antiguas de bajo rendimiento y tierras agotadas. Paralelamente a ello, de acuerdo a las estadísticas de UNODOCs, los valles de la selva central y el VRAEM muestran mejores rendimientos y son la principal fuente de hoja de coca en el Perú, sin embargo nuestras captaciones son mínimas debido a que su destino es principalmente el mercado ilegal.

Durante el ejercicio económico 2018, se mantuvo la tendencia decreciente de los últimos 15 años, caracterizada por una prolongada huelga de 10 meses por parte de los agricultores cocaleros de La Convención, Lares y Kcosñipata que recién tuvo actas de entendimiento entre la Presidencia de Consejo de Ministros y los frentes de lucha en el mes de octubre, sumando a ello el impacto de factores climáticos que de manera conjunta impactaron en los volúmenes de compra por parte de la empresa.

La captación de hoja de coca durante el periodo, constituye la menor de la historia con 1,584¹ TM, ello debido a que permanecieron vigentes los factores sociales, políticos, económicos, climáticos y de gestión que imposibilitan desenvolverse adecuadamente en un entorno que, más allá de voluntades, excedió el manejo comercial de la Empresa. Ante ello, desde el último trimestre del año, luego de sesiones de trabajo con DEVIDA se han tomado decisiones trascendentes y acciones de carácter estratégico replanteando los conceptos para la compra y venta de hoja de coca.

Durante todo el año se gestionó el apoyo de las autoridades locales, fiscales y policiales que tienen mandato de ley de participar en el control del mercado de hoja de coca legal, obteniendo limitado apoyo en el control del comercio ilícito de hoja de coca en las cuencas cocaleras, en rutas y en los accesos a los centros de consumo informal a nivel nacional.

En el rubro industrial, la empresa opera con parámetros sumamente rígidos. En el mercado nacional rige para nuestro accionar el concepto del rol subsidiario, que establece que la actividad del Estado como agente del mercado solo debe desarrollarse cuando no exista iniciativa privada capaz de atender la demanda, es decir que el desarrollo de nuestra actividad no sustituya la iniciativa privada² en ese contexto el intentar elevar los niveles de producción de los productos derivados de la hoja de coca, históricamente ha originado la protesta de las empresas del rubro que se sienten afectadas, lo que se traduce en procesos ante INDECOPI por competencia desleal. En cuanto a nuestras posibilidades en el mercado exterior, dado que la hoja de coca ha sido considerada como estupefaciente en el texto de la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes³, solo nos son permitidos exportar productos sin ningún porcentaje de contenido de alcaloides y cuya demanda y usos están aún por desarrollarse.

Nuestros esfuerzos de conseguir entidades de prestigio que nos acompañen en el campo de la investigación de los usos benéficos de la hoja de coca y potencialidades de industrialización legal, están dando algunos resultados, quedando aún mucho por explorar debido a que todos los estudios conocidos con validez científica y difundidos sobre la hoja de coca datan de la década del 60, poco se ha investigado al respecto a diferencia de lo ocurrido por ejemplo con la marihuana a nivel mundial. La administración inició acercamientos con varias universidades tratando de lograr convenios para desarrollar estudios que permitan conocer más sobre nuestra planta ancestral, sin embargo la falta de recursos, y la estigmatización de la misma se constituyeron en una dificultad permanente.

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

¹ El total de captación de hoja de coca tiene dos componentes: la cantidad de compra y la cantidad de decomiso. En el 2018, se logró comprar 1,357 TM y se logró decomisar 227 TM, logrando un total de captación de 1,584 TM.

² Informe N°010.2002/GEE 29.02.2002, Gerencia de Estudios Económicos, Comisión de Libre Competencia Indecopi, página 13

³ www.unodc.org/pdf/convention_1961_es.pdf

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

Finalmente expresamos el compromiso como Empresa en orientar todos los esfuerzos a lograr la posición expectante en el mercado nacional e internacional que debe tener ENACO S.A. en el singular entorno socio económico en el que se desenvuelve para el logro de la misión encomendada por parte del Estado Peruano.

El Directorio.

2. NUESTRA EMPRESA

2.1. NUESTRA HISTORIA

En 1949, a efectos de cumplir convenios internacionales que restringían el consumo de drogas y narcóticos, se estableció el Estanco de la Coca, entidad que quedó encargada del control del sembrío, cultivo y cosecha de la coca en el territorio peruano, así como de su distribución, consumo y exportación⁴. Dicha Ley encomendó la administración del Estanco de la Coca al Departamento de Recaudación de la entonces Caja de Depósitos y Consignaciones⁵.

Posteriormente, mediante el derogado Decreto Ley 17525⁶ de 1969, se definió la estructura del Ministerio de Industria y Comercio y se estableció como un organismo público descentralizado de dicho sector a la Empresa de la Coca y Derivados, la cual se encontraba encargada de ejercer en nombre del Estado, el monopolio en la compra y en la comercialización de toda la producción nacional de hoja de coca.

En 1974, por Decreto Ley 20689⁷ se reestructuró la organización del Sector Industria y Turismo y se dispuso que en tanto no se promulgara la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, entidades como la Empresa Nacional de la Coca podían organizarse como empresas estatales⁸.

Posteriormente, con el fin de eliminar el problema social que originaba la producción ilícita de drogas y cumplir los Convenios Internacionales que se encontraban vigentes, como es el caso de la Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961⁹, mediante la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas¹⁰ de marzo de 1978 (Ley de Control de Drogas), se estableció que sólo el Estado, a través de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), realizaría la comercialización interna y externa de la hoja de coca.

De esta forma, el derogado Decreto Ley 22232¹¹ de julio de 1978 adscribió a la ENACO al Sector Agrario como un organismo público descentralizado, atribuyéndole el monopolio de la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como de su industrialización.

En virtud de que el artículo 2 de la Ley 22232 establecía que los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Agrario se regían por sus leyes constitutivas, en diciembre de 1978 se expidió el vigente Decreto Ley 22370¹², Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, norma que estableció que ENACO, como empresa pública del Sector Agrario, constituía una persona jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, económica y técnica.

⁴ Decreto Ley 11046 promulgado el 13 de junio de 1949.

⁵ Entidad que posteriormente fuera estatizada y sobre la cual se creó el Banco de la Nación.

⁶ Ley Orgánica del Ministerio de Industria y Comercio, publicada el 27 de marzo de 1969.

⁷ Ley Orgánica del Sector Industria y Turismo, publicada el 14 de agosto de 1974.

⁸ Conforme lo establece su Segunda Disposición Transitoria.

⁹ La Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 fue incorporada al ordenamiento jurídico peruano mediante Resolución Legislativa 15013 del 16 de abril de 1964 y entró en vigencia el 13 de diciembre de 1964.

¹⁰ Ley 22095, publicado el 2 de marzo de 1978.

¹¹ Ley Orgánica del Sector Agrario, publicada el 13 de julio de 1978.

¹² Publicado el 6 de diciembre de 1978.

La Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca (Ley Orgánica de ENACO), además de definir la denominación, régimen legal, domicilio y duración de ENACO, precisó su finalidad y funciones, su capital y recursos y regímenes administrativo, de personal, económico y financiero. Con relación a su finalidad y funciones, señaló que ENACO tiene por finalidad ejercer el monopolio de la comercialización e industrialización de la hoja de coca.

La derogada Ley Orgánica del Sector Agrario de 1981, Decreto Legislativo 21¹³ (derogado), continuó señalando que ENACO constituía parte del Sector Público Agrario y reiteró que dicha empresa tenía a su cargo la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como su industrialización.

Sin embargo, la Ley de la Actividad Empresarial del Estado de 1981, Decreto Legislativo 216¹⁴ (también derogada), dispuso la reorganización de diversas empresas de derecho público, entre las que se encontraba ENACO, convirtiéndolas en empresas estatales de derecho privado. En esta, entre otras consideraciones se estableció que las actividades económicas reservadas al Estado sólo podían ser establecidas por causas de interés social o seguridad nacional declaradas por ley¹⁵, como es el caso específico de ENACO S.A que responde a la adecuación del Estado Peruano a Convenios Internacionales para el control de estupefacientes y tráfico ilícito de drogas.

Asimismo, dicho Decreto Legislativo precisó que los atributos de derecho público que pudieran tener las empresas reorganizadas como ENACO, quedaban automáticamente transferidos al Ministerio del Sector correspondiente, y dispuso que, por Decreto Supremo, se aprobaran los estatutos de dichas empresas.

Con relación a ello, el Decreto Supremo 67-91-EF¹⁶ prescribe que las empresas del estado no ejercerán facultades normativas o de imperio propias de la Administración Pública, ni desarrollarán sus actividades en forma exclusiva o excluyente.

Adicionalmente, el Decreto Legislativo 757¹⁷, Ley Marco de la Inversión Privada, señala que en ningún caso se otorgará a las empresas del Estado atribuciones de imperio o propias de la Administración Pública, con excepción de las facultades que el Estado delegue para la cobranza coactiva de tributos.

Considerando lo anteriormente expuesto, la empresa ENACO fue despojada de potestades de derecho público o administrativas.

Mediante el derogado Decreto Supremo 026-79-AA se aprobó el Estatuto de ENACO de 1979 cuando todavía era considerada como una empresa pública.

Posteriormente, en virtud de lo establecido por el Decreto Legislativo 216, en 1982¹⁸, se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, cuando esta entidad ya era considerada como una empresa estatal de derecho privado. De esta manera, se

¹³ Publicado el 20 de enero de 1981.

¹⁴ Publicado el 15 de junio de 1981.

¹⁵ Artículo 2 de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley 24948.

¹⁶ Publicado el 27 de marzo de 1991.

¹⁷ Publicado el 13 de noviembre de 1991.

¹⁸ Decreto Supremo 008-82-AG Publicado el 6 de marzo de 1982.

precisó que la forma jurídica de ENACO era la sociedad anónima y que su denominación social es Empresa Nacional de la Coca S.A.

Finalmente, el actual Estatuto que rige a ENACO es el aprobado por Escritura Pública de fecha 7 de junio de 2001, inscrito el 12 de junio de 2001 en el Registro de Personas Jurídicas del Cusco.

2.2. DATOS GENERALES

Razón Social:	Empresa Nacional de la Coca S.A.
Denominación abreviada:	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
Página Web:	www.enaco.com.pe

2.3. SEDES PRINCIPALES

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

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

3.1. DIRECTORIO

El Directorio de ENACO S.A. estuvo integrado durante el 2018 por los siguientes miembros:

Presidente de Directorio DE IZCUE ARNILLAS, CARLOS ALBERTO Desde el 09 de noviembre del 2017 a la fecha.				
Director SAAVEDRA PAREDES, JASON OSCAR Desde el 19 de marzo del 2015 a la fecha.	Director PARODI ZEVALLOS, FERNANDO JOSE Desde el 09 de noviembre del 2017 a la fecha.	Director FLORES HUAMANI, CYNTHIA RUTH Desde el 30 de setiembre del 2016 a la fecha.	Director VARGAS CÉSPEDES, ISMAEL RUBÉN Desde el 31 de octubre del 2018 a la fecha.	Director ARTEAGA DONAYRE, WILLIAM ALBERTO Desde el 19 de marzo del 2015 hasta 02 de octubre del 2018.

3.2. GERENTES

Los ejecutivos responsables de la gestión de ENACO S.A. durante el 2018 fueron los que se detallan a continuación:

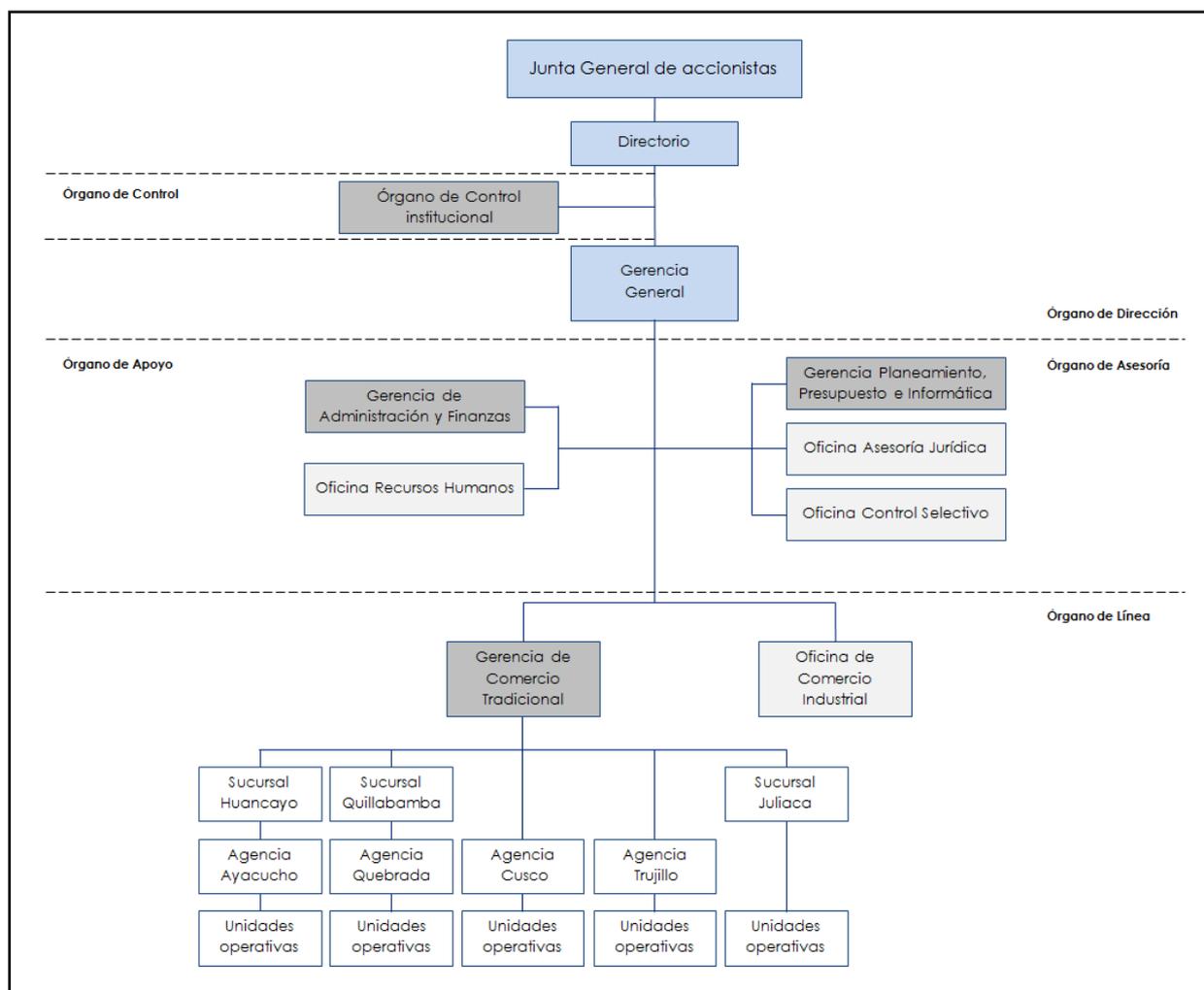
Gerente General RAFAEL DOMINGO CANOVAS PETROZZI Desde el 07 de julio del 2015 a la fecha.		
Gerente de Comercio Tradicional JUAN CARLOS GALDOS TEJADA Desde el 06 de enero del 2016 al 02 de enero del 2019.	Gerente de Administración y Finanzas PECK YALI SUAREZ YSLA Desde el 02 de enero del 2018 a la fecha.	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática (e) JOHN CHARLES RODRIGUEZ PATIÑO Desde el 05 de noviembre del 2018 a la fecha.

