

Código: DR-S3-001

Versión: 01


**Directiva: “Lineamientos para la austeridad y racionalidad en el  
gasto”**

**Febrero 2020**

|                        | <b>CARGO</b>  | <b>FIRMA</b> |
|------------------------|---|--------------|
| <b>Elaborado por:</b>  | <b>Gerente de Administración y Finanzas</b>               |              |
| <b>Revisado por:</b>   | <b>Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática</b> |              |
|                        | <b>Jefe de la Oficina de Recursos Humanos</b>             |              |
|                        | <b>Jefe de la Oficina de Control Selectivo (e)</b>        |              |
| <b>Homologado por:</b> | <b>Supervisor de Planeamiento (e)</b>                     |              |
| <b>Aprobado por:</b>   | <b>Gerente General</b>                                    |              |

**Control de Cambios**

| <b>Fecha</b> | <b>Versión</b> | <b>Sección / Ítem</b> | <b>Descripción del cambio:</b> |
|--------------|----------------|-----------------------|--------------------------------|
| Agosto 2019  | 00             |                       |                                |
| Febrero 2020 | 01             |                       | Modificado                     |
|              |                |                       |                                |
|              |                |                       |                                |

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 3 de 18   |

## 1. OBJETIVO

Establecer las disposiciones relacionadas a las medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos de personal a la gestión de ENACO S.A., durante el año 2020, en concordancia con la normatividad aplicable a las empresas y entidades bajo el ámbito del FONAFE; con el propósito de lograr una mayor efectividad y transparencia en la gestión en el marco de los objetivos estratégicos de ENACO.

## 2. ALCANCE


El cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente directiva es de aplicación y cumplimiento obligatorio por parte de todos los trabajadores en todas las sedes de ENACO S.A., así como por todo el personal cualquiera sea su modalidad de contratación.

## 3. POLÍTICAS Y/O NORMAS

- Decreto Legislativo N° 1031 – Que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado aprobado el 23 de junio del 2008
- Ley N° 30879 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2019.
- Decreto Supremo N° 403-N°2019-EF, Aprueban Medidas de Austeridad, Disciplina y Calidad en el Gasto Público y de Ingresos de Personal a aplicarse durante el Año Fiscal 2020 para las empresas y entidades bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado –FONAFE.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE, y modificado por Acuerdo de Directorio N° 002-2018/011-FONAFE, de 5 de diciembre de 2018.
- Lineamiento Corporativo: "Sistema de Control Interno para las empresas bajo el ámbito de FONAFE", Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE de fecha 11/12/2015. Modificado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 009-2019/DE-FONAFE de 15/01/2019.

## 4. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

- **Cuadro de Asignación del Personal (en adelante CAP):** Es un instrumento de gestión que contiene los cargos, número de puestos, elaborado en base a la estructura orgánica prevista en su Reglamento de Organización y Funciones, y a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la Empresa.
- **Directorio:** Es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la empresa.
- **Directorio de FONAFE:** Es el máximo órgano de FONAFE, conformado por ministros de Estado, de acuerdo a los establecidos por la Ley N° 27170: Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado y su reglamento y sus normas modificatorias.
- **Gasto Integrado de Personal (en adelante GIP):** Es un instrumento de gestión que permite administrar los gastos de personal en aplicación de los principios de racionalidad, eficiencia y flexibilidad dentro del marco de austeridad del Estado. Está conformado por el conjunto de partidas y rubros presupuestales relacionados al gasto del personal, ya sean estos productos de los servicios de personal prestado en forma

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 4 de 18   |

directa o indirecta. No considera el rubro de participación de trabajadores por constituir una cuenta de resultados.

- **Jefe de Sede:** Denominación genérica para el funcionario que ejerce la posición de Jefe de la Oficina de Comercio Industrial, Jefe de Sucursal o Administrador de Agencia.
- **Leasing:** Es una modalidad de arrendamiento bajo contrato de servicio, que permite disponer de bienes y servicios sin hacer desembolsos de capital, posee ventajas financieras y tributarias y terceriza la responsabilidad del mantenimiento y de gestiones administrativas.
- **Presupuesto de ingresos y egresos:** Instrumento de gestión que determina, orienta y asigna los recursos con la finalidad que la empresa cumpla con los objetivos y metas trazadas en sus planes operativos en un ejercicio presupuestario, en el marco de sus planes estratégicos aprobados.
- **Proceso productivo:** Procesos vinculados directamente a la línea de negocio enmarcado en el objeto social de la empresa.
- **Resultado económico:** Superávit, déficit o equilibrio económico, determinado sobre la base del presupuesto de ingresos y egresos.
- **Tope de Ingresos Máximo Anual (en adelante TIMA):** Es el monto máximo anual de ingresos que puede percibir un trabajador en la Empresa.

