



ENACO S.A.

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A.

DIRECTIVA

DR 03-01

**"AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A.
EJERCICIO 2018 "**

CUSCO, FEBRERO DEL 2018

	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	Willy Bravo Aparicio	Jefe Oficina Planeamiento Desarrollo e Informática (e)		27/02/2018
Revisado por:	Peck Yali SUAREZ Ysla	Gerente de Administración y Finanzas	 Firmado digitalmente por: SUAREZ YSLA Peck Yali (FAU20114883230) Fecha y hora: 03.04.2018 17:52:20	27/02/2018
	Magaly E. Mendoza Aráoz	Jefe Oficina Asesoría Jurídica		27/02/2018
Aprobado por:	Rafael D. Cánovas Petrozzi	Gerente General		27/02/2018

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Versión:	03
		Fecha:	27-02-2018
		Página:	2 de 17

I. **FINALIDAD.**

Emitir las disposiciones relacionadas a las medidas de austeridad y racionalidad en el gasto que orienten la gestión de ENACO S.A., durante el año 2018, en concordancia con la normatividad aplicable a las empresas y entidades bajo el ámbito del FONAFE; optimizando el uso de los recursos con el propósito de lograr una mayor eficiencia para la obtención de los objetivos propuestos.

II. **BASE LEGAL.**

- Decreto Legislativo N° 1031 – Que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.
- Ley N° 30693 - Ley de Presupuesto para el Sector Público para el año Fiscal 2018.
- Decreto Supremo N° 379-2017-EF, Medidas de Austeridad, Disciplina y Calidad en el Gasto Público y de Ingresos de Personal a aplicarse durante el Año Fiscal 2018 para las empresas y entidades bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.
- Directiva de Gestión del FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE del 13.JUN.2013 y modificada mediante Acuerdos de Directorio Nos. 005-2013/015-FONAFE del 05.DIC.2013, 008-2014/003 FONAFE del 25.MAR.2014, 002-2014/009- FONAFE del 12. AGOS.2014 respectivamente y la Resolución de Dirección Ejecutiva N° 109-2015/DE-FONAFE del 01.DIC.2015 y Acuerdo de Directorio N° 006-2017/009-FONAFE de fecha 23.JUN.2017.
- Lineamiento Corporativo: “Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”.

III. **ALCANCE.**

La presente directiva es de aplicación por parte de todos los trabajadores en todas las sedes de ENACO S.A.

IV. **DISPOSICIONES GENERALES.**

La empresa en mérito al Acuerdo de Directorio N° 025-2015 de fecha 23.JUL.2015, continúa en rediseño organizacional y con ello con la adecuación a los cambios de procesos y funciones que esto implica;

Nuestro Plan Operativo Institucional aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2017/019-FONAFE, considera para el presente ejercicio inversiones de material e infraestructura orientados principalmente a mejorar la calidad de nuestro producto o mejorar la gestión administrativa de la empresa, cambios en la

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	3 de 17

organización con incorporación de personal en puestos clave y retiro de personal como parte del Plan de Retiro Voluntario, por ello se prevé al término del año 2018 resultados negativos considerados en el Plan Estratégico 2017-2021 como parte del periodo de transición que han sido coordinados con el Directorio y nuestro ente rector;

Lo anteriormente indicado no significa de por sí una situación crítica en la medida que los objetivos institucionales se cumplan, sin embargo, es evidente que se requerirá el máximo compromiso de todos los miembros de la organización para crear condiciones que reviertan en resultados progresivamente mejores en los años venideros;

Las Gerencias, Jefaturas de Oficina, Jefes de Sucursales y Administradores de Agencias y Responsables de las Unidades Operativas, deberán dar cumplimiento a las siguientes disposiciones generales:

4.1. El gasto sea operativo o administrativo deberá de orientarse a la obtención de los resultados planteados en el PEI y POI de la empresa;

Se priorizarán las acciones que permitan el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, Plan Operativo y Presupuesto de la Empresa al menor costo posible, para lo cual las jefaturas revisarán los procesos y procedimientos operativos y administrativos a su cargo a fin de lograr mejoras cuantificables, dentro de un marco de simplificación administrativa;

4.2. Los funcionarios responsables deberán adoptar las acciones necesarias que permitan ejecutar el presupuesto en un marco de austeridad y eficiencia, las cuales serán alineadas y conciliadas al cumplimiento de metas asignadas a cada Sucursal y Agencia, y a los objetivos del Plan Operativo del Ejercicio 2018 y Plan Estratégico 2017-2021. Debe tenerse perfectamente claro que la referencia a un marco de austeridad y eficiencia, debe de entenderse dentro del contexto de costo beneficio respecto a los objetivos, y no exclusivamente a no gastar, lo cual puede ser tan malo como hacerlo mal;

