

# Programa Institucional 2016

---

LICONSA  
ABASTO SOCIAL DE LECHE





---

## Introducción

Siendo la Planeación Estratégica una de las herramientas de vital importancia para las organizaciones, Liconsa quiere dar a conocer algunos de los elementos fundamentales que permitirán que la empresa se consolide en una institución que eleve la calidad del servicio público y garantice la eficacia de su quehacer institucional.

El proceso debe permitir reconocer todo aquello que se ha hecho con anterioridad, a la vez de mejorar lo existente y proponerse, en el proceso continuo de superación institucional, nuevas metas a alcanzar.

De tal manera, Liconsa S.A. de C.V., se fundamenta especialmente en contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación, facilitando el acceso de las personas cuyo ingreso está por debajo de la línea de bienestar, al consumo de leche fortificada de calidad en este sentido destaca que para dar cumplimiento a las directrices de Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Sectorial de Desarrollo Social, se debe estimar: La población beneficiaria, el aprovechamiento que se pretenda generar a la población beneficiaria, la producción de la planta industrial de Liconsa para satisfacer de manera oportuna y suficiente los requerimientos del programa de Abasto Social de Leche y sus requerimientos de materia prima, así como la participación de la entidad en la Cruzada Nacional contra el Hambre.

## Antecedentes

En 1938, preocupado por la constante merma de la economía doméstica de las familias más desprotegidas, el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas del Río decidió crear el Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias. En mayo de 1941, el Presidente Manuel Ávila Camacho promulgó una ley en la que advertía que era una exigencia inaplazable "atacar desde su origen la formación de los precios mediante una intervención activa del gobierno en sus causas determinantes", de esta manera y en sustitución del Comité Regulador, se creó la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V. (NADYRSA), sociedad establecida por ley.

En mayo de 1944, en la colonia Santa Julia de la Ciudad de México, se dio el primer antecedente de lo que hoy conocemos como el Programa de Abasto Social, al fundarse la primera lechería de la cadena planeada por NADYRSA. El 13 de julio de 1949, se ordenó la liquidación de la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V., para dar paso a la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. (CEIMSA) la cual quedó encargada del abastecimiento y regulación de los precios de los productos de primera necesidad. En 1950 CEIMSA asumió la responsabilidad de elaborar, distribuir y vender la leche reconstituida. Tres años después, Lechería Nacional S.A. dejaría de operar por sí misma y empezó a producirle a CEIMSA, arrendándole 300 lecherías de su propiedad.



La constante expansión en este rubro llevó a la necesidad de construir en 1961, la Compañía Rehidratadora de Leche (CEIMSA, S.A.), para que el Programa de Leche Reconstituida se manejara con independencia y CEIMSA se concretara a las labores de coordinación; ya con su nueva estructura, sociedad mercantil del estado, bajo el nombre de Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A. (CONASUPO), en 1963 cambia su razón social por Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. En 1965, se convierte en Sociedad Anónima de Capital Variable; a la vez, CONASUPO se transforma en Organismo Público Descentralizado. En 1972, la Compañía Rehidratadora de Leche CONASUPO, S.A. modificó su razón social por Leche Industrializada Conasupo S.A. de C.V. (LICONSA, S.A. de C.V.)

En 1980, ante la mayor demanda, Leche Industrializada CONASUPO, S.A. de C.V. terminó la construcción de la planta industrializadora de lácteos en Acayucan, Veracruz. También en este año se iniciaron las operaciones en las plantas pasteurizadoras de Colima y Tlaxcala y en las plantas rehidratadoras de Monterrey y Oaxaca, incorporándose así, estas dos ciudades al Programa de Abasto Social.

En 1985 empezó a operar la nueva planta Tláhuac. Leche Industrializada CONASUPO, S.A. de C.V. dispuso desde ese momento de un total de 17 plantas productoras de leche. Se expidió la tarjeta un millón del Programa de Abasto Social. La leche ultrapasteurizada evaporada y la ultrapasteurizada concentrada se distribuyeron como Mileche y Nutrileche. Para finales de 1988, se contaba con 37 Centros de Trabajo, de los que destacan 14 Programas de Abasto Social; un Programa de Fomento Lechero (Los Altos) y un Centro de Mejoramiento Genético. En 1944, el Programa de Abasto Social de Leche, inició con la inauguración de la primera lechería de la empresa pública Nacional Distribuidora y Reguladora, S. A. de C. V. (Nadyrsa).

En 1990, la Empresa contaba con 40 Centros de Trabajo; en el tercer trimestre de 1991 se desincorporaron tres plantas productoras.

En el año 1995, la Empresa fue sectorizada a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) bajo la razón social de LICONSA, S.A. DE C.V. A partir de los últimos meses de 1997, LICONSA, S.A. de C.V. es productora de alimentos enriquecidos, como papillas para niños y bebidas para las mujeres lactantes y gestantes del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá). En febrero de 1999, la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento permitió a la Entidad realizar directamente la compra e importación de la leche en polvo. De esta manera y en el contexto de la Administración Pública Federal, LICONSA, S.A. DE C.V. se fortaleció y afianzó su permanencia, a diferencia de otras Entidades, como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, que habría de desintegrarse para sumarse a las funciones de LICONSA, S.A. DE C.V.