## 5. DESCRIPCIÓN/DESARROLLO


### 5.1 Disposiciones Generales

**5.1.1** Las Gerencias, Jefaturas de Oficina, Jefes de Sede, deberán dar cumplimiento a las siguientes disposiciones generales:

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

**5.1.2** 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, Agencia y a la Oficina de Comercio Industrial, así como a los objetivos del Plan Operativo y Plan Estratégico vigentes. 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.

**5.1.3** El Presupuesto aprobado es el marco económico en el cual se desarrolla las operaciones, es flexible y adaptable en su ejecución mediante las modificaciones permitidas durante el año por FONAFE, sus resultados de medición son anuales a nivel de los rubros generales aprobados por el ente

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 5 de 18   |

rector. Los desembolsos que por mandato de normativa específica lo requieran, deberán contar con disponibilidad presupuestal a nivel del rubro general correspondiente.

- 5.1.4** La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto 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 necesario ejecutar mayores gastos a los previamente aprobados en el presupuesto anual, se solicitará al Directorio de la Empresa las ampliaciones o transferencias de un rubro a otro, excepto en los casos que signifiquen disminución del resultado económico, incrementos en los Gastos de Personal (GIP) y transferencia de recursos de Gastos de Capital a Egresos Operativos, los cuales deberán ser objeto de modificación y sustento ante el FONAFE.


- 5.1.5** En principio, y como una disposición reguladora se tendrá hasta 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 y el Programa de Inversiones.

- 5.1.6** 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 Oficina de Comercio Industrial, para elevar los estándares de calidad del producto y/o la materia prima que adquirimos y para no deteriorarla durante la manipulación, 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.

- 5.1.7** Cada Jefe de Sucursal, Administrador de Agencia y el Jefe de la Oficina de Comercio Industrial respectivamente, están en la obligación de conocer a detalle los costos en los que incurre su operación y compartir esta información con su personal para procurar obtener mejoras en sus procesos y resultados.


- 5.1.8** 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 Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, y las áreas de análisis de la Gerencia de Comercio Tradicional, la Oficina de Comercio Industrial,

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 6 de 18   |

Contabilidad, Sucursales y Agencias monitorearán indicadores de gestión y cumplimiento.

- 5.1.9** 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:
- Informe Técnico del área responsable debidamente refrendado por el Gerente, Jefe de Sucursal y/o Administrador de Agencia de quien dependa el solicitante, que señale el costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto.
  - Informe Económico Financiero de la Gerencia de Administración y Finanzas que señale que se prevé disponer de los fondos, y de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida general aplicable al gasto a realizar.
  - Aprobación del Directorio u órgano equivalente (si es en nuevos lugares).
  - En el caso de construcción, se requerirá previamente la opinión favorable de la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- 5.1.10** Para el adecuado mantenimiento, conservación e inversión de los locales se deberá observar lo dispuesto en la Directiva DR-S1-005 que se encuentre vigente.
- 5.1.11** Todas las inversiones en infraestructura o en bienes requerirán ser gestionados y sustentados por la Jefatura que corresponda ante el Comité de Gerencia previo a ser considerados para ejecución.
- 5.1.12** 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:<sup>1</sup>
- Informe Técnico emitido por la Gerencia de Administración y Finanzas; que señale el costo-beneficio que permita justificar la necesidad del gasto.
  - Informe Económico Financiero de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, que determine la disponibilidad presupuestal a nivel de la partida general y/o rubro aplicable al gasto a realizar.
  - Aprobación del Directorio.
- 5.1.13** Priorizar la venta de bienes muebles e inmuebles inoperativos y/o excedentes, así como aquellos que tengan el carácter de no estar relacionados directamente con el proceso productivo, o que estando vinculados a ellos representen mejoras en la operación y gestión de los mismos, lo cual se sujetará a los lineamientos y procedimientos que para dicho fin se encuentren