4.3. El Presupuesto aprobado es el marco económico en el cual operaremos. Los desembolsos que lo requieran deberán contar con disponibilidad presupuestal a nivel del rubro correspondiente;

4.4. La Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática efectuará evaluaciones trimestrales a la ejecución del presupuesto con miras a determinar la conveniencia de adecuar internamente las partidas a los requerimientos de operación de la empresa, solicitando para ello la aprobación del Directorio;

En caso sea indispensable ejecutar mayores gastos a los previamente aprobados en el presupuesto anual, se solicitará las ampliaciones o transferencias de un rubro a otro, al Directorio de la Empresa, excepto en los casos que signifiquen disminución del resultado económico, incrementos en los Gastos de Personal y del GIP y transferencia de recursos de Gastos de Capital a Egresos Operativos, los cuales deberán ser objeto de modificación y sustento ante el FONAFE;

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	4 de 17

- 4.5.** En principio, y como una disposición reguladora y de orden mas no limitativa, se tendrá 3 modificaciones presupuestales, debiendo ser la última en el mes de setiembre, por lo que deben de tomarse las precauciones del caso para a esa fecha tener encaminados y en curso todos los proyectos y adquisiciones del PAC;
- 4.6.** La calidad de la hoja de coca (o la falta de calidad de la misma) es el elemento diferenciador entre el producto que comercializa la empresa frente a su competidor el comercio ilegal. Toda la organización depende de que se compre un producto de calidad, y que luego este no se deteriore durante el almacenaje y traslado. Por ello se deberán adoptar bajo responsabilidad de los Jefes de Sucursal y Administradores de Agencia todas las medidas que se dispongan desde la Gerencia de Comercio Tradicional o la Gerencia de Comercio Industrial, para elevar los estándares de calidad de la materia prima que adquirimos y para no deteriorarla durante el almacenamiento y traslado a los puntos de venta;
- En ese sentido, los Jefes de Sucursal y Administradores de Agencia están obligados a hacer llegar las recomendaciones que estimen convenientes, con el sustento técnico y de costo-beneficio por los canales correspondientes;
- 4.7.** Cada Jefe de Sucursal y Administrador de Agencia respectivamente, está en la obligación de conocer a detalle los costos en los que incurre su operación y compartir esta información con su personal;
- 4.8.** Se deberá optimizar los recursos financieros y materiales para minimizar y racionalizar los costos de comercialización y producción, en base a información oportuna a ser provista por las oficinas de origen de la data, por ello durante el presente año se dará especial relevancia a la oportunidad y veracidad de la información ingresada al SIE, sobre la cual la Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática, y las áreas de análisis de la Gerencia de Comercio Tradicional, la Gerencia de Comercio Industrial, Contabilidad, Sucursales y Agencias monitorearan indicadores de gestión y cumplimiento;
- 4.9.** La Empresa podrá arrendar sedes ligadas a sus procesos productivos (para mejorar el proceso comercial), en un marco de racionalidad y austeridad, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:
- 4.9.1** Informe Técnico del área responsable debidamente refrendado por el Gerente, Jefe de Sucursal y/o Administrador de Agencia de quien dependa el solicitante, que incorpore un análisis costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto;
- 4.9.2** Informe Económico Financiero de la Gerencia de Administración y Finanzas y la Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida y/o rubro aplicable al gasto a realizar, debidamente refrendado por la Gerencia General;

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	5 de 17

- 4.9.3** Aprobación del Directorio u órgano equivalente (si es en nuevos lugares);
- 4.9.4** En el caso de construcción, se requerirá previamente la opinión favorable de la Dirección Ejecutiva de FONAFE;
- 4.10.** Cuando sea necesaria una remodelación, será aprobada de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia General, con cargo de dar cuenta al Directorio de la Empresa, no se considerará remodelación el recuperar capacidades pre existentes o similares;
- 4.11.** La Empresa podrá contratar bienes, servicios y obras para la adecuación y remodelación de sus oficinas administrativas, siempre y cuando, cumplan con las siguientes condiciones:¹
- a) Informe Técnico emitido por la Gerencia de Administración y Finanzas debidamente refrendado por la Gerencia General; que incorpore un análisis costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto;
 - b) Informe Económico Financiero de la Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida y/o rubro aplicable al gasto a realizar;
 - c) Aprobación del Directorio;
- 4.12.** Priorizar la venta de bienes muebles e inmuebles inoperativos y excedentes, así como aquellos que tengan el carácter de no estar relacionados directamente con el proceso productivo, los cuales se sujetarán a los procedimientos dispuestos en la Directiva de Altas Bajas y Ventas de Bienes Patrimoniales, priorizando las realizaciones de subastas públicas en función de la magnitud de los bienes y valorizaciones;²
- 4.13.** Los procedimientos, operaciones y resultados de la venta de bienes muebles e inmuebles materia del presente numeral, serán publicados en la página web de ENACO S.A., para lo cual el Área de Control Patrimonial Seguros y Archivos deberá informar al Responsable del Portal de Transparencia;

V. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

5.1 Gerencia de Administración y Finanzas:

- 5.1.1** El Área de Finanzas de la Gerencia de Administración y Finanzas, cuando requiera realizar operaciones de colocaciones evaluará las condiciones que ofrezca el mercado en función al Manual de Políticas para la Gestión de Activos y Pasivos de ENACO S.A. a efectos de

¹ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.5.2) Otras Sedes.

² Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.9) Venta de Bienes Muebles e Inmuebles.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	6 de 17

- determinar la alternativa financiera más conveniente;
- 5.1.2** Si se diesen operaciones de endeudamiento, estarán directamente relacionadas a las actividades que generen el retorno del capital invertido;
- 5.1.3** Evaluará las fluctuaciones de la moneda y su comportamiento en el mercado financiero para prever las acciones de cobertura financiera;
- En la compra o venta de moneda extranjera recurrirá al mercado formal, pero no se limitará a la opción de los bancos que generalmente no ofrecen los mejores tipos de cambio;
- 5.1.4** Procurará que las obligaciones en dólares de la empresa sean pagadas de los certificados o cuentas en la misma moneda, evitando transacciones que nos hagan perder por tipo de cambio;
- 5.1.5** Los gastos en eventos y celebraciones institucionales se restringirán exclusivamente a la consecución del objeto social y/o de mantenimiento del clima laboral. Los gastos de representación deberán realizarse en un marco de racionalidad y austeridad, de acuerdo a las políticas que apruebe el Directorio y la Gerencia General. El monto no podrá exceder del presupuesto inicial aprobado³;
- 5.1.6** La política a aplicarse en eventos y celebraciones es la siguiente:

Los eventos y celebraciones deben responder a los siguientes objetivos:

- a) Favorecer el adecuado clima laboral fomentando la comunicación, participación e integración del personal;
- b) Fomentar la interrelación entre la empresa y la familia del trabajador;
- c) Reforzar el sentido de pertenencia y fortalecer el compromiso de los trabajadores con los fines institucionales;
- d) Difundir logros, certificaciones y proyectos de mejora en la Empresa;
- e) Fomentar el reconocimiento de los logros para el cumplimiento de los objetivos y metas, a través del desempeño laboral;

Los eventos y celebraciones comprendidos serán de tipo:

- a) Social, cultural y deportivo;
- b) Religioso;
- c) Conmemorativo y reconocimiento;

³ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.2) Gestión de los gastos en eventos, celebraciones y de representación.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	7 de 17

d) Apoyo social;

5.2 Oficina Planeamiento Desarrollo e Informática:

- 5.2.1** La Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática de acuerdo a sus nuevas funciones será responsable de liderar el acopio de información de diferentes áreas para elaborar un tablero de indicadores de gestión que permitan la mejora de procesos y optimizar el gasto. Esta función es independiente de las actividades de control que desplieguen cada una de las gerencias, oficinas, sucursales o agencias para asegurar su correcto funcionamiento;
- 5.2.2** Se ejecutarán las inversiones (gasto de capital), consideradas en el Presupuesto Anual aprobado, en razón que al estar consignados en dicho plan son indispensables para el mejoramiento de la calidad y la obtención de mejores resultados en la gestión;
- 5.2.3** Priorizará el Presupuesto de Inversiones aprobado de acuerdo a las instrucciones específicas que reciba de la Gerencia General para dar apoyo al rediseño organizacional. Por defecto se priorizará las inversiones que tengan mayor costo beneficio en la gestión;
- 5.2.4** Las Inversiones (gasto de capital) para su ejecución deberán contar con un informe técnico que lo justifique y haber cumplido con los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado;
- 5.2.5** Las inversiones (gasto de capital) deberán ejecutarse ciñéndose a lo establecido en el D.L N° 1252, Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, su reglamento y normas complementarias;
- 5.2.6** Los gastos en publicidad y publicaciones, deberán estar orientados a la consecución del objeto social de la empresa en un marco de austeridad y racionalidad, conforme al Presupuesto aprobado y en concordancia con la Ley N° 28874 “Ley que regula la Publicidad Estatal “;⁴