Un hecho que es necesario resaltar es la fortificación de la leche al adicionarle minerales como hierro, zinc, ácido fólico, vitaminas B2 y B12, además de las vitaminas A y D que ya se le habían incorporado. Con ello, se tiene la certeza de contar con un producto de la más alta calidad, que combate de manera frontal la desnutrición y la anemia que afecta a una parte significativa de la población infantil en México. Las Reglas de Operación 2004 para el Programa de Abasto Social de Leche facultaron a LICONSA, S.A. de C.V. para incorporar a su padrón de beneficiarios a nuevos



grupos de la población, como son mujeres de 12 a 15 años; en periodo de lactancia; y de 49 a 59 años.

La calidad del desempeño institucional ha sido ampliamente reconocida, toda vez que las plantas productoras han obtenido la certificación desde el ISO 9000:2001 hasta las recertificaciones de hoy con el ISO 9000:2008, así como el premio Intragob, el distintivo a la Empresa Socialmente Responsable, la certificación en equidad y género, así como la acreditación de ocho laboratorios de prueba, ante la Entidad autorizada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía.

Es en los primeros años del año 2000 que la compra de leche nacional se adquiere con las características de leche fresca y leche en polvo (entera y descremada), como insumo para la pasteurización y reconstitución de la leche, es por conducto de la red de acopio y enfriamiento integrada, hasta el momento, por 38 centros de acopio ubicados en diversos estados del país. La adquisición de leche nacional en el año 2005, había registrado un incremento por el precio establecido para la adquisición de leche nacional, que era atractivo para los productores, ya que era de \$3.64 pesos por litro, lo que a su vez minimiza el efecto de la estacionalidad en los precios del mercado; y por la red de acopio y enfriamiento que permite una mayor participación de las distintas cuencas lecheras del país, lo que representaba el beneficio a 8,650 productores. Después de más de 65 meses sin que se modificara el precio de la leche de abasto, el 17 de noviembre de 2006 aumentó de \$3.50 a \$4.00 por litro.

El Instituto Nacional de Salud Pública llevó a cabo en los años 2004, 2006 y 2009, las Evaluaciones de Impacto de la Leche Fortificada LICONSA en el estado de nutrición de los niños beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), comparando la efectividad de la leche administrada a niños que tenían entre 12 y 30 meses de edad al inicio del estudio.

A finales del año 2006, LICONSA, S.A. de C.V. contaba con una infraestructura de acopio y enfriamiento conformada por una red de 49 centros de acopio. El precio de compra a los productores durante ese año fue de \$3.84 pesos por litro la leche fría y \$3.70 por litro la leche caliente. Es importante resaltar que para agosto de 2008, la industrialización en nuestras plantas productoras fue con el 60% de leche de origen nacional y el restante 40% con leche en polvo de importación.

El Programa de Abasto Social de Leche al 30 de agosto de 2008, alcanzó una atención de más de 6 millones de beneficiarios, de los cuales 4.5 millones se ubicaron en zonas urbanas y 1.5 millones en áreas semiurbano-rurales. Para ello, contó con una red de distribución de 9,500 puntos de venta en 1,842 municipios, es decir, en el 75.1% del total de municipios que existían en el país. La conformación de los puntos de atención es de 7,756 lecherías de abasto comunitario y 1,693 unidades operativas de convenios interinstitucionales.

Con la modificación al objeto social y a los estatutos sociales de LICONSA, S. A. DE C.V., contenidos en la escritura notarial de febrero de 2010, la sociedad tiene por objeto coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en la adquisición y enajenación por cualquier



título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados; así como el procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y de otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales; así también, la distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos u otros productos.

En 2013, se modifican las Reglas de Operación (ROP) para eliminar la restricción que había para incluir en el padrón de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL) a los beneficiarios de otros programas alimentarios como es el caso del PAL de Prospera (en ese año Oportunidades), lo que permitió que LICONSA iniciara su proceso de retorno a comunidades rurales e indígenas de donde había sido desplazado por la llegada del Programa Oportunidades. Con dichas modificaciones, también fue posible incrementar la atención a Organizaciones de la Sociedad Civil, a los cuales otorgaba un 2% del total del padrón para su atención por la modalidad de Convenios Interinstitucionales, incrementándose a un 4%, y en municipios considerados en la Cruzada Sin Hambre, hasta un 18%.

## Marco Normativo

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus artículos 25 y 26, en relación con los artículos 16, 21 y 22 de la Ley de Planeación así como lo previsto en el artículo 6 de la Ley General de Desarrollo Social determinan que el Estado Mexicano, su gobierno y su administración pública paraestatal se sujetaran bajo este marco normativo y especialmente, el del Plan Nacional de Desarrollo por medio del cual se precisan los objetivos nacionales, estrategias y prioridades.