<sup>1</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.5.2) Otras Sedes.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 7 de 18   |

vigentes, priorizando las realizaciones de subastas públicas en función de la magnitud de los bienes y valorizaciones.<sup>2</sup>


- 5.1.14** 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.
- 5.1.15** Para la asignación, uso, mantenimiento y control de vehículos se dará cumplimiento a la Directiva DR-S1-004 que se encuentre vigente y al empleo del software Gestor de Vehículos.
- 5.1.16** Se priorizará el empleo de leasing operativo para obtener bienes y servicios sin hacer desembolsos de capital, aprovechando las ventajas financieras y tributarias y tercerizando la responsabilidad del mantenimiento y controles administrativos.
- 5.1.17** Se procurará el empleo de video conferencias, cursos virtuales, y cualquier otro medio tecnológico que limite el gasto en pasajes aéreos y viáticos.
- 5.1.18** En la toma de decisiones respecto de procesos logísticos, inversiones, y/o contrataciones se tomarán en cuenta los aspectos inherentes a la actividad o el uso, y al riesgo y costo que implica desarrollarlos por cuenta propia o mediante otras alternativas.

## **5.2 Disposiciones Específicas**

### **5.2.1. Gerencia de Administración y Finanzas**

- a. 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 a la normativa vigente a efectos de determinar la alternativa financiera más conveniente.
- b. Si se diesen operaciones de endeudamiento, estarán directamente relacionadas a las actividades que generen el retorno del capital invertido.
- c. Las actividades económicas de la empresa son en soles, por lo que las cuentas en moneda extranjera serán usadas como cuentas receptoras de pagos recibidos producto de exportaciones, o para efectuar los pagos en esa moneda.
- d. 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.
- e. Solo se podrán realizar gastos en eventos, celebraciones institucionales y de representación relacionadas exclusivamente con el objeto social de la empresa, conforme a las políticas que apruebe el Directorio y/o

<sup>2</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.9) Venta de Bienes Muebles e Inmuebles.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 8 de 18   |

Gerencia General. La ejecución de los gastos citados se realizará en el marco del presupuesto aprobado.<sup>3</sup>

f. La política a aplicarse en eventos y celebraciones es la siguiente:

Los eventos y celebraciones deben responder a los siguientes objetivos:

- (1) Favorecer el adecuado clima laboral fomentando la comunicación, participación e integración del personal.
- (2) Fomentar la interrelación entre la empresa y la familia del trabajador.
- (3) Reforzar el sentido de pertenencia y fortalecer el compromiso de los trabajadores con los fines institucionales.
- (4) Difundir logros, certificaciones y proyectos de mejora en la Empresa.
- (5) Fomentar el reconocimiento y logros a través del óptimo desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos y metas.

Los eventos y celebraciones comprendidos serán de tipo:


- (1) Social, cultural y deportivo.
- (2) Religioso.
- (3) Conmemorativo y reconocimiento.
- (4) Apoyo social.

#### **5.2.2. Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática**

- a. La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática 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.
- b. Dará seguimiento a la ejecución de 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.
- c. Priorizará el Presupuesto de Inversiones aprobado de acuerdo a las instrucciones específicas que reciba de la Gerencia General y Por defecto se priorizará las inversiones que tengan mayor costo beneficio en la gestión.
- d. 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.
- e. Las inversiones (gasto de capital) deberán ejecutarse ciñéndose a lo establecido en el DL N° 1252, Ley del Sistema Nacional de Programación

<sup>3</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.2) Gestión de los gastos en eventos, celebraciones y de representación.



|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 9 de 18   |

Multianual y Gestión de Inversiones, su reglamento y normas complementarias.

- f. Los gastos en publicidad y publicaciones, deberán estar orientados a la consecución del objeto social de la empresa, y a facilitar la comunicación con los grupos de interés; dentro de lo previsto en el presupuesto aprobado. Para el caso de publicaciones de la empresa se priorizarán medios digitales<sup>4</sup> en la medida que el grupo objetivo de interés sea usuario frecuente de los mismos.