5.3 Gerentes, Jefes de Sucursal y Administradores de Agencia:

- 5.3.1** Formalizarán estándares de producción y comercialización que conlleven a optimizar el uso racional de los recursos;
- 5.3.2** Por el riesgo e impacto legal, laboral y económico que acarrea, de acuerdo a las instrucciones que para tal fin se encuentren vigentes en la empresa, los jefes de área serán responsables solidarios bajo responsabilidad de que su personal no acumule descansos vacacionales

⁴ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.4) Gestión de los gastos en Publicidad y Publicaciones.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	8 de 17

que generen penalidad económica para la empresa. Si por razones de trabajo esto ocurriese, indefectiblemente deberá hacer uso del descanso físico dentro de los ONCE (11) meses subsiguientes hasta cumplir el récord vacacional;

- 5.3.3** El uso de horas extras se aplicará de acuerdo a las instrucciones que para tal fin se encuentren vigentes en la empresa. En las ocasiones que se requiera el empleo de mano de obra fuera de horas laborables, priorizarán el uso de turnos de trabajo y compensaciones, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos;

Bajo responsabilidad de las Jefaturas, si el personal labora en los días establecidos para su descanso por condiciones comerciales, debe disponer que haga uso del mismo dentro de los siguientes 7 días;

Cualquier desviación al respecto debe de ser comunicada por las jefaturas antes mencionadas a la Oficina de Recursos Humanos para las acciones que corresponda;

5.3.4 Energía eléctrica:

- a) Propiciar el uso adecuado del servicio de energía eléctrica, los Analistas Administrativos Contables de Sucursales y los Asistentes Administrativos Contables en las Agencias llevarán registro mensual del consumo y alertarán de cualquier registro atípico;
- b) Progresivamente se deberá de migrar a sistemas de iluminación LED, quedando suspendidas las compras de luminarias de fluorescentes para ser reemplazadas sistemáticamente por equipos LED;
- c) Donde corresponda técnicamente se propiciará el uso de banco de condensadores y dispositivos para mejorar la calidad de la energía eléctrica utilizada y líneas de energía estabilizada para equipos de informática;
- d) Propender al uso de energía eléctrica de la red pública y reducir al mínimo otras fuentes de suministro tales como grupos electrógenos;

No será necesario apagar durante el refrigerio equipos de aire acondicionado y equipos de cómputo por cuanto el consumo de energía para recuperar la temperatura climatizada es mayor al funcionamiento automático de los equipos, y en el caso de los equipos de cómputo para evitar el riesgo de daño en los discos duros por mayor número de arranques. El personal deberá tener especial cuidado en apagar luminarias, balanzas electrónicas, ventiladores, equipos de aire acondicionado, equipos de cómputo, estabilizadores y otros aparatos eléctricos, una vez culminadas las labores diarias, con excepción de los equipos de alarma y video vigilancia;

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	9 de 17

5.3.5 Agua Potable:

- a) Propiciar el uso adecuado del servicio de agua, los Analistas Administrativos Contables de Sucursales y los Asistentes Administrativos Contables de las Agencias llevarán registro mensual del consumo y alertarán de cualquier registro atípico;
- b) Se revisará trimestralmente el sistema de abastecimiento y distribución de agua potable en las instalaciones administrativas y operativas, con la finalidad de detectar fallas y fugas, efectuándose las reparaciones necesarias y oportunas;
- c) Efectuar las acciones necesarias para que, a mediano plazo y en donde sea factible, el riego de jardines e inodoros, provenga de agua tratada;

5.4. Oficina de Recursos Humanos

5.4.1 Ejecutará el Gasto Integrado de Personal (GIP) de ENACO S.A. considerando como marco el Cuadro de Asignación de Personal aprobado, así como los niveles de remuneraciones y bonificaciones vigentes y los beneficios que se vienen otorgando;

5.4.2 La modificación del CAP que implique recategorización, supresión y suspensión temporal de plazas que no represente mayor gasto que el presupuestado para la Empresa, requiere aprobación del Directorio de ENACO S.A., con cargo de dar cuenta al Directorio de FONAFE;⁵