Todos los titulares de la plana gerencial han sido seleccionados de acuerdo a los Lineamientos para la selección de gerentes y cargos equivalentes de las empresas bajo el ámbito de FONAFE aprobada mediante la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 015-2013/DE-FONAFE de fecha 18.02.13.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como parte de las acciones del rediseño organizacional, se redefinieron las actividades de las áreas orgánicas así como el organigrama estructural de la empresa, lo cual se materializó en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado el 12 de diciembre del 2018 mediante Acuerdo de Directorio N° 053-2018 ENACO, tal como se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



Por instrucción de FONAFE (al aprobar el CAP) y disposición del Directorio de la empresa, la implementación progresiva de la nueva organización como parte de las acciones de rediseño de rediseño, se viene efectuando teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal, la priorización según la revisión de los procesos, y la gestión y contratación de los recursos humanos donde se requiera.

5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETO SOCIAL

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

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados¹⁹. 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 social²⁰, que sean compatibles con las sociedades anónimas ya sea individualmente o en asociación con otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Igualmente, puede desarrollar investigaciones sobre la materia de su actividad y difundir y promover en el país y en el extranjero las cualidades benéficas de la hoja de coca, otras plantas medicinales y sus derivados²¹.

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

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

5.2. VISIÓN

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

5.3. MISIÓN

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

¹⁹ Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013.

²⁰ Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

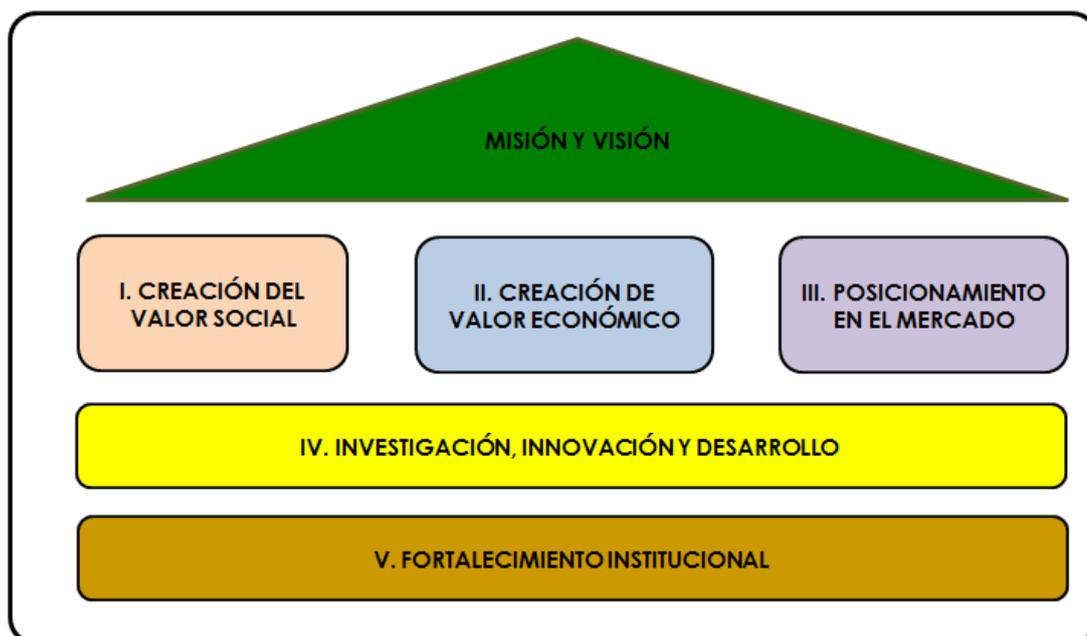
²¹ Art. 4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

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.

5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Los Fundamentos Estratégicos de ENACO S.A. se encuentran plasmados en su Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, orientado al fortalecimiento de su gestión y de su rol dentro de la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas. Para lo cual, ENACO S.A. ha definido cinco (5) ejes en los cuales enfocará su accionar hasta el 2021 mediante acciones estratégicas y actividades.

Ejes Estratégicos de ENACO S.A.



5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presenta el detalle de cada objetivo estratégico, para lo cual se debe tomar en cuenta que ENACO no debe ser evaluado solo empresarialmente dado que sobre el influyen factores que escapan a su control y que en muchos casos responden a decisiones políticas o sociales. Al respecto DEVIDA en la ENLCD 2017-2021 respecto a ENACO señala: “Sus objetivos de gestión no son solo empresariales, también son un componente importante en la lucha contra las drogas.”²²:

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.

²² Interdicción y Sanción; Mercado Legal, Estrategia de Lucha contra las Drogas 2017-2021; DEVIDA

Perspectiva	Objetivo Estratégico ENACO S.A	Detalle del Objetivo
	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.

6. GESTIÓN EMPRESARIAL

6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En el mercado interno, la hoja de coca legal responde a usos culturales que tienen manifestación ancestral documentada. Se destina mayormente al consumo tradicional (consumo directo en diversas presentaciones, usos religiosos, de medicina tradicional y cultural). También es comercializada como insumo a productores industriales registrados por ENACO y autorizados por DIGESA.

A nivel internacional, la hoja de coca entera se exporta en su estado natural o como materia prima para uso industrial y productos ya industrializados con y sin alcaloide.

Las actividades que realiza actualmente son las siguientes:

6.1.1 Acopio y comercialización de la hoja de coca entera: El acopio de la hoja de coca entera es realizado por ENACO entre los productores empadronados en 1978 por el Ministerio de Agricultura, reconocidos por el Estado como productores de coca legales.

6.1.2 Exportación de la Pasta Básica de Cocaína (PBC) al 92% de pureza: La PBC es un estupefaciente producido por ENACO que se exporta a laboratorios con fines farmacéuticos o con fines cosméticos. Toda la producción es destinada al mercado externo.

6.1.3 Producción y comercialización de filtrantes de mate de coca puro o mixturas con otras plantas medicinales: ENACO también se dedica a la producción de filtrantes de mate de coca puro o con diferentes grados de mixtura con otras plantas nativas, producto que se identifica en el mercado con la marca Delisse. Estos productos sólo se comercializan en el mercado nacional.

6.1.4 Envasado de filtrantes a terceros (pequeñas empresas y laboratorios): Este servicio es ofrecido a empresas que comercializan hierbas medicinales para el consumo nacional y para la exportación así como a otros productores (competidores) en el mercado de filtrantes.

6.1.5 Producción de Harina de coca: Es una variante de la línea de producción de picado de hoja de coca de los filtrantes, en presentación micro pulverizada en envases de diversos tamaños para consumo directo o venta como insumo industrial a empresas autorizadas.

6.1.6 Extractos de Hoja de Coca: Es un desarrollo industrial saborizante para diferentes usos, sin contenido de alcaloide detectable según los estándares establecidos por los protocolos de las Naciones Unidas.

6.1.7 Licores con base de Hoja de Coca: Son destilados sobre base de hoja de coca con diferentes grados alcohólicos. Por su proceso de producción no contienen alcaloides y son de libre comercialización.

6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2018

De acuerdo a los lineamientos de nuestro ente rector, se evalúan 4 perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento. A pesar de los mejores resultados en la gestión de cinco (5) de los objetivos estratégicos - producto del trabajo interno de la organización, la falta de adecuados volúmenes

de compra y consecuentemente de venta de hoja de coca han impactado negativamente en los indicadores de financieros y con ello el resultado al cierre del ejercicio 2018 el nivel de cumplimiento es de 56%, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Matriz de Objetivos e Indicadores del Plan Estratégico 2018

Perspectiva	OE ENACO S.A	N°	Indicador	Unidad de Medida	Resultados 2018		
					Meta 2018	Real 2018	Cumplimiento
Grupos de interés	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	-2.0	-18.1	0%
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	2	ROE	%	-2.0	-3.8	0%
		3	EBITDA	MM S/	0.4	-1.4	0%
Grupos de interés	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	4	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	-6.6	-26.9	0%
		5	Incremento de ingresos del canal industrial	%	2.8	25.6	100%
Grupos de interés	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	6	Incremento de ingresos por exportación	%	4.0	12.7	100%
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	7	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	DLB	12.5	100%
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados	8	Nuevos proyectos de investigación	N°	1	2	100%
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	9	Nivel de desempeño de trabajadores	N°	DLB	3	100%
		10	Índice de clima laboral	%	---	---	No aplica
NIVEL DE CUMPLIMIENTO							56%

DLB: Definición de Línea Base

6.3. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

ENACO continúa en rediseño organizacional atendiendo el mandato del Directorio de FONAFE²³ dispuesto por el Directorio de la empresa desde agosto de 2015²⁴, el mismo que se tiene estimado concluya en diciembre del 2019²⁵, pudiendo ser extendido de acuerdo al logro de los avances.

Durante el periodo que corresponde al año 2018 se han ejecutado las siguientes acciones administrativas coadyuvantes al rediseño:

²³ Mediante Oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30 de abril 2015

²⁴ Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23 de julio 2015

²⁵ Acuerdo de Directorio N° 050-2018 de fecha 21 de noviembre 2018

IMPLEMENTACIÓN	CONTENIDO	COMENTARIO
Modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	Se efectuaron ajustes a las funciones de las áreas inicialmente consideradas para ayudar a la segregación de funciones, así como a las recomendaciones de FONAFE, y revisión de procesos.	Acuerdo de Directorio N° 053- 2018
Modificación del Cuadro de asignación de Personal (CAP) y Manual de Organización y Funciones (MOF)	En coherencia con el ROF, las modificaciones incluyen cambios en la nomenclatura de los puestos y las funciones correspondientes.	Memorando Nro. 199-2018-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 03.10.2018
Elaboración e implementación del Manual Técnico: "Manual para la elaboración de documentos de gestión"	Documento técnico que estandariza estructuralmente los documentos de gestión que se desarrollan en la Empresa, documentándolos y procediendo a realizar un control sistemático en su elaboración y/o actualización.	MT-E1-001
Documentación de Procesos de la Empresa (AS-IS)	<p>Se han documentado por primera vez todos los procesos a nivel 0, 1 y 2 de la empresa, lo cual servirá como base para la implementación de la mejora continua, de acuerdo a los lineamientos de FONAFE para estos casos.</p> <p>Esto ha permitido además la consecución de objetivos a nivel de áreas que necesitaban el mapeo de sus procesos y procedimientos para poder conseguir dichas metas.</p>	En curso
Implementación de acciones de gestión de cambio para ENACO S.A.	Se han iniciado acciones con apoyo externo para consolidar la estrategia de gestión del cambio. Se han desarrollado talleres para fortalecer a su equipo directivo y prepararlo para conducir y comunicar el proceso de transformación organizacional brindándole las herramientas y técnicas que permitan generar la apertura y compromiso, para su implementación exitosa.	En curso
Implantación de sistemas y herramientas tecnológicas	<p>En base a la identificación de áreas que requieren de mejoras en actividades que forman parte de procesos, se han adquirido herramientas tecnológicas para facilitar la labor del personal, mejorar su gestión o control.</p> <p>Se ha consolidado la videoconferencia como medio de comunicación para reuniones y capacitaciones a todo nivel.</p>	En curso

Además de lo antes mencionado, se han realizado otras acciones específicas para ciertas áreas, las cuales serán desarrolladas en los numerales correspondientes.

Según el economista Manuel Estela Benavides: *“La mayoría de las instituciones que conforman nuestro Estado, entre las que esta ENACO, son débiles. Reconocer esa realidad, sin embargo, no es propiciar su desaparición, sino todo lo contrario: es el primer paso destinado a mejorarlas o fortalecerlas en todos sus aspectos con el objeto de que cumplan adecuadamente las funciones para las que fueron creadas...”* Continúa señalando que: *“... Urgentemente, ENACO, como la mayoría de las instituciones estatales requiere de reingeniería en materia de manejo de información y una mejora sustantiva de su capital humano. Dicho en otros términos, al analizar el mercado de la coca también nos damos con un problema estructural de la sociedad y la economía peruana; vale decir, con un Estado que tiene que ser modernizado, que tiene que ser reformado...”*²⁶

6.4. GESTIÓN POR PROCESOS

ENACO pese a la cantidad de años de creación no contaba hasta el año 2018 con sus procesos adecuadamente registrados y documentados. Asimismo no se tenía definido el mapa de procesos que registre el Modelo de Gestión de Procesos.

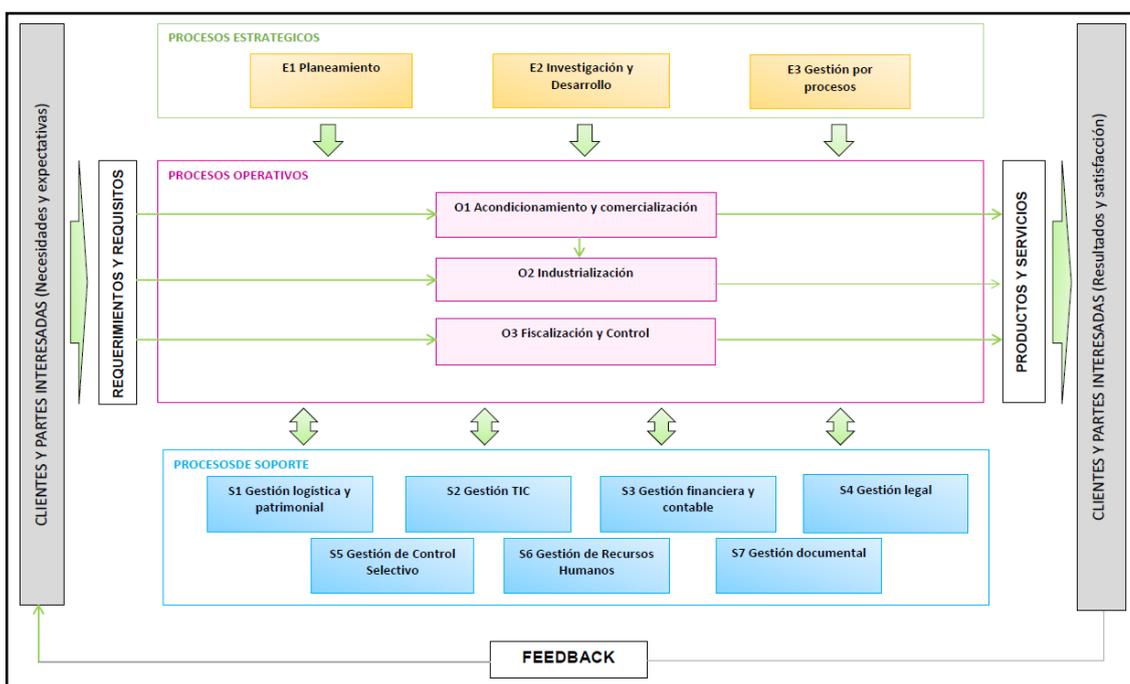
Como parte de las acciones del Rediseño Organizacional en la que se encuentra ENACO, en el transcurso del año 2018 se ha iniciado la implementación de la Gestión de Procesos orientado a resultados, posibilitando el levantamiento de la línea base de las actividades realmente desarrolladas por la organización con miras a reevaluar las que no generan valor, y establecer cuáles pueden ser mecanizadas o apoyadas con herramientas tecnológicas. Luego de tantos años de operación, se comprobó que existen actividades que se realizan por costumbre y sin mayor valor agregado, o como resultado de controles burocráticos que pueden ser motivo de mejoras.