### **5.2.3. Gerentes, Jefes de Sucursal, Administradores de Agencia y Jefe de Oficina de Comercio Industrial**


- a. Formalizarán estándares de producción y comercialización que conlleven a optimizar el uso racional de los recursos.
- b. 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 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. Esta disposición no aplica para el grupo ocupacional Gerentes.
- c. La gestión de horas extra esta normada en el RIT. La asignación 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 y/u operativas, 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.

- d. Energía eléctrica:
- (1) 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.
  - (2) Progresivamente se deberá de migrar a sistemas de iluminación LED,

<sup>4</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.4) Gestión de los gastos en Publicidad y Publicaciones.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 10 de 18  |

quedando suspendidas las compras de luminarias de fluorescentes para ser reemplazadas sistemáticamente por luminarias o focos LED.

- (3) Propiciar en donde sea necesario del uso de líneas de energía estabilizada para equipos de informática.
- (4) Propender al uso de energía eléctrica de la red pública y reducir al mínimo otras fuentes de suministro tales como grupos electrógenos.
- (5) 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.

e. Agua Potable:

- (1) 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.

#### 5.2.4. Oficina de Recursos Humanos


- a. Ejecutará el GIP de ENACO S.A. considerando como marco el CAP aprobado, así como los niveles de remuneraciones y bonificaciones vigentes y los beneficios que se vienen otorgando.
- b. La modificación del CAP que implique re categorización, 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.<sup>5</sup>
- c. Se podrá contratar personal fuera de CAP a plazo fijo para complementar plazas durante periodos de campaña de compra o para atender otros requerimientos por actividades temporales<sup>6</sup>, 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.

- d. No se puede cubrir una plaza del CAP con personal contratado por Locación de Servicios, o con personal destacado por una empresa especial de servicios (intermediación) o por cooperativas de

<sup>5</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 8.1.3. CAP.


<sup>6</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 8.4.2. Contratación de personal

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 11 de 18  |

trabajadores. Se precisa que la prohibición corresponde literalmente a cubrir la plaza por cualquiera de las modalidades antes mencionadas, no aplica a condiciones especiales donde se requiera contratar para atender algunas actividades específicas de uno o más puestos.

- e. La contratación de personas naturales es una actividad que corresponde al Área de Logística. Para salvaguardar los intereses de la empresa 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 éste en el tiempo no configure una posible desnaturalización de la prestación.
- f. El ingreso de nuevo personal se realizará siempre y cuando éste reúna las competencias establecidas para el puesto vacante del CAP y que se encuentre debidamente presupuestado.
- g. 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 al TIMA aprobado por FONAFE para ENACO S.A.<sup>7</sup>.
- h. 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:
  - (1) Otorgar incrementos remunerativos teniendo como límite los topes considerados en las escalas de las políticas remunerativas vigentes.
  - (2) Otorgar nuevos, mayores o mejores beneficios sociales, condiciones de trabajo, asignaciones, bonificaciones, gratificaciones o cualquier otro beneficio laboral de naturaleza permanente.
- i. Para la aplicación de lo establecido en los dos párrafos precedentes, se requiere obligatoriamente lo siguiente:
  - (1) Informe elaborado por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto 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.
  - (2) Para el caso de incrementos remunerativos no se podrán destinar los recursos presupuestales derivados de plazas vacantes.
  - (3) 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.
  - (4) Dicho informe deberá incluir el Estado de Resultados Integrales y Flujo

<sup>7</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 8.3.1. Tope de Ingreso Máximo Anual (TIMA).


|   |  |          |           |
|---|--|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |  | Versión: | 01        |
|   |  | Página:  | 12 de 18  |

de Caja considerando información de DOS (2) años anteriores y la proyección a TRES (3) años.