5.4.3 A partir de este año se podrá contratar personal fuera de CAP a plazo fijo para complementar plazas durante periodos de campaña de compra o para atender otros requerimientos operativos o administrativos por actividades temporales⁶, para lo cual se cumplirá con los requisitos establecidos por FONAFE;

La contratación de personal a plazo fijo, se realizará siempre y cuando exista la necesidad de la misma y sirva para cumplir una función específica de manera temporal, lo que deberá estar consignado expresamente en el contrato de trabajo;

5.4.4 No se puede cubrir una plaza del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) con personal contratado por Locación de Servicios, o con personal destacado por una empresa especial de servicios (intermediación) o por cooperativas de trabajadores. Se precisa que la prohibición corresponde literalmente a cubrir la plaza por cualquiera de las modalidades antes mencionadas, no aplica para contratar se

⁵ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.2.2) Cuadro de Asignación de Personal CAP.

⁶ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.2.3, literales b) y c)

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	10 de 17

efectúen algunas actividades específicas de uno o más puestos que se requiera atender por condiciones especiales;

5.4.5 La contratación de personas naturales es una actividad que corresponde al Área de Logística. Para salvaguardar los intereses de la empresa el Supervisor de Recursos Humanos validará para dar trámite o no, a los requerimientos de las áreas para contratación de personas naturales por recibo de Cuarta Categoría de la Ley del Impuesto a la Renta, de acuerdo a las instrucciones que se encuentren vigentes, de manera que permita mantener el control sobre el motivo de su ingreso, y que esto en el tiempo no configure una posible desnaturalización de la prestación;

5.4.6 El ingreso de nuevo personal se realizará siempre y cuando éste reúna las competencias establecidas para el puesto en el Manual de Organización y Funciones y el puesto esté considerado en el Cuadro de Asignación de Personal;

Mientras dure el periodo de rediseño organizacional las competencias y requisitos para los puestos están sujetos a evaluación, por lo que requerirán la validación del Área de Coordinación de Proyectos;

5.4.7 El tope máximo por concepto de ingresos anuales de toda índole, cualquiera sea su forma y modalidad contractual, nombramiento o designación, para todos los trabajadores, incluido los funcionarios en cargo de dirección y confianza, es de acuerdo a los Topes de Ingreso Máximo Anual (TIMA) aprobados por FONAFE para ENACO S.A.⁷;

5.4.8 Solo el Directorio de ENACO autorizará incrementos remunerativos a propuesta de la Gerencia General. En el marco de la normativa vigente la Gerencia General de ENACO S.A. podrá proponer:

- a) Otorgar incrementos remunerativos teniendo como límite los topes considerados en las escalas de las políticas remunerativas vigentes;
- b) Otorgar nuevos, mayores o mejores beneficios sociales, condiciones de trabajo, asignaciones, bonificaciones, gratificaciones o cualquier otro beneficio laboral de naturaleza permanente;

5.4.9 Para la aplicación de lo establecido en los dos párrafos precedentes, se requiere obligatoriamente lo siguiente:

- a) Informe elaborado por la Oficina de Planeamiento, Desarrollo e Informática de ENACO S.A., que señale de manera puntual que se cuenta con presupuesto aprobado en las partidas, que garanticen el respaldo del incremento o mejora propuesta;

⁷ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.3.1) Tope de Ingreso Máximo Anual (TIMA).
Oficio SIED N° 238-20156/DE/FONAFE DEL 12.JUN.2015.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	11 de 17

Para el caso de incrementos remunerativos no se podrán destinar los recursos presupuestales derivados de plazas vacantes;

- b) Contar con un informe económico-financiero emitido por el Área de Contabilidad, aprobado y suscrito por la Gerencia de Administración y Finanzas de ENACO S.A., donde se analice que los mayores egresos en los que se incurra, cuentan con el financiamiento y no afectarán la gestión operativa y la sostenibilidad de la Empresa;

Dicho informe deberá incluir el Estado de Resultados Integrales y Flujo de Caja considerando información de DOS (2) años anteriores y la proyección a TRES (3) años;

- 5.4.10** Los daños y perjuicios generados por el incumplimiento de lo dispuesto sobre remuneraciones y otros ingresos de índole laboral, será responsabilidad del Directorio o de la Junta General de Accionistas, según corresponda, del Gerente General y de los funcionarios que participen en dicha acción y será comunicado por FONAFE a la Contraloría General;

- 5.4.11** La contratación de nuevo personal se efectuará de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Gestión de FONAFE⁸. Esta disposición señala que se pueden celebrar nuevos contratos de trabajo con personas naturales, cuando se cuente con presupuesto para ello y solamente en los siguientes casos:

- a) Cuando se realicen para el reemplazo por cese, promoción de personal o para la suplencia temporal de un trabajador, siempre y cuando se cuente con plaza presupuestada y vacante;
Para los efectos operativos de la aplicación de este inciso, el Directorio ha delegado facultades correspondientes a la Gerencia General;
- b) Cuando se deban realizar para atender nuevas funciones o incrementos de actividad o del nivel de producción o de las necesidades del mercado;
- c) Para atender obras determinadas o servicios específicos de duración determinada, cuyo contrato debe contener claramente el servicio específico y los plazos previstos por ley;

- 5.4.12** Para la aplicación de los incisos b) y c) señalados en el numeral anterior, ENACO S.A., deberá presentar una solicitud al Directorio del FONAFE, debidamente aprobada por el Directorio, acompañadas del sustento técnico y presupuestario correspondiente. La aprobación de las solicitudes podrá condicionarse al cumplimiento de las metas de gestión de la empresa;

⁸ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.2.3

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	12 de 17

5.4.13 Debe observarse la normativa interna sobre descanso vacacional. El jefe de área es responsable de que su personal no acumule descansos vacacionales que generen penalidad económica para la empresa. Si por razones de trabajo esto ocurriese, indefectiblemente deberá hacer uso del descanso físico dentro de los ONCE (11) meses subsiguientes hasta cumplir el récord vacacional. Si el trabajador cumple el récord vacacional y se le debe descanso físico de periodos anteriores al presente sin que este fuese comprado por la empresa, el descanso se aplicará contra el periodo más antiguo;

5.4.14 El otorgamiento de horas extras sea para pago en efectivo o para compensación requiere de la previa autorización escrita de un jefe autorizado para otorgarlas y se ceñirá a la normativa que para tal fin se encuentre vigente en la empresa;

Sólo se podrá pagar en efectivo por concepto de horas extras a los trabajadores que realicen tareas estrictamente vinculadas a las operaciones comerciales y productivas de bienes o servicios. Las horas extras en áreas administrativas sólo generarán pago de horas en compensación⁹;

5.4.15 Los gastos que se asuman con respecto a la capacitación de los trabajadores, deberán estar ajustados al Plan Anual de Capacitación y enmarcarse en el Presupuesto aprobado al inicio de cada ejercicio;

Las capacitaciones sufragadas por la empresa parcial o totalmente, que superen una UIT, deben ser objeto de suscripción de convenios de compromisos con los trabajadores, condicionada al cumplimiento del programa y aprobación, permanencia del trabajador y la devolución en los casos que no se cumpla con las condiciones exigidas¹⁰;

5.4.16 Para los casos de Honorarios por concepto de asesoría, consultoría y auditoría¹¹, Gestión de gastos de viajes¹²; contratos de intermediación, tercerización y locación de servicios¹³, se dará cumplimiento a la Directiva de Gestión del FONAFE y la normativa interna;

5.5. Área de Logística

5.5.1 Las Contrataciones de Bienes, Servicios y Obras¹⁴ ;

⁹ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.3.4) Pago de Horas Extras.

¹⁰ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.6) Gestión de los programas de Capacitación del personal

¹¹ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.8) Gastos de asesorías, consultorías y auditorías

¹² Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.7) Gestión de Gastos de Viajes.

¹³ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 4.3.5) Contratos de intermediación, Tercerización y Locación de Servicios.

¹⁴ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 2.3.3-a) Contrataciones de Bienes, Servicios y Obras.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	13 de 17