Además de los artículos arriba mencionados, la actuación de Liconsa y el Programa Institucional se rigen por las siguientes leyes y reglamentos:

### 1. LEYES

- Ley Aduanera
- Ley Agraria
- Ley de Adquisiciones, arrendamientos y servicios del Sector público
- Ley de Amparo
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley de Planeación
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Ley del Impuestos al Valor Agregado
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Notariado (Correlativa a la Entidad de que se trate).
- Ley del Seguro Social.



- Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.
- Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de procedencia Ilícita.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley General de Desarrollo Social.
- Ley General de Salud.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Ley para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.
- Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- Ley de Comercio Exterior.
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía.
- Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores
- Ley de Organizaciones Ganaderas.
- Ley Federal de Archivos.
- Ley de Firma Electrónica Avanzada

## 2. CÓDIGOS

- Código Civil Federal.
- Código de Comercio.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.
- Código Federal de Procedimientos Penales.
- Código Fiscal de la Federación.
- Código Penal Federal.
- Código Nacional de Procedimientos Penales.



### 3. REGLAMENTOS

- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
- Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

### 4. DECRETOS

- Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
- Decreto por el que los titulares de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y Servidores Públicos hasta el nivel de Director General en el sector centralizado o su equivalente en el sector paraestatal, deberán rendir al separarse de sus empleos, cargos o comisiones, un informe de los asuntos de sus competencias y entregar los recursos financieros, humanos y materiales, que tengan asignados para el ejercicio de sus atribuciones legales, a quienes los sustituyan en sus funciones.
- Decreto por el que se expide la Ley Federal de Archivos.
- Decreto por el que se expide la Ley de Firma Electrónica Avanzada.
- Decreto de Austeridad y disciplina Presupuestal

### 5. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE APLICACIÓN GENERAL PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL VIGENTES, EN MATERIA DE:

- Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección.
- Control Interno.
- Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Materiales y Servicios Generales.
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- Transparencia.



#### 6. CIRCULARES:

- Oficio circular por el que se compensa a las empresas de participación estatal mayoritaria que se encuentran obligadas a la determinación del pago de impuestos a que se refiere la Ley del Impuesto al Activo.

#### 7. ACUERDOS:

- Acuerdo por el que se da a conocer el Manual de Operación de Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales.
- Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social.
- Acuerdo por el que se modifica el diverso por el que se expiden los Lineamientos para el Manejo de las Disponibilidades Financieras de las Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se modifica el clasificador por objeto del gasto para la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se instruye a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, así como a la Procuraduría General de la República a abstenerse de emitir regulación en las materias que se indican.

#### 8. LINEAMIENTOS:

- Lineamientos generales para la Organización y Conservación de los Archivos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
- Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

#### 9. OTRAS DISPOSICIONES:

- Acta Constitutiva de LICONSA, S.A. de C.V.
- Estatutos Sociales de LICONSA, S.A. de C.V.
- Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche vigentes.
- Manual de Organización General (LICONSA, S.A. de C.V.).
- Normatividad para la Evaluación de los Programas Federales vigentes. CONEVAL.
- Políticas y Lineamientos Internos de LICONSA, S.A. de C.V.
- Reglamento Interno de Trabajo (Oficinas Centrales y Centros de Trabajo).
- Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal vigente.

## Misión y Visión

El Marco de Referencia Estratégico constituye el grupo de principios fundamentales por los cuales se orienta la actividad de LICONSA, siendo estos: la Misión y la Visión.

### Misión

***Trabajar con responsabilidad social para mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la mejor calidad.***





## Visión

***Ser la mejor empresa láctea por su competitividad, autosuficiencia y elevada vocación de servicio, para contribuir al desarrollo del capital humano.***

## Diagnostico Institucional

El siguiente diagnóstico presenta la situación actual de Liconsa. El análisis tiene como objetivo definir la problemática encontrada en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para poder generar líneas de acción eficaces para la atención a la problemática.

Actualmente, las ROP 2015 del Programa de Abasto Social de Leche, establecen que el programa opera en las 32 entidades federativas en dos modalidades: El Abasto Comunitario y los Convenios con Actores Sociales.

El Abasto Comunitario está integrado por 6 grupos de atención. Los grupos de Adultos Mayores y de Mujeres de 49 a 59 años, han tenido crecimientos importantes, manteniéndose como dos grupos al alza, mientras que dos grupos importantes como el de niñas y niños de 6 meses a 12 años, y mujeres en etapa de gestación y lactancia, presentan sensibles bajas en su cobertura.

En la modalidad de Actores Sociales se atienden a personas en situación de vulnerabilidad de acuerdo a las siguientes prioridades:

- Personas que por diferentes situaciones están ingresadas en alguna institución pública o privada de asistencia social.
- Personas que son apoyadas por instituciones privadas de asistencia social que suman esfuerzos con el gobierno a favor de la nutrición de las niñas y los niños, así como de la población objetivo.
- Personas atendidas por medio de instituciones de gobierno que, por sus objetivos estratégicos se coordinan entre sí para superar los rezagos socioeconómicos de algunos sectores de la población.