En ese sentido, con el apoyo de una consultora especializada, se realizó el levantamiento de todos los procesos tal como actualmente se efectúan (AS-IS) así como la documentación de los mismos de acuerdo al “Manual Corporativo para la Documentación de Procesos y Procedimientos” de FONAFE.

Se definió y estableció que el Modelo de Gestión de Procesos se desarrollará bajo el siguiente esquema:

²⁶ Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pag. 45. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

MAPA DE MACROPROCESOS – PROCESOS NIVEL 0



6.4.1 Cantidad de procesos y procedimientos documentados:

Como resultado del levantamiento de información efectuado con apoyo de la consultora, se identificaron 303 procesos y procedimientos AS IS realizados en ENACO S.A.; de los cuales el 9.57% son de carácter estratégico, el 27.06% de carácter operativo (razón de ser de la institución) y el 63.37% de carácter de soporte.

De esta información es relevante notar que solo el 36.63% de los procesos y procedimientos responden a actividades estratégicas y de carácter misional (que buscan cumplir con la misión de la entidad), mientras que el resto son de soporte.

Tipo proceso	N0	N1	N2	N3	Total
Estratégico	2	3	4	20	29
Operativo	2	12	12	56	82
Soporte	7	17	19	149	192
TOTAL	11	32	35	225	303

Se identificaron como procesos de soporte: Gestión Logística y Patrimonial, Gestión de Tecnología de Información y Comunicaciones, Gestión Financiera y Contable, Gestión Legal, Gestión de Control Selectivo, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Documental.

Estos procesos – en su mayoría – son sistemas administrativos producto de normativa y obligaciones establecidas por los entes rectores

correspondientes, lo que demanda un mayor despliegue de horas/hombre en actividades (burocracia) que comparativamente no se requerirían en una empresa privada.

Con esta información durante el año 2019, luego de priorización, se establecerá un plan de trabajo sobre los procesos y procedimientos a ser intervenidos, teniendo en cuenta que las buenas prácticas de implementación recomiendan avanzar progresivamente en la implantación de cambios para poder mantener control sobre ellos.

6.5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La empresa, a través la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, impulsó herramientas de gestión que ayudan a dar seguimiento y control a las tareas y/o actividades que se realiza y poder informar a las demás áreas el estado de los mismos. Es así que se implementaron las siguientes herramientas:

6.5.1 Smartsheet: Diseñado para impulsar los beneficios de una mayor colaboración y agilidad en el trabajo, ofreciendo una potente plataforma para que las áreas planeen, hagan seguimiento, automaticen alertas y creen informes de trabajo.

6.5.2 SYSAID: Software de gestión de servicios de IT y de Centro de Soporte que integra todas las herramientas esenciales de IT en un solo Centro de Servicios.

6.5.3 GSUITE: Es una herramientas online - 100% web - para mensajería y colaboración que está orientada a satisfacer las necesidades fundamentales de la empresa, en la medida en la que el personal se familiariza con su uso se incrementa la productividad y se reduce costos.

Permite una colaboración segura en tiempo real entre grupos de trabajo de cualquier tamaño. Gracias a los documentos alojados (documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones), el acceso a vídeo basado en web y sencillas herramientas de creación de sitios, la información está disponible desde cualquier navegador o móvil, cuando y donde los trabajadores la necesiten.

6.5.4 Otros

Como parte de las acciones tendientes a mejorar la gestión comercial, y con miras a próximamente ponerlo para consultas externas de los propios agricultores, se desarrolló e implementó internamente un software web para consultas sobre el record de entrega de hoja de coca, en el cual se pueden visualizar las ventas históricas de los últimos 5 años realizadas a ENACO, tanto en kilos como en libras, pudiendo graficarse o tener tablas por meses y/o por años e imprimir los respectivos reportes.

7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales, cuenta a la fecha con 21 Unidades Operativas de Compra, 21 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran ubicadas en 14 regiones; las mismas que comercialmente cubren un total de 19 regiones del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro:

OFICINAS DE COMPRA			OFICINAS DE VENTA		
SUC. JULIACA	1	PALMERA		1	HUANCAYO
				2	TARMA
AG. CUSCO	2	KOSÑIPATA	SUC. HUANCAYO	3	HUANCAMELICA
				4	PAMPAS
	3	QUILLABAMBA		5	SAN RAMON
	4	ECHARATI	U.O. LIMA	6	LIMA
	5	QUELLOUNO			
	6	QUEBRADA	U.O. HUANUCO	7	HUANUCO
	7	STA. MARIA			
AG. QUILLABAMBA	8	PALMA REAL	AG. AYACUCHO	8	AYACUCHO
	9	VERSALLES		9	HUANTA
	10	PALTAYBAMBA		10	JULIACA
	11	MARANURA		11	AYAVIRI
	12	PUTUCUSI	SUC. JULIACA	12	AZANGARO
	13	SN. LORENZO		13	JULI
	14	KITENI		14	PUNO
AG. AYACUCHO	15	STA. ROSA		15	AREQUIPA
	16	SN. FRANCISCO		16	CUSCO
	17	LLOCHEGUA	AG. CUSCO	17	SICUANI
U.O. HUANUCO	18	T. MARIA		18	ANDAHUAYLAS
	19	MONZON		19	SANTO TOMAS
	20	*TRUJILLO		20	YAURI
	21	R. GRANDE	AG. TRUJILLO	21	*TRUJILLO
	22	CALLANCA		22	*CELENDIN
AG. TRUJILLO	23	*CELENDIN		23	*CHACHAPOYAS
	24	*CHACHAPOYAS		24	*HUAMACHUCO
	25	*HUAMACHUCO	U.O. HUARAZ	25	HUARAZ

21	OFICINAS DE COMPRA
21	OFICINAS DE VENTA
4	*COMPRA Y VENTA
46	TOTAL OFICINAS

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

Es importante considerar el impacto que tiene la disminución anual de proveedores de hoja de coca y su tendencia decreciente a lo largo de los años en los resultados comerciales de la empresa. Este hecho resulta relevante si consideramos que en el año 2004 se estimó la demanda legal en 9000 TM anuales²⁷ y se contaba con 34,464 productores empadronados²⁸.

Durante el año 2018 se ha trabajado estimando que el consumo tradicional de hoja de coca se encuentra en alrededor de 10,720 TM anuales²⁹. De los 34,464 productores que constituyen el 100% de agricultores inicialmente empadronados, al cierre del ejercicio 2018 solo tenemos activos con frecuencia relevante 8,755 es decir un 25% del número total de inicialmente empadronados, lo que constituye una reducción real de 25,709 empadronados (75%) que no entregan hoja de coca o lo hacen solo con las periodicidades necesarias para no perder su condición.

²⁷ Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pág. 41, Edición Julio 2008 MACROCONSULT

²⁸ Dato archivo Gerencia de Comercio Tradicional ENACO S.A

²⁹ Encuesta Nacional de Hogares sobre consumo de Hoja de Coca 2013_ INEI

A pesar de lo anteriormente indicado, los agricultores de los valles de La Convención, Yanatile, Kosñipata y Lares constituyen el mayor porcentaje de empadronados que continúan haciendo entregas.

Esta situación obedece a la combinación de los siguientes factores que explican la disminución de empadronados:

- Tras 40 años de vigencia del padrón muchos de los agricultores inicialmente empadronados ya no están en edad de dedicarse a actividades culturales y han transferido la tenencia o administración a sus sucesores o a terceros, lo que en la práctica origina la aparición de los llamados “representantes”.
- El cambio climático ha traído como consecuencia nuevas condiciones fitosanitarias y con ello plagas que están fuera de control de SENASA reduciendo significativamente los rendimientos agrícolas en general y dentro de ellos la hoja de coca.
- La falta de personal para labores agrícolas, producto de mejores remuneraciones en otras labores en la zona y la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de mejores oportunidades.
- Los altos precios por la contratación de personal para actividades agrícolas, y el mantenimiento de los cultivos hace que pierdan rentabilidad.
- Abandono de campos y/o bajo rendimiento de los mismos por agotamiento de las tierras.

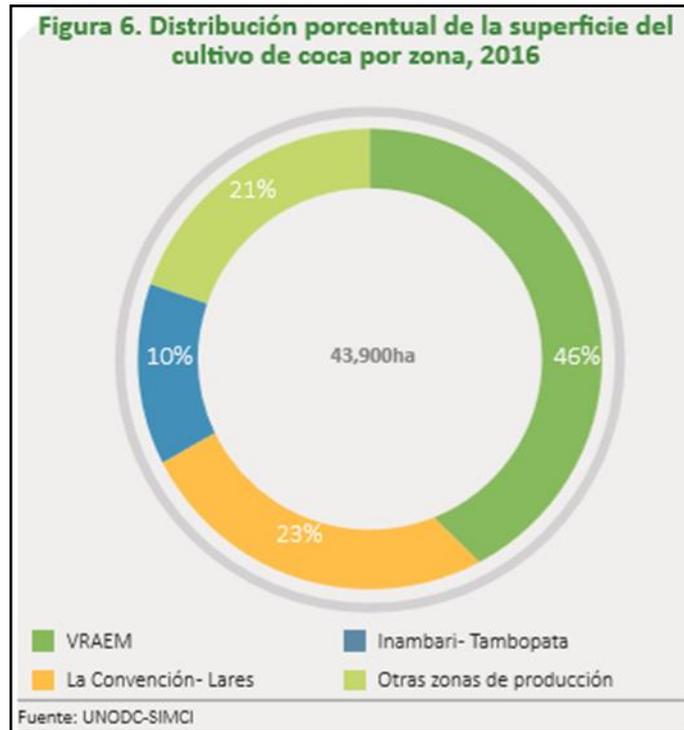
Es importante hacer notar que a nivel nacional de acuerdo al estudio “Monitoreo de Cultivos de Hoja de Coca del 2016” los valles con mayor producción de hoja de coca son los del VRAEM con una participación de 46%, sin embargo en ellos se tiene 6,462 empadronados de los cuales solo 1,532 empadronados (24%) son activos con entregas con alguna regularidad en el año.

Cuadro 2. Superficie del cultivo de coca por zona, 2012 – 2016 (ha)

Zonas	2012	2013	2014	2015	2016	% redondeado de la variación	% redondeado del total 2016 (al 31 de dic)
VRAEM	19,965	19,167	18,845	18,333	20,304	11%	46%
La Convención- Lares	12,558	10,843	10,342	10,454	10,262	-2%	23%
Inambari- Tambopata	3,664	3,460	3,455	3,811	4,215	11%	10%
Alto Huallaga	9,509	4,302	1,555	1,099	1,596	45%	4%
Kcosñipata	735	1,110	1,322	1,330	1,512	14%	3%
Marañón	1,235	1,140	1,214	1,321	1,473	12%	3%
Bajo Amazonas	2,959	3,070	2,137	370	1,292	249%	3%
Putumayo	1,700	1,564	1,390	1,297	1,097	-15%	3%
Aguaytía	1,593	1,796	332	197	565	187%	1%
Alto Chicama	560	585	587	597	605	1%	1%
San Gabán	968	910	964	718	398	-45%	1%
Otros*	303	950	390	510	398	-22%	1%
Pichis-Palcazú-Pachitea	4,695	863	402	240	154	-36%	0%
Total Redondeado	60,400	49,800	42,900	40,300	43,900	9%	100%

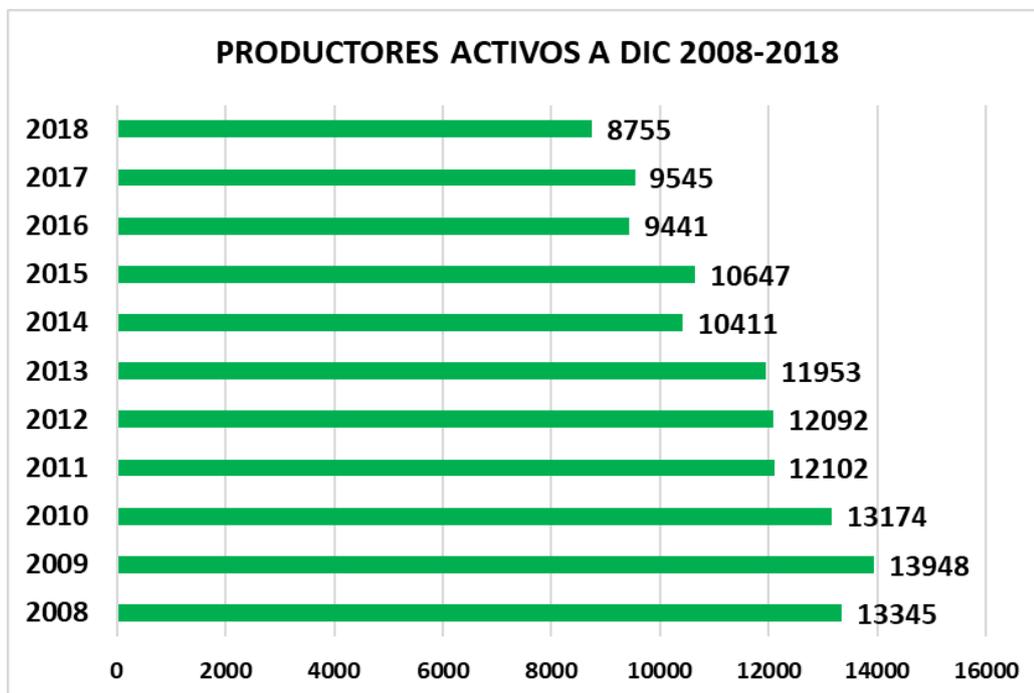
* Mazamari, Calleria, Masisea, Orellana, Huallaga Central

Fuente: UNODC- SIMCI



A Continuación, se presenta un gráfico de la variación en la cantidad de Productores Activos al cierre de los años en el periodo comprendido entre el 2008 al 2018.

GRÁFICO: PRODUCTORES ACTIVOS A DIC 2013-2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

Como se puede apreciar en el año 2008 recibíamos hoja de coca de 13,345 proveedores empadronados, si comparamos esta cifra con la de los 8,755 proveedores al cierre del ejercicio 2018 tenemos una disminución de 4,590

productores en diez años. En paralelo la participación de los representantes es cada vez más relevante, requiriendo para su correcto tratamiento una redefinición al más alto nivel de Estado, por cuanto figuran y son mencionados en informes internos y externos a la empresa, textos de investigadores, e incluso forman parte de los representantes cocaleros reconocidos por el Estado Peruano.

Esta variable debe de entenderse en su real magnitud pues como es de conocimiento del Directorio y de las autoridades nacionales, la producción anual nacional de hoja de coca se mantiene en valores cercanos a las 105,960 toneladas de acuerdo al Monitoreo de Cultivos del 2016, de las cuales aproximadamente 11,000 de acuerdo al último censo de INEI corresponden a hoja de coca para consumo tradicional. ENACO S.A sin embargo logró comprar 1,357.21 TM en el ejercicio 2018 frente a los 2,233 TM de hoja de coca programadas para este ejercicio económico, lo cual evidencia que el peso absoluto y relativo de estos agentes informales es mayor que el del agente oficial del Estado Peruano, es decir de ENACO.