- a) Se ejecutaran las estrictamente necesarias, tomando en consideración los criterios de economía de escala, acorde a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, modificatorias y complementarias, y a las Directivas Nos. 005-2016-E/OPDI “Normas y Procedimientos para la Gestión Logística “ y “DR 07-01 Normas para la Contratación de Bines y Servicios con Montos Iguales o Inferiores a 8 Unidades Impositivas Tributarias en ENACO S.A.”;
- b) El Área de Logística de la Sede Central liderará, de acuerdo a la normativa que se encuentre vigente, la estandarización progresiva de especificaciones y condiciones técnicas de los bienes y servicios de uso frecuente, e identificará los rubros que puedan ser contratados corporativamente los cuales serán incorporados en el Plan Anual de Contrataciones Corporativas 2018 aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE;¹⁵.
- Esto actividad será independiente y/o complementaria a la responsabilidad específica que competa a áreas con requisitos técnicos especializados como equipos de TIC, seguros y otros;
- c) Las contrataciones de personas naturales por locación de servicios, órdenes de servicio o cualquier otra prestación que se acredite con recibos en el régimen de Cuarta Categoría de la Ley del Impuesto a la Renta, deberán contar previamente con el visto bueno de la Oficina de Recursos Humanos de la empresa. El Área de Logística o quien haga sus veces en la Gerencia de Comercio Industrial, Sucursales y Agencias, bajo responsabilidad, no dará trámite de pago a los recibos que no cuenten con la autorización antes mencionada;
- d) El Área de Logística de la Sede Central en uso de sus facultades contempladas en la normativa vigente, alertará a las áreas usuarias sobre los vencimientos y renovaciones de servicios que deberán de efectuarse con 2 meses de anticipación como mínimo, con la finalidad de evitar sobrecostos por penalidades y los probables perjuicios por trabajos inconclusos;
- e) El Área de Logística de la Sede Central deberá coordinar con todas las áreas usuarias para que estas emitan la conformidad del servicio por los trabajos contratados y luego emitir un informe técnico final con la finalidad de evitar penalidades y/o demandas por omisiones en los procedimientos de recepción de los bienes y/o servicios;

5.5.2 Gestión del uso de Vehículos y gastos en combustibles¹⁶

¹⁵ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo 5.2.2) Gestión Corporativa Logística.

¹⁶ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.3) Gestión del Uso de Vehículos.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	14 de 17

- a) Los vehículos de la Empresa deberán ser utilizados para realizar actividades relacionadas exclusivamente con los fines de la Empresa, con prioridad en las actividades vinculadas a los procesos Core (P04) Acondicionamiento y Comercialización, (P05) Industrialización, y (P06) Fiscalización y Control;
- b) Constituyen fines de la empresa los que se designen como parte de actividades de Responsabilidad Social e Imagen Institucional;
- c) Los gastos en combustibles y lubricantes deberán realizarse en un marco de eficiencia y austeridad, procurando no exceder el tope mensual asignado, observando la Directiva N° 006-2015-ENACO S.A./OPDI “Normas para el Uso de Vehículos, Control y Distribución de Combustible en ENACO S.A.;

5.5.3 Mobiliario de Oficina

- a) Se podrá contratar servicios y adquirir mobiliario de oficina, tabiquerías y otros de similar naturaleza para la adecuación y remodelación de ambientes de sedes administrativas, que cuenten con el debido sustento en un Informe Técnico que justifique la necesidad de gasto mediante un análisis costo- beneficio, y que exista disponibilidad presupuestal y financiera;
- b) Lo señalado en el párrafo anterior deberá contar con la autorización del Gerente General; condicionado a que estos gastos estén considerados en el presupuesto aprobado por el Directorio de ENACO S.A.;

5.5.4 Útiles de Escritorio

- a) Se deberán reducir al mínimo indispensable los gastos relacionados con útiles de escritorio procurándose considerar entre otras las siguientes alternativas:
 - Uso del TDE para la tramitación digital de correspondencia entre sedes de la empresa;
 - Uso de archivadores de palanca y fólderres reciclados;
 - Impresión de documentos de trabajo en ambas caras;
 - Empleo de escaneo en lugar de fotocopias para anexar a documentos;
 - Racionalización del uso de papel A4 procurando limitarlo a documentos externos o contratos;
- b) Limitar el fotocopiado exclusivamente a actividades de procesos logísticos o de procesos legales;
- c) El Área de Informática debe de considerar en su plan de reemplazo

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	15 de 17

de equipos o de servicios informáticos que las impresoras progresivamente deben de ser reemplazadas por equipos multiusuario con capacidad de impresión por ambas caras y tanques de tinta recargable;

5.5.5 Gestión de gastos en servicios finales de telecomunicaciones (telefonía fija y móvil)¹⁷

- a) El uso de líneas fijas se priorizará para la gestión comercial y productiva o servicios de internet;
Las llamadas de larga distancia internacional de teléfonos fijos están prohibidas. Se priorizarán las llamadas y comunicaciones por internet;
- b) Semestralmente, el Área de Informática informará a la Gerencia General por intermedio de la jefatura de la Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática los importes de consumo de líneas fijas, así como los planes de comunicaciones, servicios de internet y cable contratados de todos los teléfonos fijos de la empresa, señalando su ubicación;
- c) La distribución de los celulares se encuentra a cargo del Área de Informática, y la asignación y tipo de los mismos a la Gerencia de Administración y Finanzas según las actividades propias del usuario, dentro de un marco de austeridad y racionalidad;
- d) El uso de los teléfonos celulares, será exclusivamente para actividades propias de la Empresa, debiendo el área de Informática asignar y administrar las cuotas de minutos y datos asignados a cada usuario de acuerdo a lo aprobado por Gerencia General, sin sobrepasar el presupuesto anual;