La dotación de leche autorizada es de cuatro litros a la semana por persona beneficiaria registrada en el padrón y cada hogar tendrá derecho a retirar hasta 4 litros por beneficiarios, y dependiendo del número de sus beneficiarios, una familia tendrá derecho a retirar hasta 24 litros a la semana.

En los últimos 10 años, la cobertura del Programa de Abasto Social, no ha tenido cambios importantes, se ha mantenido en el rango de los 5.9 a 6.3 millones de beneficiarios y dicha estabilidad ha sido tanto para la modalidad de abasto comunitario como para la modalidad de Actores Sociales (Convenios Interinstitucionales), este último, a pesar que en 2013 se dio apertura



---

para que se ampliara el padrón de 2 al 4% del total del padrón de beneficiarios a nacional y hasta en un 18% en municipios incluidos en la estrategia de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y prioridades nacionales, el programa, dentro del ámbito de sus atribuciones y de acuerdo a lo establecido en las reglas de operación vigentes, deberá identificar e implementar acciones que contribuyan al logro de los objetivos de la Cruzada contra el Hambre. Dichas acciones atenderán a los hogares y sus integrantes que se encuentren en situación de pobreza extrema de alimentación, evaluados e identificados a partir de la información socioeconómica integrada al Sistema de Focalización para el Desarrollo, SIFODE.

Además, se indica que el Programa podrá realizar los ajustes necesarios en su planeación y operación, estableciendo los acuerdos, la coordinación y vinculación interinstitucional correspondientes, sin menoscabo de lo establecido en las reglas de operación vigentes y de las metas planteadas, así como en función de la capacidad operativa y disponibilidad presupuestal.

Para poder estar en la posibilidad de distribuir leche fortificada de alta calidad dentro del Programa de abasto Social, LICONSA procesa leche en las 10 plantas productoras de las que dispone y que se encuentran distribuidas en distintas Entidades Federativas.

La capacidad diaria de industrialización para el Programa de Abasto Social y el Programa Comercial en las 10 plantas LICONSA, es de 7'032,858 litros equivalentes.

Para la adquisición de leche en el país, actualmente LICONSA opera a través de diversos Centros de Acopio distribuidos en cuencas lecheras de 12 Entidades del país.

LICONSA lleva a cabo una acción estratégica dentro del Programa de Abasto Social, que es la compra de leche a productores de origen nacional, la cual se realiza a través de los Centros de Acopio y Plantas que se ubican en diversas Entidades del país.

Se cuenta con un área específica para el desarrollo de las actividades comerciales, diferenciada del Programa de Abasto Social con el fin de posicionar toda una línea comercial de productos de la marca LICONSA en el mercado nacional, con precios al alcance de la población en general y de diversas instituciones públicas, con leche de excelente calidad.

La actividad comercial esta direccionada a cumplir entre otros aspectos, con la consecución de dos metas fundamentales: a) contribuir en la mejora de la nutrición de la población en general, y b) generar recursos adicionales a LICONSA, que contribuyan al fortalecimiento del Programa de Abasto Social de Leche.

## Productos Comerciales

### Leche Frisia



Leche fresca de origen 100 % nacional, pasteurizada con propiedades nutricionales, distribuida en 17 estados de la República: Colima, Jalisco, Veracruz, Puebla, Zacatecas, Morelos, Michoacán, Hidalgo, Nayarit, Guanajuato, Valle de Toluca, Aguascalientes, Metro Sur, Tlaxcala, San Luis Potosí, Metro Norte y Oaxaca; en presentación de 1 y 2 Lts.

La línea de leche Ultra High Temperature (UHT), es leche líquida en envase Tetra Pack, en diversas presentaciones, Entera, Semidescremada, Light y Desalactosada, quienes se distribuyen por diversos canales con los que se llega a tiendas y comercios previo convenio para la venta del producto.

#### Leche Liconsa Plus

- Leche Liconsa Plus Entera
- Leche Liconsa Plus Desalactosada
- Leche Liconsa Plus Light
- Leche Liconsa Plus Semidescremada
- Leche Liconsa Plus Saborizada (Chocolate, Vainilla y Fresa).

Se cuenta con una línea de leche en polvo Institucional, en presentación Entera y Semidescremada, con la que se atienden a diversas instancias de los tres órdenes de gobierno.

#### Leche En Polvo

- Leche fortificada entera natural
- Leche fortificada parcialmente descremada saborizada (Chocolate, Vainilla y Fresa).
- Leche fortificada semidescremada natural.
- Leche fortificada descremada natural.

Las ventas comerciales se integran por tres líneas entre las que se encuentran: leche UHT, leche FRISIA, y leche en Polvo Institucional, las cuales aportan recursos adicionales en cantidades importantes que contribuyen al Programa de Abasto Social.

Al cierre del mes de septiembre de 2015, la venta total de productos comerciales asciende a \$715, 764,945.00 (setecientos quince mil millones, setecientos sesenta y cuatro mil novecientos cuarenta y cinco pesos), monto que representa un importante flujo de efectivo para la empresa.

A pesar de no ser una actividad comercial propia de la Empresa, se lleva a cabo la maquila de Complementos Alimenticios que se distribuyen dentro del Programa de Inclusión Social PROSPERA.