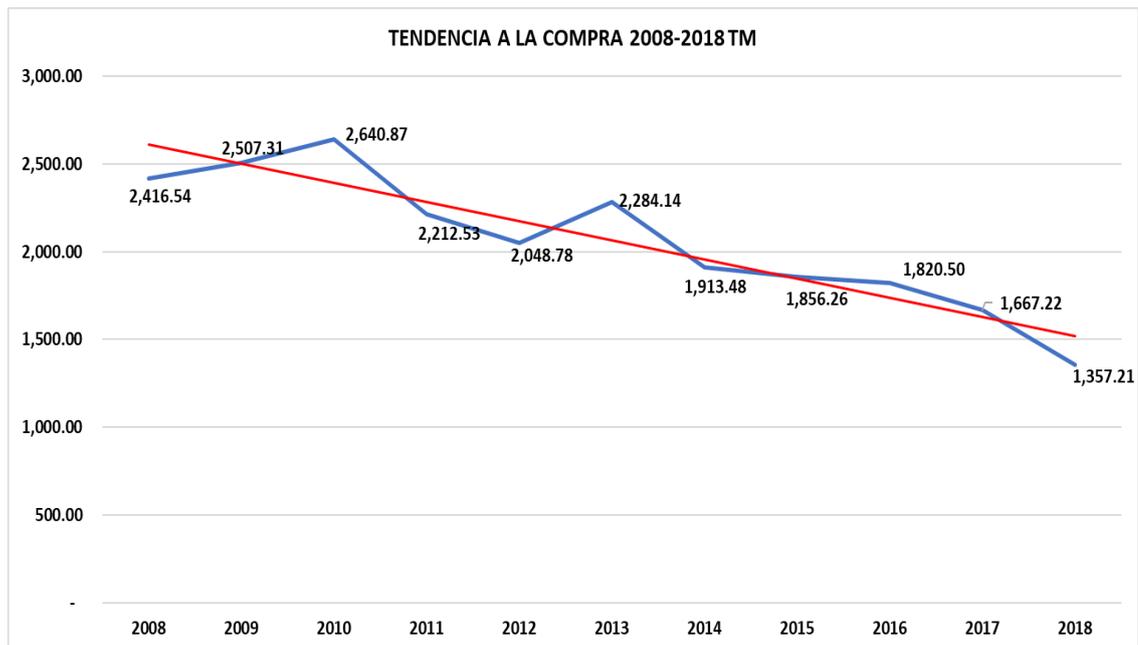
7.2. COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el ejercicio 2018, ENACO S.A. acopió 1,357.21 TM de hoja de coca a través de Sucursales y Agencias, lo que representa una disminución de 310.01 TM (18.59%) respecto al año 2017.

Antes de pasar a mayor análisis, es conveniente recordar que en el año 2004 fue la primera vez que el Estado a través del INEI determino oficialmente la demanda de hoja de coca para consumo tradicional, estimándose en 8,787 TM anuales, de las cuales ese año ENACO solo tuvo capacidad para comprar 2,578 TM³⁰ es decir el 29% de la demanda legal. Lo anteriormente señalado importa para establecer que, si bien históricamente existen años con mayor captación, estos son picos que constituyen la excepción y como en todo cultivo responden a años agrícolas especiales o a condiciones de mercado favorables, pero la tendencia de participación de mercado se registra con valores por debajo de 30% de la demanda formal estimada.

³⁰ Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pag. 46. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

GRÁFICO: TENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA EN EL PERIODO 2008-2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

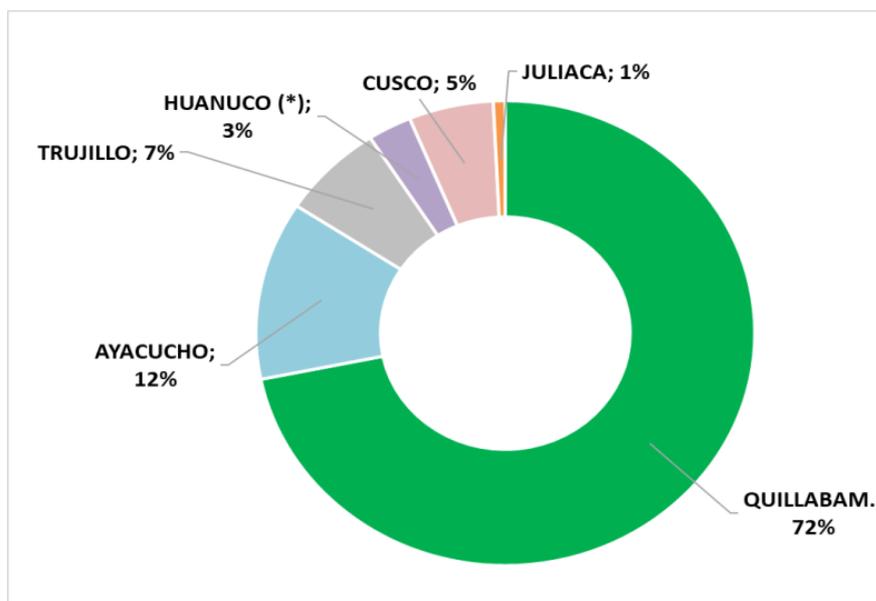
El gráfico previo corrobora la tendencia sostenida en la disminución de la compra de hoja de coca, agravándose en el periodo 2018 en el que solo se llegó a acopiar **1,357.21 TM**, exactamente **1,059.33 TM** menos frente al año 2008.

El año 2018 se caracterizó por variables condiciones climáticas que impactaron sobre los cultivos y la infraestructura de transportes principalmente en los valles de la Región Cusco, pero también en otras zonas del territorio nacional. Desbordó en la misma zona progresivamente a lo largo del año un movimiento de reclamo social hacia el Estado Peruano, uno de cuyos puntos fue el pedido de incremento del precio de compra de hoja de coca, el cual limitó significativamente las entregas a la empresa, hasta que finalmente en el mes de setiembre se radicalizó con el bloqueo de vías en puntos estratégicos de esa provincia (Huayopata, Santa María, Quellouno, Maranura, Kiteni, Kepashiato y Cusireni). Este escenario de manifestación social generó incertidumbre en el productor, siendo instigado por sus dirigentes a no hacer entrega de su producción a la empresa.

La mediación del conflicto estuvo a cargo del Viceministerio de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros y en setiembre, octubre y diciembre se firmaron actas de entendimiento con las asociaciones de cocaleros, con la participación de PCM, el Gobierno Regional del Cusco, FONAFE, ENACO y otras instituciones.

Ninguna de las Sucursales y Agencias llegaron a alcanzar las metas de compras programadas.

GRÁFICO: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LAS COMPRAS DE HOJA DE COCA POR AGENCIAS Y SUCURSALES EN EL AÑO 2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

El siguiente Cuadro nos muestra el nivel de cumplimiento en las compras de hoja de coca frente a las metas establecidas en el Plan Operativo por sucursal y agencia para las compras de hoja de coca a nivel nacional.

COMPRA DE HOJA DE COCA EN TM

POR SUCURSALES Y AGENCIAS AL CIERRE DE EJERCICIO AÑO 2018

SUCURSALES O AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN %
QUILLABAM.	974.67	1,590	61.29%
AYACUCHO	168.53	234	71.93%
TRUJILLO	90.43	107	84.91%
HUANUCO (*)	38.64	88	43.91%
CUSCO	74.44	206	36.07%
JULIACA	10.51	7	140.84%
TOTAL	1,357.21	2,233	60.78%

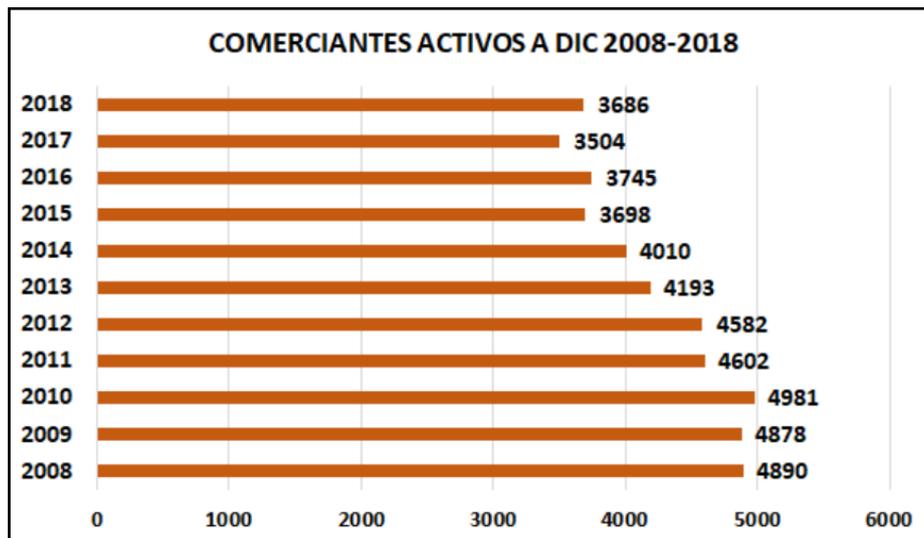
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.3. COMERCIANTES DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS POR ENACO PARA LA VENTA DE HOJA DE COCA

Durante el año 2018, ENACO ha seguido empleando distribuidores mayoristas y minoristas para llegar al consumidor final de hoja de coca.

Para atender la demanda de los consumidores tradicionales a nivel nacional, ENACO S.A. efectuó actividades comerciales con 3,686 comerciantes de hoja de coca ubicados en su mayoría en la sierra centro y sur del país.

GRÁFICO: COMERCIANTES ACTIVOS A DIC 2013-2018



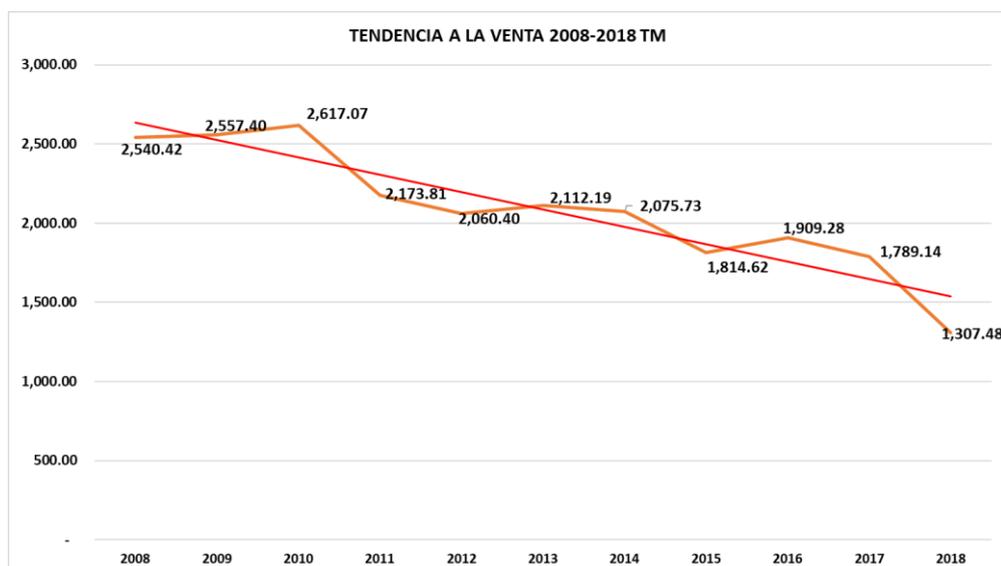
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.4. VENTA DE HOJA DE COCA

Consecuentemente con los menores volúmenes de hoja de coca adquiridos, la empresa no alcanzó sus metas de ventas quedando los almacenes desabastecidos a partir del mes de agosto, producto de lo cual se vendieron 1,307.48 toneladas métricas de hoja de coca, destinada para el consumo tradicional, que representa 56.85% respecto de los 2,300.00 TM de hoja de coca programados para el año.

En medio de la crisis comercial, y como dato positivo, la empresa a diferencia de otros años en los que teniendo stock en almacenes estos no se pudieron vender, pudo colocar la totalidad de sus stocks en el mercado como resultado de las mejoras en la calidad del producto. Tenemos claro que los cambios efectuados en la limpieza, manipulación y cuidado en la estiba vienen dado resultados que son reconocidos por los clientes.

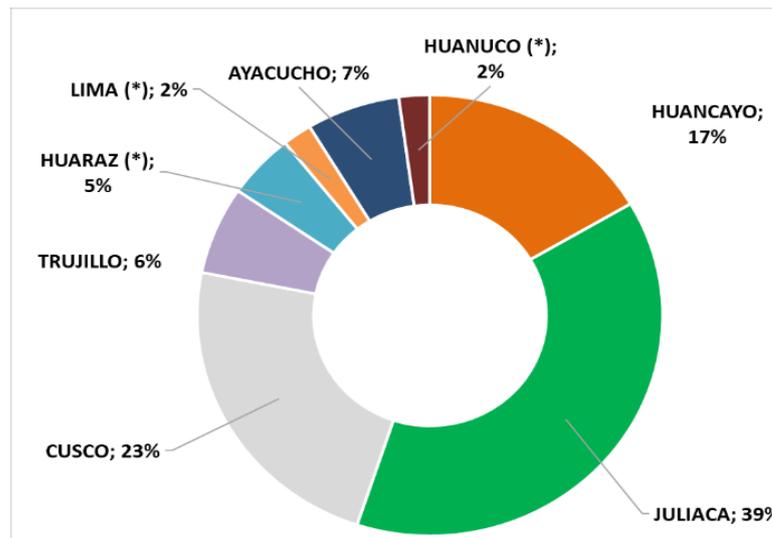
GRÁFICO: TENDENCIA DE VENTAS DE HOJA DE COCA 2008-2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

La disminución en nuestros volúmenes de venta de hoja de coca colocada en el mercado nacional se debió exclusivamente a la falta de existencias suficientes para continuar vendiendo, así como también a la presencia del mercado informal que evadiendo la legalidad e impuestos, tiene menores costos operativos y puede ofrecer mejor calidad en mérito a que hace operaciones más pequeñas y más rápidas.