Todo el personal que reciba un celular de la empresa debe de firmar un compromiso de mantenerlo encendido todos los días de la semana, así como de aceptar que si un usuario agota su saldo en llamadas fuera de la red o en transferencia de datos deberá de efectuar la correspondiente recarga que permita la operación del mismo hasta el siguiente ciclo, pudiendo solicitar si esto es recurrente se reevalúe la cantidad de minutos y datos asignados;

En ningún caso se podrá asignar más de un (01) equipo celular a un trabajador;

- e) En caso de pérdida de celulares no cubiertos por seguro de la empresa, se procederá al descuento del valor comercial del mismo. Si se encontrase asegurado, el usuario pagará la franquicia

¹⁷ Fuente: Directiva de Gestión de FONAFE Párrafo b.) Gestión de gastos de servicios finales de telecomunicaciones.

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	16 de 17

correspondiente para su reposición; cumpliendo con las formalidades normativas internas y legales del caso;

5.5.6 Pasajes

- a) Los gastos de viaje al interior del país, se sujetan a las normas y procedimientos para viajes al interior del país vigentes en la Empresa;
- b) Los viajes al extranjero que irroguen gastos a la Empresa y que resulten indispensables para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas, requieren ser aprobados por el Directorio de la Empresa, sin perjuicio de los demás requisitos legales que resulten aplicables a los trabajadores de las Empresas del Estado;
- c) La autorización de los viajes al extranjero deberá ser publicados en la página web de la Empresa, consignando el número y fecha del Acuerdo de Directorio, la referencia a cualquier otro requisito legal que resulte aplicable, así como el nombre de los funcionarios que efectuarán el viaje, los objetivos del viaje, los destinos y los gastos a efectuar;

5.6 Área de Informática

- 5.6.1** Es obligatorio el uso de correo electrónico como fuente principal de comunicación de trabajo, y del Sistema de Trámite Documentario de ENACO (TDE) como medio de envío de correspondencia;
- 5.6.2** El Área de Informática velará por que los usuarios cuenten con el equipamiento adecuado y el software necesario para el desempeño de su función a costos adecuados;
- 5.6.3** En los casos que corresponda, fomentará el uso de impresoras láser o con tanques de tinta conectadas en red para el uso de varios usuarios;

VI. SUPERVISIÓN Y CONTROL

- 6.1** Los Jefes de Sucursal y los Administradores de Agencia, de acuerdo a la directiva que se encuentre vigente para tal fin, informarán trimestralmente al responsable del Área de Presupuesto y Estadística de la Oficina de Planeamiento Desarrollo e Informática los reportes de gastos en los rubros que se identifiquen como necesarios para el control de indicadores de gestión; asimismo de manera mensual reportarán toda la información que les sean requeridas por la Gerencia de Administración y Finanzas en fechas y plazos estipulados;

	DIRECTIVA	Código:	DR 03-01
		Versión:	03
	“AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”	Fecha:	27-02-2018
		Página:	17 de 17

- 6.2** Las actividades de supervisión y control son inherentes a la función jefatural, por ello es responsabilidad de estos puestos desempeñar su función de manera responsable y eficiente procurando el mejor costo beneficio de sus acciones y siempre dentro del marco de las disposiciones vigentes en la empresa;
- 6.3** La Oficina de Control Selectivo, en coordinación con las Gerencias y Oficinas de la Sede Central, evaluará e informará al Gerente General de forma selectiva y aleatoria, los resultados de las acciones dispuestas, así como el control preventivo realizado;

VII. INSTRUCCIONES ESPECIALES

- 7.1** Las áreas enumeradas en el presente documento, coordinarán los aspectos de detalle, a fin de dar cumplimiento a la presente Directiva de Gestión y a las normas internas y externas relacionadas;
- 7.2** Los aspectos no contemplados en la presente directiva, serán resueltos por la Gerencia de Administración y Finanzas, en sujeción a las normas vigentes que correspondan.
- 7.3** La presente Directiva reemplaza y anula la **Directiva DR 03-01 “AUSTERIDAD Y RACIONALIDAD EN EL GASTO PARA ENACO S.A. EJERCICIO 2018”** emitida el 12.ENE.2018.