#### Complementos alimenticios

- Vita-niño
- Nutrivida



- Nutrisano.

#### Clientes Institucionales Vigentes

Al cierre del mes de septiembre de 2015, se encuentran vigentes los siguientes instrumentos contractuales:

- 934 convenios con diferentes Instituciones de Asistencia Privada y del Sector Público.
- 4,990 contratos con Distribuidores Comerciales y Mercantiles.
- 4 convenios con DIF estatales
- 1 convenio con DICONSA
- 1 convenio con INAPAM
- 1 convenio con Prospera
- 1 convenio con IMSS

Dichos instrumentos contractuales representan una venta total de 50´175,526 litros de leche en polvo, UHT, complementos alimenticios y multivitamínicos.

#### Tiendas de Autoservicio Actuales

Se tiene alcance en 804 puntos de venta en los formatos de tienda como Bodega Aurrera, Comercial Mexicana, Chedraui, Soriana y Casa Ley; los cuales representan alrededor del 4% de cobertura a nivel nacional por el número de tiendas y afluencia de consumidores a las mismas. La venta total acumulada al mes de septiembre de 2015 en este canal de ventas es de 3´784,741 litros.

#### Clientes Mayoristas Activos

Se cuenta con clientes mayoristas y detallistas en la mayor parte del territorio nacional, con una venta anual al mes de septiembre de 2015 de 284,963 litros de leche UHT y 25´413,815 litros de leche Frisia, distribuida por medio de la red de puntos de venta de LICONSA (concesionarios y distribuidores mercantiles).

Para llevar a cabo una operatividad eficiente, la Empresa Social LICONSA S.A. de C.V., fomenta la implantación y utilización de tecnologías de la información y comunicaciones, así como, su uso e innovación. Se cuenta con una cobertura geográfica nacional, a través de: 1 Unidad Corporativa, 33 Centros de Trabajo (uno por entidad federativa y dos en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México), 3 Unidades Operativas y 40 Centros de Acopio.

Se registran y da seguimiento a los procesos que en materia de tecnología se reportan en la herramienta del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC), como la adecuación de los servicios de videoconferencia; Incremento de enlaces a nivel nacional y



demás servicios; Solución de gobierno sin papel; Servicio integral de suministro de la plataforma de comunicaciones de voz, datos y video.; así como servicio de comunicaciones unificadas y herramientas de colaboración, entre otros. Se realiza de manera permanente y calendarizado el procedimiento para resguardo de información tanto de Base de Datos como a los Archivos y Sistemas.

En materia de Recursos Humanos, se cuenta con 4,609 plazas, entre de Confianza y Sindicalizadas en toda la estructura a nivel nacional.

LICONSA, tiene e implementa un proceso sistemático que permita identificar, analizar, evaluar y dar tratamiento a los riesgos más relevantes de cada área y de cada centro de trabajo de la Entidad.

Se cuenta con un Comité de Mejora Regulatoria Interna y se desarrolla un proceso de Calidad Regulatoria que reúne los atributos de una regulación suficiente y adecuada, que brinda certeza jurídica y propicia una gestión eficiente y eficaz, tanto en los procesos administrativos como los sustantivos de la Institución. En la Normateca Interna, se tienen 48 normas vigentes a la fecha y se han actualizado permanentemente año con año.

Atendiendo la estrategia, "Simplificación de la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación de gobierno", se eliminaron tres normas en el ejercicio 2014, con lo cual, el inventario normativo de LICONSA a partir de 2015 quedando 48 normas vigentes.

El 4 de noviembre del 2015, se autoriza la creación del "Manual de Venta de Productos Lácteos", y con ello, se da cumplimiento en tiempo y forma al "Diagnóstico de Proyectos de Mejora de la Gestión Gubernamental", emitido por el Órgano Interno de Control.

Con respecto a la leche de abasto, se determinó el porcentaje de beneficiarios que no retiran el producto, ya sea en presentación en polvo o líquida. Los lugares donde se distribuye leche en polvo es donde se presenta en mayor proporción el bajo retiro.

Se identificó a partir de qué nivel socioeconómico se presenta principalmente el bajo retiro de la leche, lo que permite tener elementos para la toma de decisiones respecto a la pertinencia de llevar a cabo una estrategia de precio diferenciado o establecer sinergias con otros programas sociales. Con respecto a la leche de abasto, se determinó el porcentaje de beneficiarios que no retiran el producto, ya sea en presentación en polvo o líquida. Los lugares donde se distribuye leche en polvo es donde se presenta en mayor proporción el bajo retiro.

Se identificó a partir de qué nivel socioeconómico se presenta principalmente el bajo retiro de la leche, lo que permite tener elementos para la toma de decisiones respecto a la pertinencia de llevar a cabo una estrategia de precio diferenciado o establecer sinergias con otros programas sociales.



---

Destaca de manera importante la aceptación y utilidad que tiene el empaque de la leche para el manejo y adecuado consumo del producto por parte de los beneficiarios.