GRÁFICO: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE AGENCIAS Y SUCURSALES EN LAS VENTAS DURANTE EL AÑO 2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

VENTA DE HOJA DE COCA EN TM POR SUCURSALES Y AGENCIAS AL CIERRE DEL EJERCICIO AÑO 2018

SUCURSALES O AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG.	AVAN %
HUANCAYO	216.49	643	33.66%
JULIACA	503.60	636	79.18%
CUSCO	301.36	457	65.94%
TRUJILLO	84.17	109	77.51%
HUARAZ (*)	62.03	146	42.60%
LIMA (*)	26.71	75	35.78%
AYACUCHO	85.01	121	69.97%
HUANUCO(*)	28.12	113	24.78%
TOTAL	1,307.48	2,300	56.85%

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.5. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE HOJA DE COCA

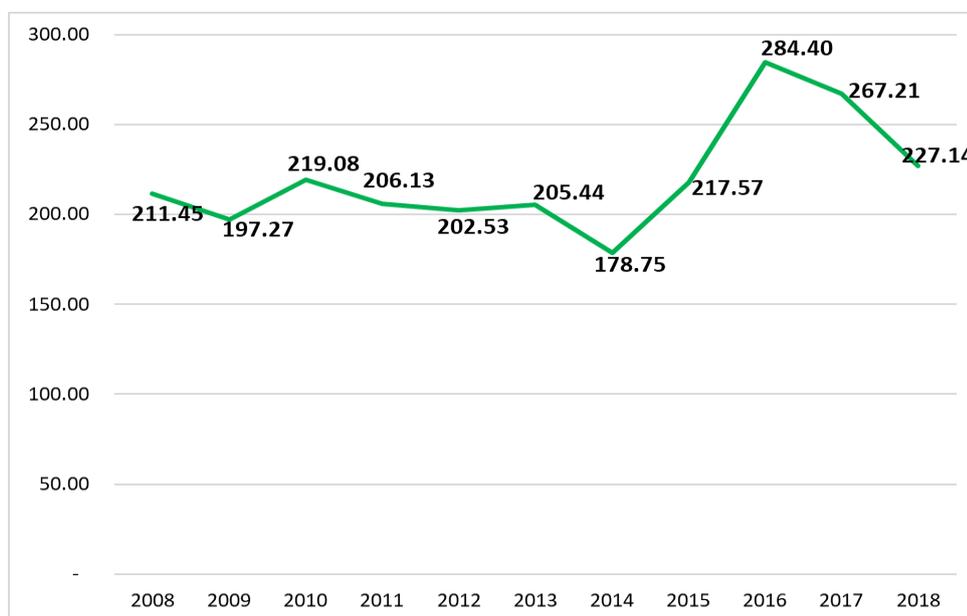
Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, corresponden según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN, a la Policía Nacional del Perú en coordinación con el Ministerio Público, sin embargo estas Instituciones por otras prioridades operativas dispuestas por sus comandos, cumplen de manera limitada

con esta labor en los lugares en los que operamos; limitando así el rol fiscalizador encargado a ENACO S.A. a través del Numeral 10.4 de la norma antes citada.

Esporádicamente se han efectuado operativos conjuntos con la PNP 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.

Los resultados en las acciones de apoyo a la PNP en el control al comercio y transporte ilegal de hoja de coca, a pesar de ser en volumen significativamente mayores a las obtenidas entre los años 2008 a 2015, muestran un resultado inferior al de los últimos dos años, ello debido a que el número de operativos se vio disminuido, a pesar de lo cual se llegó a decomisar 227.14 TM en el 2018, según el gráfico siguiente:

GRÁFICO: DECOMISOS DE HOJA DE COCA 2008-2018



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Vale la pena puntualizar que si bien la supervisión y control del comercio ilegal es desarrollada principalmente por la Policía Nacional del Perú, no es la única entidad con un rol establecido por Ley al respecto.

Todas las operaciones comerciales de ENACO S.A están gravadas con Impuesto General a las Ventas (IGV), no precisamente por su impacto en la contribución a las arcas fiscales, si no justamente para permitir la intervención de otras entidades estatales en el control del mercado. La SUNAT es un protagonista ausente en el control de hoja de coca, bajo la premisa que está no se encuentra en la lista de insumos por ellos controlados. Sin embargo desde que las compras que efectúa ENACO están sujetas al pago de IGV, e incluso ENACO es agente retenedor, corresponde a SUNAT tener un rol protagónico asumiendo su función fiscalizadora velando por la legalidad de todas las demás transacciones sean de compra de hoja de coca a agricultores como a los comerciantes mayoristas y minoristas en los

mercados de venta fuera del canal dispuesto por nuestra legislación, evadiendo impuestos.

Al respecto los reconocidos abogados Luis Ubillus Ramirez y Betsy Recavarren Merino expertos en temas de hoja de coca y narcotráfico señalan³¹:

“Conforme a la normatividad legal vigente en materia tributaria, la comercialización de la hoja de coca es un hecho jurídico tributario, pues su comercialización esta afecta al IGV, y, por ende, es fiscalizable. Los agentes económicos realizan una actividad relevante para la tributación también para sus ganancias, esto es, por el Impuesto a la Renta”, continúan señalando: “En dicho contexto, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT tiene la misión legal de ejercer un control complementario dentro del sistema de control que se pretende implementar a partir de la base de datos que administra ENACO S.A, en el objetivo nacional de combatir el narcotráfico, en la medida que tiene bajo su jurisdicción a todos los actores de la vida ciudadana, lo que le permite ejercer un control y una fiscalización puntuales y eficaces, dejando en evidencia cualquier accionar ilegal.”

Con ello se evitaría desventajas competitivas del propio Estado Peruano, que a través de ENACO (que si tributa en ambos extremos de la cadena logística) trata de competir de manera solitaria con el mercado informal. Estos pedidos han sido expuestos durante reuniones de trabajo con el Viceministro de Economía y el Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En ese sentido, el Gerente General por encargo del Presidente de Directorio de ENACO oficio insistiendo en que toda acción que se realice, con el propósito de solucionar la problemática de la hoja de coca - en el marco de la legislación y normatividad nacional, así como a los acuerdos internacionales a los que el Perú se ha acogido en materia de lucha contra las drogas - no generará efecto positivo sustancial mientras el Estado Peruano no logre coordinar y articular el actual esfuerzo aislado de las diferentes agencias de los diversos sectores estatales involucrados en la Política Nacional N° 27 “Eradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas” y su actual Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2017-2021.³²

7.6. DIFICULTADES EN LA COMPRA DE HOJA DE COCA

Resulta evidente que la captación de hoja de coca en el 2018 fue adversa, no obstante, desde el 2008 la compra de hoja de coca presento una tendencia negativa.

Para comprender esta situación debemos entender cuál son los factores que determinan esta baja captación:

- Cada vez hay menos agricultores del Padrón inicial. Tras 40 años de vigencia del padrón muchos de los agricultores inicialmente empadronados ya no están en edad de dedicarse a actividades culturales y han transferido la tenencia o

³¹ Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pag. 113. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

³² OFICIO N° 033-2018-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 07 de noviembre 2018 al Viceministro de Gobernanza Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

administración a sus sucesores o a terceros. Al haber menor cantidad de proveedores legales, de acuerdo a la interpretación de organismos supervisores, eventualmente las compras a representantes se traduce en contingencias que repercuten sobre los trabajadores de ENACO y la gestión.

- La Región Cusco sigue siendo el ámbito geográfico que agrupa el mayor porcentaje de operaciones de ENACO, el VRAEM a pesar de ser el ámbito geográfico con mayor producción y productividad nacional no ha sido nunca relevante para el acopio legal por la falta de entregas por parte de los agricultores empadronados de esa zona que prefieren derivarlo al comercio ilegal.
- Respecto a las compras en la Región Cusco:
 - Se ven seriamente afectadas por la migración de mano de obra a otras actividades y el abandono de los cultivos de hoja de coca producto de mejores remuneraciones en otras labores en la zona y la migración de los jóvenes a las ciudades en busca de mejores oportunidades.
 - Las plantaciones son muy antiguas y de bajo rendimiento por la edad de los plántones y la pobreza de la tierra.
 - Las características de las zonas de siembra en la región corresponden a pequeñas parcelas en laderas y terrenos agrícolamente complicados para otros cultivos (a diferencia del VRAEM), y por estas características el costo de su mantenimiento se ha incrementado, lo que hace que pierdan rentabilidad y en muchos casos sean abandonados.
- Los precios de ENACO hasta octubre de 2018 no han sido competitivos, y la variación de ellos para adecuarse al mercado han sido hasta el cierre de operaciones del 2018 dependientes de decisiones u opiniones de órganos externos. Esta situación recién se revierte a partir de octubre con el Acuerdo de Directorio N° 045-2018/ENACO que dispone incrementos.
- El volumen de hoja de coca ilegal que llega al mercado tradicional de manera informal va en aumento anualmente controlando gran parte del mercado desplazando con ello a ENACO por falta de participación de entidades del Estado con roles establecidos por Ley que no son cumplidos en su totalidad. Según el economista Manuel Estela, en el año 2004 los acopiadores informales intermediaron 5,233 TM anuales³³, lo cual representaba el 59.5% de la hoja de coca tradicional, esto quiere decir que desde esa fecha el mercado informal ha crecido en más de 27.5%.
- Las actuales disposiciones de SUNAT respecto a las liquidaciones de compra impiden que se pueda comprar a agricultores empadronados que gestionaron RUC para mejorar sus ingresos durante el periodo de canon gasífero, lo que en la práctica es percibido "como un castigo" del Estado hacia el agricultor legal por tratar de mejorar su condición de vida. Esta molestia se ve exacerbada cuando de manera general se comparan contra los beneficios que reciben agricultores del VRAEM que son abiertamente ilegales, pero sobre los cuales no se ejerce la misma presión de control.

³³ Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pag. 41. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

- El cambio climático ha traído como consecuencia nuevas condiciones fitosanitarias y con ello plagas que están fuera del control reduciendo significativamente los rendimientos en las principales zonas productoras de hoja de coca legal. Adicionalmente a lo largo de todo el año los fenómenos climáticos han afectado la infraestructura vial tal como se muestra a continuación:

	<p><i>El reporte del Senamhi que recoge el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN) precisa que las precipitaciones en la selva sur alcanzarían valores cercanos a los 60 milímetros de agua por día; mientras que en la selva central, se registrarían valores próximos a los 70 mm/día, equivalente a 70 litros por metro cuadrado.</i></p> <p><i>Las provincias y departamentos alertados son: Ayacucho: Huanta y La Mar; Cusco: Calca, La Convención, Paucartambo y Quispicanchi; Huánuco: Huacaybamba, Huamalles, Huánuco, Leoncio Prado, Marañón, Pachitea y Puerto Inca; Junín: Chanchamayo y Satipo</i></p>
	<p><i>Cusco: precipitaciones ocasionan inundaciones en distrito de Kimbiri</i></p> <p><i>Las recientes lluvias reportadas en la provincia cusqueña de La Convención ocasionaron esta madrugada la activación de una quebrada y la posterior inundación de viviendas ubicadas en el distrito de Kimbiri, informó el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN).</i></p> <p><i>El evento natural ha dejado hasta el momento ocho familias damnificadas, quienes tuvieron que pernoctar en casas de vecinos y familiares. Las autoridades de defensa civil aún no han reportado daños a la vida ni a la salud de las personas.</i></p>

Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional – Informe Comercial del mes de julio 2018.

<p><i>El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología - Senamhi (Cusco) lanzó una alerta sobre nevadas y granizadas en la región imperial y estas precipitaciones se han registrado con inusual fuerza en los últimos días, causando estragos a todo nivel en todo Cusco. Es así que una de las zonas más afectadas y con mayor afluencia de vehículos es la denominada Abra Málaga en la vía Cusco - La Convención, donde la nieve bloqueó la vía a la altura del kilómetro 135, dejando varados a decenas de vehículos que discurrían en ambas direcciones.</i></p>		

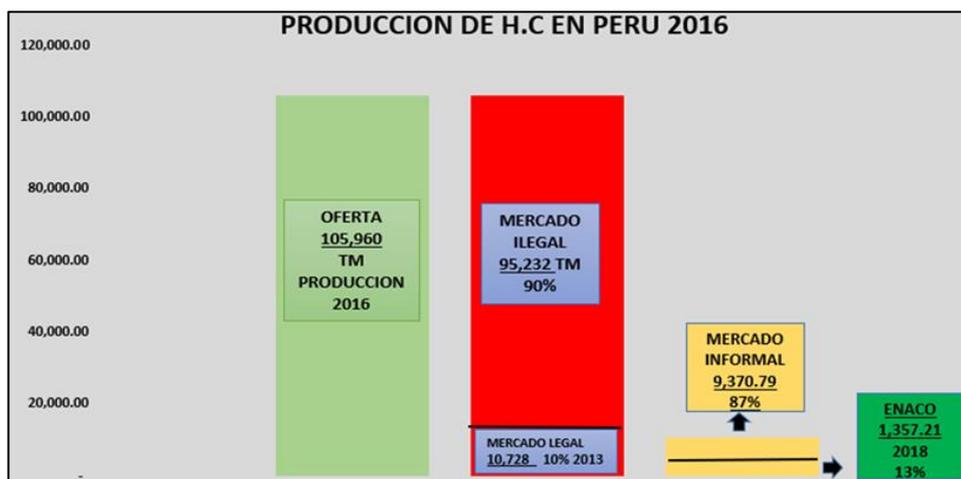
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional – Informe Comercial del mes de julio 2018.

- La presión socio política (paros) para incrementar el precio de compra de HC, originó como medida de fuerza limitadas entregas por parte de los productores de hoja de coca durante todos los meses del año 2018.



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional – Informe Comercial al I Semestre 2018.

Por los factores mencionados, ENACO S.A. compró 1,357.21TM en el año 2018, es decir el 13% de la producción que se estima corresponde al consumo legal; conforme se puede visualizar en el gráfico siguiente:



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

De acuerdo al estudio de Monitoreo de Cultivos de hoja de coca en el año 2016 la producción potencial de hoja de coca es de 105,960 TM, según la encuesta

Nacional de consumo de hoja coca elaborada el 2013 asciende a 10,728 TM, por lo que entendemos que de aproximadamente 10% de hoja de coca destinada para el consumo tradicional, 87% lo opera el mercado informal y ENACO S.A. administra un 13%.

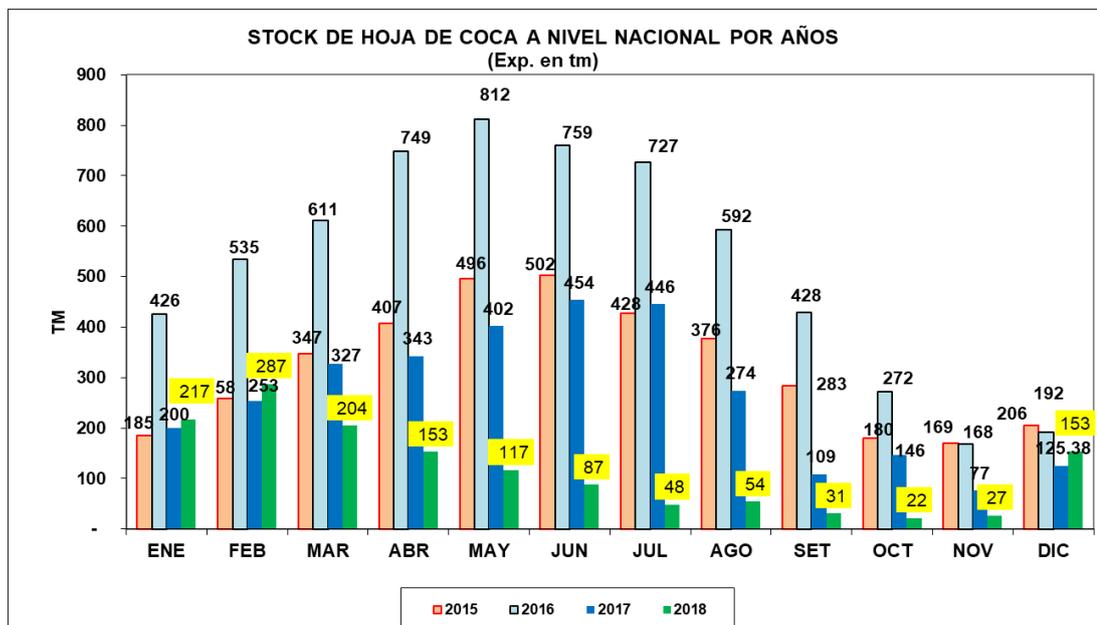
7.7. DIFICULTADES EN LA VENTA DE HOJA DE COCA TRADICIONAL

Durante el 2018 la empresa se vio de desabastecida de producto como resultado de los bajos volúmenes de compra a los agricultores que originó problemas para atender de manera sostenida y en cantidades adecuadas la demanda de las unidades de venta a nivel nacional.