- j. 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.
- k. La contratación de nuevo personal se efectuará de acuerdo a lo establecido en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial<sup>8</sup> y al DS N° 331-2018-EF<sup>9</sup>. Estas disposiciones señalan que se pueden celebrar nuevos contratos de trabajo con personas naturales, cuando se cuente con presupuesto para ello y solamente en los siguientes casos:
  - (1) 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 en el Cuadro de Asignación del Personal.
  - (2) Para los efectos operativos de la aplicación de este inciso, el Directorio ha delegado facultades correspondientes a la Gerencia General.
  - (3) Cuando se deban realizar para atender nuevas funciones o incrementos de actividad o del nivel de producción o de las necesidades del mercado.
  - (4) Para atender obras determinadas o servicios específicos de duración determinada, cuyo contrato debe contener claramente el servicio específico y los plazos previstos por ley.
- l. Para la aplicación de los incisos (2) y (3) señalados en el literal anterior, los Jefes de Sucursal y Administradores de Agencia deberán presentar con antelación su requerimiento de personal vía Gerencia de Comercio Tradicional a la Oficina de Personal, quien consolidará el informe técnico y el presupuestal para presentar el proyecto al Directorio de la empresa para solicitar la autorización al FONAFE quien podrá condicionar la aprobación de las solicitudes al cumplimiento de las metas de gestión de la empresa.
- m. En el caso de reincorporaciones o reubicación en el marco de la Ley N° 27803, debe tenerse en consideración lo señalado por FONAFE mediante su Oficio SIED N° 072-2018 del 10 de diciembre de 2018, con el que se pone en conocimiento de todas las empresas bajo su ámbito que con Oficio N° 574-2028 DE/FONAFE, remitido por FONAFE al Vice Ministerio de Trabajo, se dispone literalmente "... no insistir en los requerimientos a diversas empresas que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE

<sup>8</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 8.4.2. Contratación de personal.

<sup>9</sup> DS N° 331-2018-EF, artículo 2-Disposiciones en materia de ingreso del personal aplicables en las empresas y entidades bajo el ámbito de FONAFE.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 13 de 18  |

*solicitándoles la reincorporación o reubicación de trabajadores en el marco de la Ley 27803...*".

- n. 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.
- o. 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. Los Jefes de Sucursal y Administradores de Agencia son responsables de la oportunidad y legalidad de sus autorizaciones.
- p. 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<sup>10</sup>. Las horas extras en áreas administrativas sólo generarán pago de horas en compensación.
- q. 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<sup>11</sup>.
- r. Para los casos de Honorarios por concepto de asesoría, consultoría y auditoría<sup>12</sup>, Gestión de gastos de viajes<sup>13</sup>, se dará cumplimiento a la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial y la normativa interna.

#### **5.2.5. Área de Logística**

- a. Las Contrataciones de Bienes, Servicios y Obras<sup>14</sup>
  - (1) Se realizarán las estrictamente necesarias y considerando 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 internas que se encuentren vigentes.
  - (2) El Área de Logística de la Gerencia de Administración y Finanzas liderará, de acuerdo a la normativa que se encuentre vigente, la estandarización progresiva de especificaciones y condiciones


<sup>10</sup> Lineamiento Corporativo: "Gestión operativa y presupuestal", Numeral 2.3.2., literal d.

<sup>11</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.6) Gestión de los programas de capacitación del personal.

<sup>12</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.8) Gastos de asesorías, consultorías y auditorías.

<sup>13</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.7) Gestión de gastos de viaje.

<sup>14</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d. Ejecución presupuestal.


|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 14 de 18  |

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 aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE<sup>15</sup>.

- (3) Esta 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.
  - (4) 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 Oficina de Comercio Industrial, Sucursales y Agencias, bajo responsabilidad, no dará trámite de pago a los recibos que no cuenten con la autorización antes mencionada.
- b. Gestión del uso de Vehículos y gastos en combustibles<sup>16</sup>
- (1) Los vehículos de la Empresa deberán ser utilizados para realizar actividades relacionadas con los fines de la Empresa, con prioridad en las actividades vinculadas a los procesos operativos: (O1) Acondicionamiento y Comercialización, (O2) Industrialización y (O3) Fiscalización y Control.
  - (2) 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 interna que se encuentre vigente.
- c. Mobiliario de Oficina
- (1) 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.
  - (2) 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.
- d. Útiles de Escritorio
- (1) Se deberán reducir al mínimo indispensable los gastos relacionados con útiles de escritorio procurando considerar entre otras las siguientes alternativas:


<sup>15</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 9.5.1. Compras corporativas.