La principal razón detectada en el Pre Test por la cual no retiran el total de la leche asignada que se aplicó a los beneficiarios, es la falta de dinero. Aunque se han detectado diversas causas, es sin duda ésta la razón por la que los beneficiarios no retiran la totalidad del producto que tienen asignado, lo que tiene un impacto en el factor de retiro y en las finanzas de la Empresa.

En los resultados de los productos comerciales se pudo detectar que la marca LICONSA y sus productos comerciales UHT y FRISIA se encuentran en una posición aceptable entre la 33 población en general, sin embargo, presenta un área de oportunidad que requiere ser tomada en cuenta en la difusión y posicionamiento de los productos.

En el programa de Abasto Social de Leche, en su operación, contempla una línea de acción estratégica que es la de Adquisición de Leche Nacional, el cual es un programa presupuestario que no tiene reglas de operación y la asignación de recursos fiscales es a través de apoyos fiscales, ambos recursos se consideran como apoyos para soportar el déficit financiero de la empresa (deficientes de operación).

Los recursos fiscales asignados a LICONSA son etiquetados a los programas presupuestarios S052 Programa de Abasto Social de Leche y B004 Programa de Adquisición de Leche Nacional, ambos a cargo de LICONSA, S.A. de C.V.

El Programa de Adquisición de Leche Nacional se ha robustecido a través de las modificaciones al presupuesto original, debido al volumen adquirido por LICONSA, con lo cual se beneficia a los productores de leche nacional en su comercialización.

La tendencia de compra de este insumo nacional a cargo de LICONSA, ha ido en aumento en el devenir de los años, en especial en el ejercicio 2014 que llegó a una captación histórica de 778 millones de litros de leche (líquida y polvo) y, en la expectativa de cierre 2015 se estima sea superada. Es menester enfatizar que, a mayor volumen de adquisición de esta materia prima, se requiere de una asignación mayor de recursos federales, que permitan mantener en su caso, un mejor precio de compra de leche a los productores.

Para llevar a cabo el compromiso federal de apoyo a las actividades primarias de la economía, LICONSA a través de este programa, coadyuva a través de la disminución de importaciones de este insumo, cuando así las condiciones de mercado lo permiten.

En los últimos años el incremento en los volúmenes adquiridos y el incremento en el precio promedio que se paga por este insumo, da como resultado mayores cargas a la Entidad tanto en su presupuesto como en su flujo de efectivo, lo que hace necesario replantear las fuentes de financiamiento del programa para que la Entidad no se vea en riesgo financiero.



En la cobranza del programa de Abasto Social de Leche se observa una estabilidad, dado que durante todo el sexenio se mantuvo el precio de la leche a \$4.00 por litro y no se alcanza a reflejar el incremento de \$0.50 que se dio a finales del ejercicio 2011 y el incremento de casi 2,000 millones de pesos en los ingresos del ejercicio 2012, tiene que ver con la cobranza de la venta de leche comercial, de la crema y el incremento de los recursos fiscales en los siguientes ejercicios.

Por el lado del egreso, se observa claramente que aproximadamente el 60 por ciento del gasto se destina únicamente a la compra de leche como materia prima, tanto internacional como nacional; aproximadamente el 12 por ciento corresponden a servicios personales; y otros materiales y suministros son del orden del 8 por ciento.

Además, el gasto incluye servicios generales e inversión del orden del 20 por ciento restantes, en donde los fletes de producto terminado, maquila de leche, el agua, la energía eléctrica y la inversión física representan el 6 por ciento.

A finales del mes de julio de 2015 se incrementó en \$1.00 (un peso) el precio de la leche en la mayoría de los estados del país quedando en \$5.50, y en las Entidades Federativas de Guerrero, Oaxaca y Chiapas, el precio se mantuvo en \$4.50.

El estado de resultados en cuanto a las ventas netas refleja una estabilidad en sus ingresos de 2012 a 2014, basado en el no incremento precio de la leche del Programa de Abasto Social. El 24 de julio del 2015 se incrementó el precio de \$ 4.50 a \$ 5.50 por litro de leche para los beneficiarios; durante 2011, 2012 y 2014 se observa un incremento que se explica por la venta de productos comerciales y la crema. Por el lado de los costos de venta es claro el aumento que se ha tenido, dado que de representar en 2007 el 101 por ciento de las ventas ha pasado a representar el 137 por ciento a diciembre de 2014, lo anterior se explica tanto por el incremento en el volumen y el precio de compra de la leche nacional, como de la leche de importación e incrementos en el tipo de cambio. Como ejemplo el precio pagado a los productores nacionales por litro de leche en 2007 fue de 3.84 pesos y en 2014 fue de 6.06 pesos, lo que representa un incremento del 58 por ciento.

Lo anterior y dado que los gastos de operación se han mantenido estables, se ha reflejado en un deterioro de los resultados después de transferencias al pasar de 2007 de 710.5 millones de pesos de utilidad a \$ 459.1 miles de pesos de pérdidas acumuladas a diciembre de 2014.

El comportamiento del costo unitario es fundamental para explicar las presiones de gasto que ha tenido la empresa en los últimos años, así como para estimar de manera rápida y con un alto grado de precisión los posibles requerimientos de recursos, si se quiere expandir el programa de Abasto Social.