La empresa por su modelo comercial de comprar importantes volúmenes de hoja de coca, almacenarlos por largos periodos y transportarlos luego a puntos remotos del territorio nacional, se encuentra en desventaja en lo referente a calidad del producto frente a pequeños o medianos acopiadores o comercializadores que comprando y vendiendo localmente, con pequeñas operaciones tienen rápida rotación.

Otro factor de desventaja lo constituye la falta de fiscalización en ruta (puestos de control carretero) y mercados de expendio por parte de la SUNAT. ENACO emplea distribuidores, a los que vende hoja de coca con IGV cuyo importe estos a su vez trasladan al comprador final. Es evidente que al estar el mercado inundado de coca ilegal, estas operaciones no tributan, lo que de por sí constituye una desventaja para nuestros distribuidores, quienes frecuentemente “cabecean” sus ventas entre coca legal e ilegal para mejorar sus márgenes.

En el gráfico a continuación, se visualiza el stock de hoja de coca a nivel nacional de los últimos cuatro años y resaltado de color amarillo el año 2018, evidenciando claramente la falta de stock en este periodo frente al resto de años.



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

7.8. ACCIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES COMERCIALES

Disposiciones administrativas: Durante el año como parte de las acciones realizadas a fin de mejorar las operaciones comerciales se destacó personal de unidades operativas de menor movimiento a las zonas de captación, se reevaluó el rendimiento operativo por ello se abrieron y cerraron oficinas según el movimiento comercial, en vista de la producción sostenida a lo largo de todo el año se reforzó personal para captaciones en la zona de VRAEM para cubrir parte de la demanda del área industrial, se revisaron y adecuaron los precios de venta de acuerdo a la demanda.

Equipamiento vehicular: Se incorporaron dos (2) camionetas 4x4 nuevas en leasing operativo para actividades comerciales.

Coordinaciones Institucionales: Asimismo, durante todo el año bajo el liderazgo de la Presidencia de Consejo de Ministros (representada por el Viceministro de Gobernanza Territorial), ENACO participó en reuniones de trabajo conjunto con instituciones del Estado para tratar los reclamos del Frente de Defensa de la Provincia de La Convención, dentro de cuya plataforma de lucha se incluyeron las demandas de los agricultores cocaleros que durante el periodo afectaron la entrega de hoja de coca.

Como parte de ello, se efectuaron mesas de diálogo entre los representantes de las zonas cocaleras de la Región Cusco bajo el liderazgo de la Presidencia de Consejo de Ministros (representada por el Viceministro de Gobernanza Territorial), con asistencia del Gobernador Regional, el representante de FONAFE y funcionarios de ENACO para sustentar las consideraciones del Ejecutivo para el incremento del precio de la arroba de hoja de coca.

Incremento de precio de hoja de coca: Luego de las reuniones sostenidas con las Federaciones de Campesinos cocaleros, el Estado ha asumido el compromiso de, por intermedio del Gobierno Regional del Cusco y su Dirección Regional de Agricultura realizar un proyecto de inversión para georreferenciar los predios y determinar sus condiciones productivas, así como otorgar un incentivo por la progresiva entrega del 100% de la producción de las cosechas de los productores mediante la futura creación de un programa administrado por una entidad del gobierno diferente de ENACO, disponiendo por intermedio del Acuerdo de Directorio N° 004-2018/010-FONAFE del 24 de octubre de 2018, dar cumplimiento a los acuerdos y que mientras se implemente el programa de incentivos, sea ENACO quien efectúe los pagos por este concepto.

El Directorio de la empresa; luego de evaluar el contenido de las actas con los acuerdos a los que se arribó y el impacto de ellos, teniendo en cuenta que las mejoras económicas planteadas a los cocaleros constituyen un programa piloto supeditado a la participación de otros organismos del Estado cuyas decisiones son ajenas a ENACO; decidió efectuar incrementos progresivos en el precio de compra de hoja de coca, condicionados a la suscripción de una ficha de datos en la que los agricultores proporcionaban información inicial para que la Dirección Regional de Agricultura de Cusco pueda realizar las visitas técnicas a los predios, asimismo dispuso que durante su ejecución se evalúe el comportamiento de los grupos de interés, y en mérito a ello se tomaran las medidas que estime necesarias para salvaguardar los intereses de la empresa.

Al cierre del año los nuevos precios de hoja de coca fueron los que se muestran a continuación:

TIPO DE HOJA DE COCA	Precio de Compra (con IGV)	Retención del IGV	Valor de Compra (Recibido por el agricultor)
Primera Calidad	S/ 123.90	S/ 18.90	S/ 105.00
Segunda Calidad (Inka)	S/ 118.00	S/ 18.00	S/ 100.00
Tercera Calidad (Industrial)	S/ 53.10	S/ 8.10	S/ 45.00

Estas modificaciones son el inicio de la nueva política de precios que se desplegará durante el año 2019 para adecuarnos al mercado y lograr competitividad, pero siempre teniendo en cuenta que para el adecuado cumplimiento del Acuerdo del Directorio de FONAFE, constituye un factor crítico de éxito el constante apoyo de la Presidencia del Consejo de Ministros, toda vez que su intervención servirá para articular el compromiso de las demás entidades del Estado, tales como el Gobierno Regional del Cusco, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio del Interior, DEVIDA, SUNAT, entre otros.

8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

8.1. DIVERSIFICACIÓN INDUSTRIAL.

La Oficina de Comercio Industrial durante el periodo 2018 ha podido consolidar las siguientes acciones:

8.1.1 Convenios Institucionales:

Se logró concretar convenios interinstitucionales para el desarrollo e investigación de nuevos productos derivados de la hoja de coca con la Universidad Mayor de San Marcos y la Universidad Cayetano Heredia. En diciembre 2018 se realizó la “reunión de partida” en la que participaron 10 Decanos de diferentes facultades de la UNMSM (farmacología, investigación humana, antropología, investigación biológica entre otras). En el marco de este convenio, durante el periodo 2019 estos Decanatos remitirán proyectos concretos con potencialidad de desarrollo. En relación al convenio con la Universidad Cayetano Heredia estamos a la espera de realizar la “reunión de partida” la cual depende de la confirmación de fecha por parte de la antes mencionada institución.

8.1.2 Lanzamiento de Nuevas Marcas I+D:

Luego de casi dos años de investigación y desarrollo con el Grupo Aje Internacional, en Agosto 2018 se produjo el lanzamiento al mercado nacional de la bebida energizante VOLT COCA, la que utiliza como insumo principal una formulación especial de nuestro extracto de hoja de coca ERC20 Blend. Es importante mencionar que se ha continuado el desarrollo del mismo energizante con el área de I+D de AJE GLOBAL existiendo planes para comercializarla en Bolivia y Ecuador.

8.1.3 Re-Diseño Marca Delisse:

Con el apoyo de una consultora de marca se está trabajando el nuevo diseño de nuestras líneas de filtrantes de hoja de coca y hoja de coca micro pulverizado. Se estima que el nuevo lanzamiento de ambas líneas será ejecutado en el primer semestre de 2019.

8.1.4 Consolidar Presencia Comercial Canal Moderno:

Desde Mayo 2018 mediante el trabajo conjunto con nuestro aliado comercial J&G Market (mercaderismo in-retail) se alcanzó una mejora del 100% en las exhibiciones y presencia de marca en las góndolas de nuestros clientes del canal moderno. La empresa de mercaderismo a través de su labor “directa” en los diferentes puntos de venta logro disminuir en un 90% la rotura de niveles de stock de nuestros productos “en almacén y góndola” en cada uno de nuestros clientes del canal moderno.

8.1.5 Exportaciones de Derivados y Hoja de Coca:

Durante el periodo 2018 se logró de manera exitosa realizar las siguientes exportaciones:

- a. Exportación de hoja de coca (150 TM) a diferentes clientes del rubro industrial por \$830.000 US Dólar

- b. Exportación de cocaína base (330 kg) a diferentes clientes del rubro farmacéutico por \$667.920 US Dólar
- c. Exportación de extracto en polvo de hoja de coca (25kg) a clientes del rubro línea de suplementos alimenticios para labores de I+D.
- d. Exportación de mate de hoja de coca instantánea a diferentes clientes del rubro comercial para actividades de investigación de mercados del exterior.

8.2. VENTAS MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

La distribución las ventas de productos derivados de la hoja de coca al mercado nacional y al exterior del periodo 2018, se muestra en el siguiente cuadro:

N°	Venta	% Participación
1	Venta al mercado internacional de hoja de coca	39.60
2	Venta al mercado internacional de PBC	31.80
3	Venta al mercado nacional filtrantes	7.85
4	Venta al mercado nacional de hoja de coca micro pulverizada	9.50
5	Venta al mercado nacional extracto hoja coca en polvo	10.60
6	Otros al mercado nacional (licor Kintu, mate instantáneo)	0.65
Total		100.00

Las ventas por exportaciones representan el 71% de las ventas totales del 2018 de la Oficina de Comercio Industrial. Este rubro de ventas en comparación al 2017 aumento en casi tres veces su valor debido a la gestión exitosa comercial de exportación de PBC (cocaína base) a nuestros clientes del rubro farmacéutico.

La venta de filtrantes y hoja de coca micro pulverizada represento el 20.1% de las ventas totales de comercio industrial del 2018 mostrando un aumento del 9.10% con relación a las ventas similares del 2017. Lo que indica la existencia de una potencialidad comercial exógena en dichos mercados los cuales deberán ser aprovechados durante el año 2019.

9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La gestión administrativa y financiera requiere de revisión y adecuación al entorno actual. Este escenario motivó que el FONAFE disponga una serie de medidas, entre ellas el mapeo de la gestión por procesos que se concretó en el segundo semestre del ejercicio 2018, y que continuará en el 2019 con la participación activa de todas las áreas a fin de crear sinergia, eficiencia y eficacia para mejorar la operatividad de las gestiones internas – cliente interno, principalmente con el área comercial que es el motor y fuente de auto-sostenibilidad de la empresa.

9.1. FINANZAS Y TESORERÍA

La Empresa Nacional de la Coca S.A. al 31 de diciembre del 2018, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 13'750,803.58, cifra que permite afrontar los programas de comercialización, operaciones e inversiones de ENACO S.A.

9.2. LOGÍSTICA

Constituye un área cuya función es crítica, para la continuidad de las operaciones en la empresa y requiere de estandarización y mejora de procesos internos. Durante el periodo ha tenido limitaciones de personal capacitado y con experiencia por haber sufrido incorporaciones y ceses en su equipo de trabajo. Sin haber contado con indicadores de gestión ni procesos documentados dentro de la organización ha trabajado bajo la dirección de la Gerencia de Administración y Finanzas implantando los lineamientos corporativos de FONAFE y enmarcados en la Ley de Contrataciones del Estado para brindar asesoramiento a los clientes internos.

Al cierre del ejercicio del 2018, según evaluación del PAC 2018, el área de Logística ha culminado y convocado 33 procedimientos de selección, lo que representa el 91.82% de los procedimientos programados al final del ejercicio - PAC 2018.

Procedimientos de selección culminados y convocados	30
Procedimientos de selección en actos preparatorios	1
Acuerdo marco	2
COMPRA CORPORATIVA FACULTATIVA - FONAFE	1

De los procedimientos convocados y culminados por el área de logística se tiene un ahorro aproximado de S/ 444,084.00 soles respecto al presupuesto inicial.

Valores referenciales de los procedimientos de selección	4,170,880
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	3,726,796
Ahorro en la convocatoria	444,084

El personal de ENACO SA ha sido capacitado en la Ley de Contrataciones del Estado, a pesar de ello el carácter descentralizado de nuestras operaciones hace que la experiencia y dominio del tema de todos los involucrados no sea aún el adecuado. No contribuye a tener buenos resultados el empleo de comités

integrados por personal cuya actividad principal no corresponde a las actividades logísticas, hacen que estos no sean el soporte necesario sino más bien una potencial fuente de errores.

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

Métodos de Contratación	Procedimientos de Selección
Adjudicación simplificada	28
Contratación directa	1
Subasta Inversa Electrónica	3
Licitación Pública	2
Compra Facultativa Corporativa	1
Compra por Catálogo Convenio Marco	1

9.3. CONTROL PATRIMONIAL SEGUROS Y ARCHIVOS

Es un área que en el tiempo no ha recibido la atención e importancia que el caso amerita lo cual se ha mitigado redefiniendo competencias y requisitos para el puesto, producto de lo cual se ha asignado personal profesional contable. Ello progresivamente solucionará errores y omisiones, que han originado dificultades en la correcta aplicación de las normas NIC y NIFF, lo cual ha sido perjudicial para nuestros estados financieros.

En el presente ejercicio se ha logrado la actualización del Margesí de Bienes, Inmuebles y activos; determinando su estado situacional con el objeto de identificar deficiencias y conllevar al mejoramiento y conservación de los mismos, y el lanzamiento de la hipoteca del Inmueble ubicado en el Jr. Hipólito Unanue N° 154-Urb. La Rinconada Juliaca Provincia de San Román embargado por un monto total de S/ 303,757.00. También se concluyó con el inventario del acervo documentario contable de los periodos 2013 y 2014, con la finalidad de implementar un modelo a seguir y socializarlo a los archivos descentralizados de nuestras unidades a nivel Nacional, y la remodelación del área de archivo, que ha permitido levantar las observaciones de la SOA del año 2017.

10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO

Para la puntuación de la evaluación de los sistemas de Control Interno y Buen Gobierno Corporativo, hasta el año pasado la normativa de FONAFE consideraba que la validación de evidencias que sustentaban las acciones implementadas durante el año y el correspondiente puntaje asignado producto de la autoevaluación, se efectuaba ante funcionarios de esa entidad, lo cual como en cualquier auditoría permitía revisar y abundar en precisiones. A partir del presente año, FONAFE incorpora la participación de una consultora que toma en cuenta la información ingresada a un sistema informático hasta el 31 de enero, fecha en la que por limitaciones internas no se había terminado de ingresar la data. Esta variación a la metodología empleada en años anteriores, sin que exista instancia para verificar discrepancias, ha originado que a pesar de haberse logrado mayores avances, no se vean reflejados en el puntaje de los resultados que se muestran para el 2018.

10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Empresa Nacional de la Coca S.A para el ejercicio 2018 está ubicada en el nivel de madurez general de 2.02, resultado obtenido según la herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno y validado por FONAFE.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la Evaluación a la Implementación del Sistema de Control Interno entre los años 2017 y 2018.

Componente	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido año 2017	Puntaje ENACO año 2018	Puntaje Validado FONAFE año 2018
Entorno de Control	5	2.49	3.59	1.48
Evaluación de Riesgos	5	1.46	1.85	0.61
Actividades de control	5	0.95	2.22	0.78
Información y Comunicación	5	2.50	3.13	1.85
Actividades de Supervisión	5	2.79	3.22	2.53

10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La Empresa Nacional de la Coca S.A., está ubicada en el nivel de madurez 1, alcanzando un cumplimiento de 9.04 %, según el resultado validado por FONAFE para el ejercicio 2018.