<sup>16</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.3) Gestión del uso de vehículos.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 15 de 18  |

- Uso del TDE para la tramitación digital de correspondencia entre sedes de la empresa.
  - Uso de archivadores de palanca y fólderes 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.
  - Priorizar la utilización de tecnología informática como medio de comunicación, a efecto de reducir el gasto de papelería, materiales de oficina u otros de uso diario.
- (2) Limitar el fotocopiado exclusivamente a actividades de procesos logísticos o de procesos legales. Trasladar a los proveedores externos el requisito de proveer las copias necesarias para los trámites internos.
- (3) El Área de Informática debe de considerar en su plan de reemplazo de equipos o 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.
- e. Gestión de gastos en servicios finales de telecomunicaciones (telefonía fija y móvil)<sup>17</sup>
- (1) En ningún caso, el gasto mensual de servicios de telefonía pública móvil y servicio de canales múltiples de selección automática (troncalizado) puede exceder del monto resultante de la multiplicación del número de equipos por S/ 200.
- (2) 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.
- (3) Semestralmente, el responsable del área de Informática informará a la Gerencia General por intermedio de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática la validación de la necesidad de los servicios de telefonía contratados, así como los importes de consumo de líneas fijas, los planes de comunicaciones, servicios de internet y cable contratados de todos los teléfonos fijos de la empresa, señalando su ubicación.
- (4) La distribución de los celulares se efectuara de acuerdo a las disposiciones que para tal fin se encuentren vigentes según las

<sup>17</sup> Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, Numeral 6.2.1., Párrafo d.1) Gestión de gastos de servicios finales de telecomunicaciones público móviles.

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 16 de 18  |

actividades propias del usuario, dentro de un marco de austeridad y racionalidad. El responsable del área de informática determina el tipo de servicio y equipo a asignar, el área de logística los adquiere, y el área de Patrimonio los asigna para fines de control patrimonial.

- (5) 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.

- (6) 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 correspondiente para su reposición; cumpliendo con las formalidades normativas internas y legales del caso.

f. Pasajes

- (1) 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.
- (2) 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.
- (3) 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.



|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 17 de 18  |

### 5.2.6. Área de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)


- a. 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.
- b. El Área de TIC velará por que los usuarios cuenten con el equipamiento adecuado y el software necesario para el desempeño de su función a costos adecuados.
- c. 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.
- d. Los equipos de telefonía móvil y su cargador, por obsolescencia tecnológica y uso tendrán una vida útil de 2 años, al término de lo cual serán descartados sin devolución para evitar mayores gastos de traslado y esfuerzo administrativo de custodia y control.

### 5.3 Disposiciones Especiales de Gestión Integrada

- 5.3.1 Los colaboradores cumplirán las disposiciones establecidas en la presente directiva observando los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo proporcionados por la Empresa.
- 5.3.2 Los colaboradores cumplirán con las disposiciones establecidas en la presente directiva aplicando los principios de racionalidad, ecoeficiencia, apropiado uso de los recursos y estricto control.
- 5.3.3 Los colaboradores deberán identificar, evaluar y controlar los riesgos inherentes a las actividades que realizan o en los procesos que intervienen, a fin de establecer controles internos para minimizarlos y de ser posible eliminarlos

### 5.4 Disposiciones Finales

- 5.4.1 La Gerencia de Administración y Finanzas dispondrá las medidas necesarias para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Directiva.
- 5.4.2 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.
- 5.4.3 Los Jefes de Sucursal, los Administradores de Agencia y el Jefe de la Oficina de Comercio Industrial de acuerdo a la directiva que se encuentre vigente para tal fin, informarán trimestralmente al responsable del Área de Presupuesto y Estadística de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática los reportes de gastos en los rubros que se identifiquen como necesarios para el control de indicadores de gestión.
- 5.4.4 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

|   |   |          |           |
|---|---|----------|-----------|
|  | Lineamientos para la austeridad y racionalidad<br>en el gasto | Código:  | DR-S3-001 |
|   |   | Versión: | 01        |
|   |   | Página:  | 18 de 18  |

acciones y siempre dentro del marco de las disposiciones vigentes en la empresa.

- 5.4.5** 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.
- 5.4.6** 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.
- 5.4.7** La presente Directiva reemplaza y anula la Directiva DR-S3-001 "Lineamientos para la austeridad y racionalidad en el gasto para ENACO S.A. ejercicio 2019", versión 00, modificada y aprobada por la Gerencia General el 07.08.2019.