## Alineación de los objetivos institucionales al Programa Sectorial de Desarrollo Social

El objetivo institucional de Liconsa, es dar cumplimiento a las metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, a saber: II México Incluyente y IV México Próspero, así como a los objetivos y metas del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018.

### Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

- **Metan Nacional. II. México Incluyente**
- **Objetivo de la meta nacional**
- 2.1 Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda población
- **Estrategia del objetivo de la meta nacional.**
- 2.1.1 Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.

### Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018

- **Objetivo 1.** Fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación.
- **Estrategia 1.3** Facilitar el acceso de las personas en situación de pobreza a una alimentación nutritiva.

### Liconsa, S.A. de C.V.

- **Objetivo general.** Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación, facilitando el acceso de las personas cuyo ingreso está por debajo de la línea de bienestar, al consumo de leche fortificada de calidad.
- **Línea estratégica general.** Llevar a cabo una política alimentaria integral que permita mejorar la nutrición.





## MATRIZ DEL EJE ESTRATEGICO

| Eje estratégico   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano  |   |  |   |
| Objetivo general: Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional. |   |  |   |
| Objetivos específicos   | Estrategias   | Líneas de Acciones   |   |
| 1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.   | 1. Focalizar y atender a las personas que más necesitan del beneficio de la leche | 1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.                                    |   |
|   |   | 2. Orientar prioritariamente la atención a zonas rurales e indígenas que presentan mayor incidencia de desnutrición y anemia             |   |
|   |   | 3. Priorizar la atención a grupos de niñas y niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayor necesidad de micronutrientes   |   |
|   | 2. Producir leche de alta calidad.  |  | 1. Producir leche y sus derivados bajo los estándares de calidad.                                   |
|   |   |  | 2. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional.                             |
|   |   |  | 3. Identificar a la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado. |
|   |   |  | <b>Línea de Acción Estratégica</b>  |
|   |   |  | 1. Adquisición de leche de origen nacional.   |
|   | 4. Generar recursos propios.  |  | 1. Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto Social.               |
|   |   |  | <b>Línea de Acción Estratégica</b>  |
| 1. Comercializar productos lácteos de alta calidad.   |   |  |   |
| 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.   | 1. Abastecer Leche Social con oportunidad.  | 1. Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención. |   |
|   |   | 2. Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.                          |   |
|   |   | 3. Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario.                                       |   |
|   |   | 4. Brindar certeza y transparencia a los beneficiarios en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche.                 |   |
| 3. Propiciar mecanismos adecuados para la   | 1. Fortalecer la cultura del adecuado consumo                                     | 1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la       |   |



|  |  |  |
|--|--|--|
| utilización biológica de la leche.                     | de la leche.   | Alimentación y los derechos y obligaciones del Programa.   |
|  |  | 2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche.  |
|  |  | 3. Implementar acciones en materia de comunicación que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna. |
|  |  | 4. Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL.             |
|  | 2. Desarrollar permanentemente esquemas de Innovación. | 1. Crear nuevos empaques y presentación de la leche para su adecuado consumo.  |
| 4. Elevar la eficiencia en la operación de la Entidad. | 1. Mejorar los Sistemas Operativos y Administrativos.  | 1. Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua.   |
|  |  | 2. Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.                      |
|  | <b>Estrategias Transversales</b>                       |  |
|  | 1. Cruzada Nacional contra el Hambre                   |  |
|  | 2. Gobierno cercano y moderno                          |  |
|  | 3. Inclusión   |  |
|  | 4. Perspectiva de Genero                               |  |
|  | 5. Derechos Humanos                                    |  |

Fuente: elaboración propia Subdirección de Planeación Estratégica.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para dar seguimiento oportuno de la gestión de la Empresa, es conveniente evaluar permanentemente el desempeño que lleva a cabo en el desarrollo de todas sus acciones y asegurar el cumplimiento de objetivos que tienen como finalidad la contribución para abatir los problemas de desnutrición y anemia de la población beneficiaria del PASL.

La medición permanente del desempeño de la gestión implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos y resultados que se obtengan, mediante la medición cualitativa y cuantitativa de objetivos y acciones que se tienen planteadas en el Programa Estratégico y planes de ejecución de cada una de las áreas de la Empresa.

## METAS E INDICADORES

Las metas son la vía para poder alcanzar la Misión y Objetivos de la Empresa, por lo que son parte de la planeación estratégica. Se expresa desde metas de acciones que permiten alcanzar metas más grandes. Deberán ser cuantificables y para un plazo



determinado para su cumplimiento. Para poder cuantificar y medir su cumplimiento, se establecen indicadores que permiten dar seguimiento y evaluar estos cumplimientos.