A continuación se detalla el nivel de cumplimiento alcanzado por secciones, durante el ejercicio 2018, comparando con los resultados obtenidos en la evaluación del año 2017:

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido año 2017	Puntaje ENACO año 2018	Puntaje Validado FONAFE año 2018
Sección I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	6.00	6.00	3.00
Sección II	Marco Jurídico de la EPE	14	3.50	5.00	0.00
Sección III	Derechos de Propiedad	58	23.17	27.67	5.00
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	128	42.24	62.56	6.00
Sección V	Política de Riesgos y Código de Ética	10	4.00	7.00	2.50
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	30	22.25	22.75	5.75

10.3. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.

En el transcurso del ejercicio 2018 se ha proseguido con la política emanada de la Gerencia General, para que la Oficina de Control Selectivo continúe adoptando las acciones más eficaces para la implementación de las Recomendaciones de Auditorías provenientes de Auditorías Externas, Contraloría General de la Republica o del Órgano de Control Institucional y que en su generalidad provenían de ejercicios anteriores.

Este período se inició con 24 recomendaciones de las cuales se lograron implementar en forma sistemática 16 de ellas, quedando sólo 08 recomendaciones pendientes tal como se muestra en el cuadro siguiente:

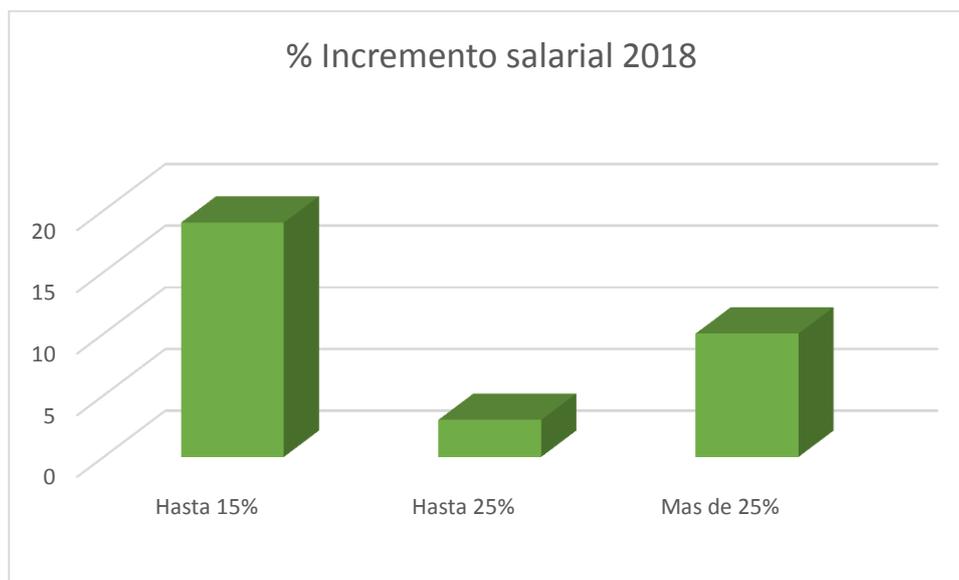
Recomendaciones en Proceso Provenientes de Informes de Auditoría

Recomendaciones	Inicio 2017	Año 2017	Final 2017	Inicio 2018	Final 2018
Auditorías ejercicios Anteriores 2003-2015	41		6	6	
Auditorías año 2016	17		0		
Auditoría año 2017		35	18	18	8
TOTAL	58	35	24	24	8

11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como parte del proceso de rediseño que ENACO S.A. viene desarrollando los tres últimos años, se han tomado acciones de mejora respecto a aspectos referidos a la administración de personal, tales como:

- **REMUNERACIONES:** Durante el ejercicio 2018, se han efectuado acciones tendientes a acercar progresivamente el ingreso salarial de los colaboradores a valores competitivos respecto al mercado laboral. En ese sentido, tal como se puede observar en el siguiente gráfico, se registra mejoras en los ingresos mensuales de hasta el 35% respecto a años anteriores, a un 15% del total de colaboradores.



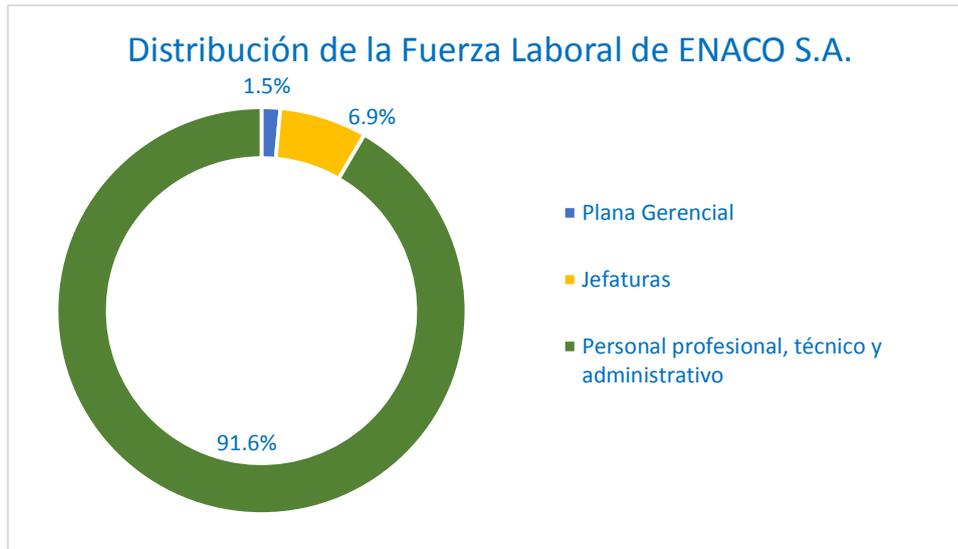
- **CONTRATOS POR LOCACIÓN DE SERVICIOS:** La empresa viene contratando desde muchos años atrás personal bajo la modalidad de locación de servicios para labores varias, que, en muchos casos en el tiempo por ineficiente gestión, e intereses subalternos se han desnaturalizado deviniendo en situaciones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

11.1. FUERZA LABORAL

Durante el presente ejercicio, se ha procurado profesionalizar puestos de jefatura y mandos medios incorporando personal con las competencias y disposición para asumir responsabilidades de manera pro activa.

Para ejecutar sus Planes y Programas, ENACO S.A., cuenta con un Cuadro de Asignación de Personal - CAP vigente de 227 colaboradores entre gerentes, funcionarios y empleados asignados a planilla.

Al 31 de diciembre de 2018 la fuerza laboral de ENACO S.A. estuvo compuesta por 203 colaboradores, distribuidos en un 1.5% por la Plana Gerencial, 6.9% por Jefaturas y 91.6% entre personal administrativo y operativo.



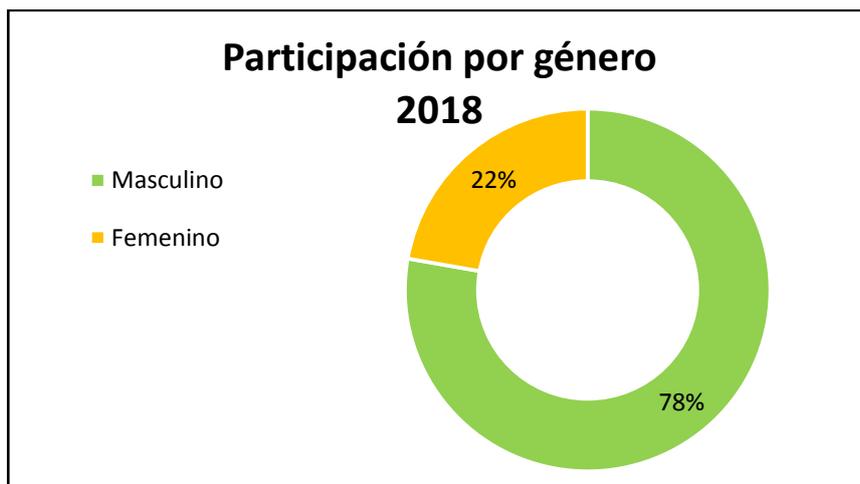
Las altas del personal en el ejercicio 2018 se produjeron con la finalidad de cubrir plazas CAP vacantes, así como la ejecución de proyectos los cuales fueron cubiertos por colaboradores con contratos modales, mientras que las bajas se debieron por: 4 plazas se produjeron por colaboradores que se acogieron al Programa de Retiro Voluntario, 6 por despido, 6 por término de contrato, 8 por renuncia voluntaria, 3 por retiro de confianza y 1 por fallecimiento.

**Altas y Bajas del Personal
(2017 - 2018)**

Altas			Bajas		
2017	2018	Variación %	2017	2018	Variación %
34	39	14.7%	33	28	-15.2%

11.2. PARTICIPACIÓN POR GÉNERO

En ENACO las posiciones se ocupan indistintamente por varones o mujeres de acuerdo a sus competencias para ocupar el puesto. No existe para ninguna posición restricción por género. La fuerza laboral al 31 de diciembre 2018 está conformada por un 22% por mujeres y un 78% por varones. Este año hemos mantenido en el porcentaje de participación entre mujeres y varones frente al año pasado.



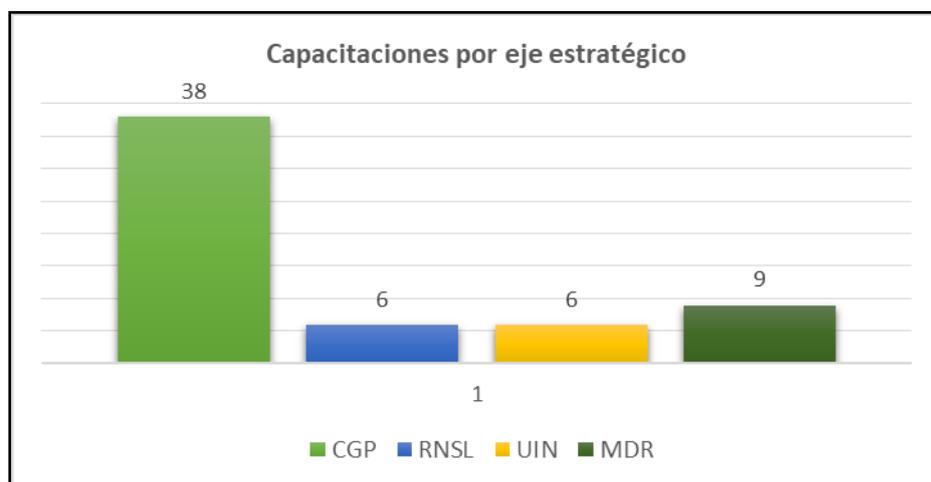
11.3. CAPACITACIÓN

Se desarrolló el Plan Anual de Capacitación correspondiente al Ejercicio 2018, aprobado con Acuerdo de Directorio N° 007-2018 adoptado en sesión de fecha 12.01.2018, cuyo presupuesto fue de S/. 70,440.00.

En el marco de lo señalado en el párrafo anterior, se determinó 4 ejes estratégicos para ser atendidos prioritariamente:

- Competencias de Gestión y Procesos "CGP".
- Reforzamiento de normativa y sistemas Logísticos "RNSL".
- Utilitarios Informáticos "UIN".
- Mitigación de riesgos "MDR".

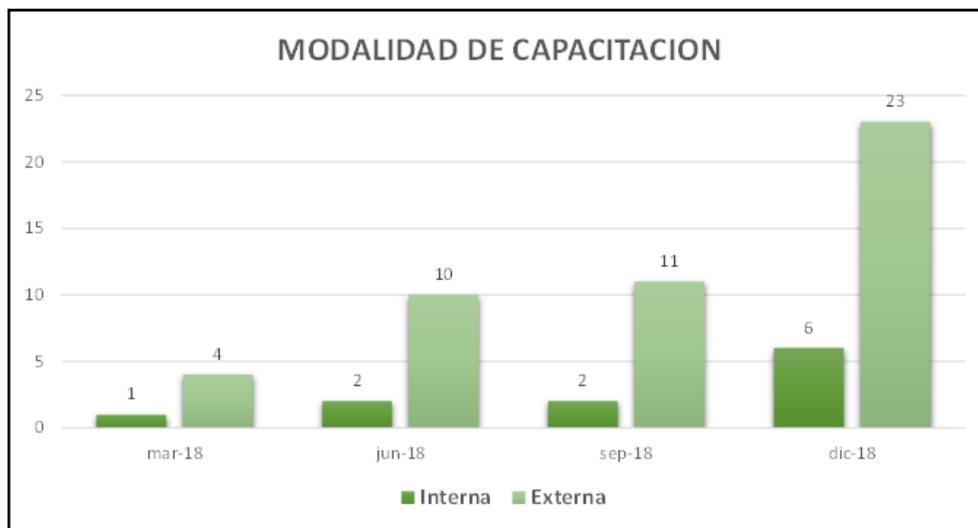
Las capacitaciones ejecutadas respondieron el 61% al Eje Estratégico "Competencias de gestión y procesos - CGP", seguido con 21% "Mitigación de riesgos - MDR", 9% "Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos - RNSL" y 9% en "Utilitarios informáticos - UIN". Los resultados son consistentes con las actividades de preparación para los cambios en los procesos y el entrenamiento para el desempeño de los puestos de trabajo.



Los indicadores previstos para la evaluación del Plan de Capacitación fueron los siguientes:

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	mar-18	jun-18	sep-18	dic-18	TOTAL 2018
Avance económico	(Inversión Utilizada / Inversión Presupuestada GIP.) x 100	%	0,00%	2,34%	18,28%	71,05%	91,68%
Compromiso de la Organización	(N° Trabajadores Capacitados / 40% del N° Trabajadores total) x 100	%	28,38%	107,53%	110,10%	131,77%	192,12%
Horas de capacitación per cápita por año	Nro. de horas de capacitación por año / Nro. de personal.	Horas / Trabajadores	1,24	2,78	1,99	14,19	19

El desarrollo del Plan implicó 4,012 horas de capacitación en modalidades externas e internas de acuerdo a lo que se muestra a continuación.



Finalmente, mencionamos que se cumplió con las metas previstas para el año 2018.

11.4. IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CAMBIO

Mediante oficio SIED 150-2015/DE/FONAFE del 30.04.2015 FONAFE expresó su preocupación por el desempeño de la Empresa Nacional de la Coca S.A y dispone la elaboración de un plan para fortalecer ENACO S.A. Así, mediante el Acuerdo de Directorio N°025-2015, se acordó iniciar el proyecto "Rediseño Organizacional de ENACO S.A".

En este contexto de cambios, tanto en la estructura de la empresa como en la cultura, con el fin de facilitar este proceso, se estableció la necesidad de reforzar dos factores críticos:

- Por los cambios que conlleva un proceso de rediseño organizacional, es indispensable contar con una estrategia de comunicación que permita, no

solo dar a conocer el proyecto a los colaboradores, sino generar apertura y compromiso con el mismo.

- Lograr que el grupo de líderes de la organización este integrado, correctamente alineado con respecto a las metas y prioridades del periodo y que funcione como equipo. Todo esto bajo un enfoque colaborativo que permita construir juntos y generar sinergias que el reto que los convoca demanda.