El establecimiento de indicadores adecuados, serán unidades reales y cuantificables para saber si se está siguiendo el camino correcto. Se tienen que establecer indicadores estratégicos y toda la cadena de gestión. Implementar unidades de medición de la eficacia, eficiencia, resultados e impactos del PASL, se traducen en acciones que permitirá alcanzar en menor tiempo el objetivo principal del programa.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 1  | META 2016                 | INDICADOR(ES)  | AVANCE 1ER. TRIM | AVANCE 2DO. TRIM | AVANCE 3ER. TRIM | AVANCE 4TO. TRIM |
|--|---------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.                                | 11,605 puntos de atención | Puntos de atención   | 11,224           | 11,223           | 11,204           | 11,266           |
| LÍNEAS DE ACCIÓN   | META 2016                 | INDICADOR(ES)  | AVANCE 1ER. TRIM | AVANCE 2DO. TRIM | AVANCE 3ER. TRIM | AVANCE 4TO. TRIM |
| 1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.                                      | 6,442,831 beneficiarios   | Número de beneficiarios atendidos  | 6,412,120        | 6,376,737        | 6,356,846        | 6,403,672        |
| 2. Priorizar la atención a grupos de niñas, niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayores necesidades de micronutrientes. | 55.91%                    | Porcentaje de beneficiarios por niñas y niños de 6 meses a 12 años, respecto del total del padrón.                                 | 55.44%           | 55.1%            | 54.71%           | 54.41%           |
|  | 1.15%                     | Porcentaje de mujeres en periodo de gestación o lactancias beneficiarias respecto del total del padrón.                            | 1.08%            | 1.08%            | 1.07%            | 1.05%            |
| 4. Producir leche y sus derivados bajo estándares de calidad.  | 30 grms por litro         | Porcentaje de cumplimiento de Ácido Fólico en leche fortificada LICONSA.   | 146.5%           | 160.2%           | 156.4%           | 155.6%           |
|  | 74 grms por litro         | Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada LICONSA respecto a lo establecido en la NOM-155-SFI- | 104.0%           | 103.9%           | 104.1%           | 104.3%           |



|   |                       |  |                         |                         |                         |                         |
|---|-----------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|   | 12 grms por litro     | 2012.<br>Porcentaje de cumplimiento del contenido de hierro en la leche fortificada LICONSA. | 116.7%                  | 114.6%                  | 114.8%                  | 115.2%                  |
| 5. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional. | 1,002'512,503 litros  | Litros distribuidos  | 232,620,401             | 476,965,742             | 713,983,299             | 946,753,618             |
| <b>LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA</b>                                      | <b>META</b>           | <b>INDICADOR(ES)</b>   | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |
| Adquisición de leche de origen nacional.                                | 600'000,000 de litros | Volumen total adquirido de leche fresca y en polvo nacional                                  | 206,454,481             | 419,125,645             | 564,465,116             | 687,823,146             |

| LÍNEAS OPERATIVAS   | META              | INDICADOR(ES)   | AVANCE 1ER. TRIM        | AVANCE 2DO. TRIM        | AVANCE 3ER. TRIM        | AVANCE 4TO. TRIM        |
|---|-------------------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Comprar leche de alta calidad, prioritariamente a pequeños y medianos productores. | 100%              | Porcentaje de productores que le venden a LICONSA con información completa en el Registro Nacional de Productores de Leche. | 100%                    | 100%                    | 100%                    | 100%                    |
| <b>LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 2</b>  | <b>META</b>       | <b>INDICADOR(ES)</b>  | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |
| Comercializar productos lácteos de alta calidad.                                      | 96,506,433 litros | Litros Vendidos de leche comercial  | 23,646,846              | 25,056,762              | 27,883,750              | 20,658,443              |
| <b>LÍNEAS OPERATIVAS</b>  | <b>META</b>       | <b>INDICADOR(ES)</b>  | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |
| 1. Alcanzar la mayor rentabilidad financiera.   | 3.0%              | Porcentaje de utilidad en la venta de leche comercial   | ANUAL                   | ANUAL                   | ANUAL                   | 12.20                   |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>  | <b>META</b>       | <b>INDICADOR(ES)</b>  | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |
| 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.                   | 100%              | Porcentaje de cumplimiento de la producción para el PASL  | 24.6%                   | 50.0%                   | 97.70%                  | 96.91%                  |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>  | <b>META</b>       | <b>INDICADOR(ES)</b>  | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |



|  |              |   |                         |                         |                         |                         |
|--|--------------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Propiciar mecanismos adecuados para utilización biológica de la leche.   | 1 estrategia | Número de estrategias realizadas para la utilización biológica de la leche                                  | 50%                     | 50%                     | 100%                    | 100%                    |
| <b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>  | <b>META</b>  | <b>INDICADOR(ES)</b>  | <b>AVANCE 1ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 2DO. TRIM</b> | <b>AVANCE 3ER. TRIM</b> | <b>AVANCE 4TO. TRIM</b> |
| 1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la alimentación y los derechos del Programa. | 1 estrategia | Número de estrategias a realizar para el conocimiento de los derechos a la alimentación y derechos del PASL | 50%                     | 50%                     | 100%                    | 100%                    |
| 2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche.  | 1 campaña    | Número de campañas a realizar para el adecuado consumo de la leche  | 50%                     | 60%                     | 80%                     | 100%                    |

*Orgullosamente*  
**LICONSA**  
*la Leche de México*