Es así que se contrató servicios especializados para apoyarnos en la implementación de un modelo de gestión del cambio, el cual tiene como objetivo dotar a ENACO S.A. de una estrategia que permita fortalecer a su equipo directivo y prepararlo para conducir y comunicar el proceso de transformación organizacional, brindándole las herramientas y técnicas que permitan generar la apertura y compromiso para su implementación exitosa.

Durante el ejercicio 2018 se han llevado talleres dirigidos al equipo de líderes con la finalidad de dotarlos de conocimiento, técnicas y herramientas que les permitan fortalecerse como equipo y estar preparados para implementar de manera exitosa los objetivos de transformación señalados.

11.5. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Siendo la gestión de personas el elemento más crítico en toda organización, teniendo un rol de asesoramiento y respaldo a la gerencia general, contribuyendo a la creación de valor, ya que es importante que RRHH cumpla un rol activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, soportado en un modelo de gestión.

Por lo antes indicado es que en el periodo se implementó el Modelo de Gestión de RRHH en respuesta a la necesidad de tener procesos claros y definidos, así como de cara a poder responder a los retos y necesidades que la empresa requiere.

Este modelo de gestión implementado está en línea a lo requerido por FONAFE y al compromiso suscrito en el Convenio de Gestión 2018, contemplado en los indicadores de convenio AC3: Implementación Modelo de Gestión Corporativo de RRHH, que para el caso de ENACO S.A. se fijó como meta un cumplimiento del 85%, habiendo alcanzado la empresa un cumplimiento de 120%.

11.6. IMPLEMENTACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el periodo 2018 se aplicó la evaluación por desempeño a nuestros colaboradores, sub proceso que conforma el modelo de gestión de recursos humano; en esta oportunidad se logró evaluar a un total de 153 colaboradores que representaron el 77% del total de nuestra población.

El modelo de evaluación de desempeño siguió la metodología establecida por FONAFE a través de la Guía para Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño – BSC 2018 Recursos Humanos Corporativo FONAFE, Este sub proceso de gestión implementado está en línea a lo requerido por FONAFE y al compromiso suscrito en el Convenio de Gestión 2018, contemplado en los indicadores de convenio AC1: Grado de Implementación Modelo de evaluación

de desempeño, determinando como meta un cumplimiento del 85% de avance para el 2018, habiendo la empresa cumplido con la meta asignada.

En el siguiente grafico se muestra los resultados por escala de puntuación asignada, donde 1 es nivel Deficiente y 5 es Excelente, lo cual significa que el colaborador alcanzó el nivel de dominio deseado en las competencias organizacionales y funcionales establecidas para el grupo de familias de puestos definidos como nivel de gestión.

Observamos que de los 157 colaboradores evaluados el 14% de ellos obtuvo puntuación general de 2 que significa que alcanzaron calificación Deficiente, mientras que el 54% de los colaboradores evaluados obtuvo puntuación de 3 que significa una calificación Regular y solo el 32% alcanzó una puntuación de 4 que significa Bueno.

Ningún trabajador evaluado alcanzo una puntuación de 5, que significa nivel de dominio esperado para el puesto.



Los resultados obtenidos, serán insumo importante para la elaboración de planes de trabajo que permita cerrar las brechas encontradas, y acercar al colaborador al rendimiento que la empresa requiere.

11.7. BIENESTAR DEL CAPITAL HUMANO

Bienestar Social en su compromiso con la empresa, se orientó a mejorar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de sus colaboradores. Asimismo, se ha orientado a la protección de su personal mediante programas alineados a mejorar los niveles de salud, cultura y calidad de vida, procurando crear condiciones laborales relevantes para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores, la motivación y el rendimiento laboral.

Durante el año 2018 se desarrollaron en ENACO S.A. actividades en beneficio de los colaboradores, tales como:

- **Programas de prevención de la salud con apoyo de EsSalud y MINSA**, proporcionando atención de salud en nuestras oficinas por parte de personal de ESSALUD quienes realizaron exámenes médicos, clínicos, lectura de resultados, vacunas, despistaje de enfermedades.

- Campaña de vacunación de Hepatitis, fiebre Amarilla, Influenza dirigidos a nuestros colaboradores.
- Despistaje de VIH.
- **Programas culturales, de integración y fortalecimiento del Clima Laboral,** mediante el desarrollo de actividades para sociabilizar, desarrollar habilidades y compartir experiencias.
 - Programa de relajación de Tai-Chi
 - Eventos de integración

12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL

12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA

La gestión legal tiene especial importancia en vista de la cantidad e impacto económico de los procesos judiciales que se desarrollan de manera descentralizada a lo largo del territorio nacional muchos de los cuales se encuentran en curso y cuyo origen corresponde principalmente a administraciones anteriores.

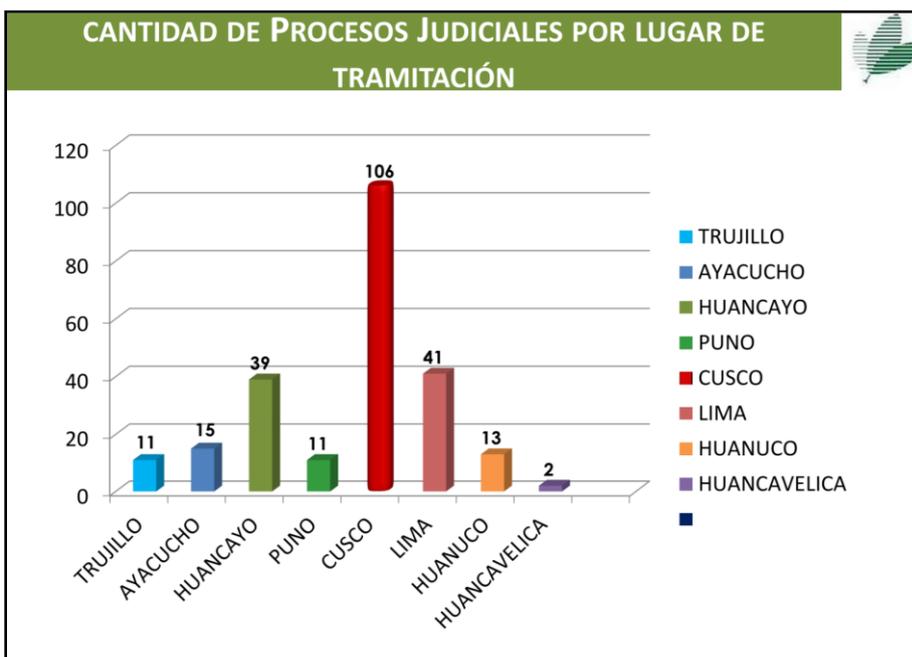
En muchos de los casos, y de acuerdo a lo revelado en nuestros estados financieros, estos procesos corresponden a situaciones altamente contingentes en los cuales lo único que corresponde es mitigar el daño e impacto económico y conciliar cuando corresponda y/o convenga al interés de la empresa.

En ese orden de ideas en el presente ejercicio, se puede apreciar una reducción considerable de los montos pretendidos y demandados en relación con los montos efectivamente pagados, advirtiéndose un ahorro en favor de la empresa ascendente a S/. 1' 448,268.09, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

LOCALIDAD	Montos Demandados	Montos Pagados	Montos Evitados
CUSCO	S/. 540,665.55	S/. 72,000.00	S/. 468,665.55
HUANUCO Y HUANCAYO	S/. 669,275.40	S/. 5,000.00	S/. 664,275.40
AYACUCHO	S/. 315,327.14	-	S/. 315,327.14
TOTAL	S/. 1' 525,268.26	S/. 77,000.00	S/. 1' 132,940.95 <small>(monto sin considerar Ayacucho)</small>
			S/. 1' 448.268.09 <small>(monto considerando Ayacucho)</small>

*El monto marcado en rojo considera los procesos en trámite de apelación con probabilidad de éxito

A continuación se muestra el número total de procesos judiciales y procedimientos administrativos en sus diversas instancias y etapas, así como el detalle de la cantidad procesos en los que está incurso ENACO, debidamente distribuidos por materia y por localidad:



13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Lima, 20 de marzo de 2019

A los señores accionistas de la Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A.

- 1 Hemos auditado los estados financieros adjuntos de la Empresa Nacional de la Coca S.A. – ENACO S.A., que comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, así como el resumen de políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la Gerencia sobre los Estados Financieros

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

Responsabilidad del Auditor

- 3 Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros basada en nuestra auditoría. Nuestra auditoría fue realizada de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría aprobadas para su aplicación en Perú por la Junta de Decanos del Colegio de Contadores Públicos del Perú. Tales normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable que los estados financieros no contienen representaciones erróneas de importancia relativa.

Una auditoría comprende la ejecución de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los saldos y las divulgaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, que incluye la evaluación del riesgo de que los estados financieros contengan representaciones erróneas de importancia relativa, ya sea como resultado de fraude o error. Al efectuar esta evaluación de riesgo, el auditor toma en consideración el control interno pertinente de la entidad en la preparación y presentación razonable de los estados financieros a fin de diseñar procedimientos de auditoría de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. Una auditoría también comprende la evaluación de si los principios de contabilidad aplicados son apropiados y si las estimaciones contables realizadas por la gerencia son razonables, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros.

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

Opinión

- 4 En nuestra opinión, los estados financieros antes Indicados presentan razonablemente en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de la Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A. al 31 de diciembre de 2018, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera.

Énfasis

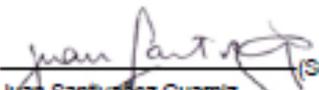
- 5 Tal como se señala en la nota 2-o), la Compañía descubrió errores que provienen de años anteriores. Los errores más relevantes son los relacionados a la valuación de sus activos fijos y al registro contable de una transacción definida como Capital adicional. Con relación a los activos fijos, la Compañía reconoció en el año 2016 un deterioro de activos ascendente a S/4,944,779, sobre el cual descubrió en este año 2018, que fue determinado de una manera incorrecta y lo extornó. Del mismo modo, descubrió que no debió reconocer en el año 2010 como capital adicional un aporte recibido correspondiente a un terreno por un importe de S/3,565,578. Al respecto, en concordancia con la NIC 8 "Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores", la Compañía procedió a corregir los errores, contabilizando el efecto contra los Resultados Acumulados. Sin embargo, para efectos de presentación de los Estados Financieros ha reexpresado la información comparativa desde el período más antiguo (1 de enero de 2017), tal como lo solicita la mencionada Norma 8.
- 6 Como parte de nuestra auditoría de los estados financieros al 31 de diciembre de 2018, hemos revisado los ajustes originados por los errores mencionados en el párrafo anterior, que han sido incluidos en los estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y en el estado de situación financiera al 1 de enero de 2017. En nuestra opinión, tales ajustes son razonables. No fuimos contratados para auditar, revisar o para aplicar algún procedimiento de auditoría a los estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y al estado de situación financiera al 1 de enero de 2017 de la Compañía, distintos de aquellos a los que se refieren a los ajustes por los errores detectados de años anteriores y, en consecuencia, no expresamos ningún tipo de opinión de auditoría sobre los estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y sobre el estado de situación financiera al 1 de enero de 2017, tomados en su conjunto.

Otros asuntos

- 7 Los estados financieros al 31 de diciembre de 2017, que se presentan para fines comparativos, fueron auditados por otros auditores independientes, quienes en su dictamen de fecha 15 de marzo emitieron una opinión calificada, debido a que la Compañía no contaba con la conformidad de la evaluación de deterioro de los activos fijos. Al 31 de diciembre de 2018, esta situación ha sido subsanada, toda vez que la Compañía corrigió el error en el cálculo del deterioro de activos y reexpresaron, estados financieros del año 2017.

REFRENDADO POR:

**SANTIVAÑEZ GUARNIZ Y ASOCIADOS
SOCIEDAD CIVIL**



Juan Santivañez Guarniz (Socio)
Contador Público-Colegiado Certificado
Matricula N°01-26640



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.- ENACO

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

	Por el año terminado el 31 de diciembre de	
	2018	Revisado 2017
	S/	S/
Ingresos Operacionales		
Ventas netas (Nota 12)	28,145,428	31,241,807
Prestaciones de servicios	4,200	25,314
Costo de ventas (Nota 13)	(13,890,528)	(16,520,329)
Ganancias bruta	14,259,100	14,746,792
Gastos de ventas y distribución (Nota 14)	(10,352,543)	(10,167,344)
Gastos de administración (Nota 15)	(5,831,023)	(6,166,094)
Otros ingresos operativos (Nota 16)	1,857,443	2,287,559
Otros gastos operativos (Nota 17)	(1,333,495)	(1,700,336)
Pérdida Operativa	(1,400,518)	(999,423)
Ingresos financieros	452,871	391,904
Diferencia de cambio, neto	166,428	(184,119)
Gastos financieros	-	(357)
Resultados antes del impuesto a las Ganancias	(781,219)	(791,995)
Gasto por impuesto a las ganancias	(834,163)	(128,101)
Pérdida Neta del Ejercicio	(1,615,382)	(920,096)
Otros resultados integrales:		
Otros	-	-
Total resultados integrales	(1,615,382)	(920,096)

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



MEMORIA ANUAL 2018

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.- ENACO

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y DE 2017

	<u>Capital</u>	<u>Capital</u>	<u>Reservas</u>	<u>Resultados</u>	<u>Total</u>
	<u>S/</u>	<u>Adicional</u>	<u>Legales</u>	<u>acumulados</u>	<u>S/</u>
	S/	S/	S/	S/	S/
Saldos al 31 de diciembre de 2016	12,379,951	3,583,187	1,510,023	23,533,346	41,006,507
Reexpresión al 1 de enero de 2017 (Revisado)	-	(3,565,579)	-	8,231,047	4,665,468
Saldos el 1 de enero de 2017 (Revisado)	12,379,951	17,608	1,510,023	31,764,393	45,671,975
Otros	-	-	-	(23,865)	(23,865)
Pérdida neta del ejercicio	-	-	-	(920,096)	(920,096)
Saldos al 31 de diciembre de 2017 (Revisado)	12,379,951	17,608	1,510,023	30,820,432	44,728,014
Pérdida neta del ejercicio	-	-	-	(1,615,382)	(1,615,382)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	12,379,951	17,608	1,510,023	29,205,050	43,112,632

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



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.- ENACO

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	Por el año terminado el	
	2018	2017
	S/	S/
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobranzas de ventas de bienes o servicios e ingresos operacionales	28,798,320	31,743,035
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad	1,849,783	6,327,713
Menos:		
Pagos a proveedores de bienes y servicios	(19,648,195)	(26,864,414)
Pagos de remuneraciones y beneficios sociales	(10,412,711)	(10,136,354)
Pago de tributos	(258,718)	(890,495)
Efectivo y equivalente de efectivo provisto por la actividad de operación	328,479	179,485
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Menos:		
Pago por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(130,747)	(1,366,057)
Pagos por compra de activos intangibles	(43,172)	(27,796)
Efectivo y equivalente de efectivo aplicado a la actividad de inversión	(173,919)	(1,393,853)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Menos:		
Pago de dividendos y otras distribuciones	(316,867)	(9,645)
Efectivo y equivalente de efectivo aplicado a las actividades de financiamiento	(316,867)	(9,645)
Disminución de efectivo y equivalente de efectivo	(162,307)	(1,224,013)
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	13,913,111	15,137,124
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al finalizar el ejercicio	13,750,804	13,913,111

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

