



<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur / Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

**FALTA DE PLANEACIÓN Y LOGISTICA EN LA PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN DE LECHE, PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y PROGRAMA COMERCIAL.**

DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

ACUERDO por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche, a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.(LICONSA), artículo 2, que a la letra dice;

La Misión de Liconsa es proporcionar lácteos de la mejor calidad nutricional para contribuir a la alimentación de las familias mexicanas para fomentar hábitos sanos de alimentación, así como contribuir al combate de obesidad, diabetes e hipertensión.

Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de .C.V, artículo trigésimo, facultades y obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa, en sus fracciones siguientes, que a la letra dicen;

*IV. Coordinar todas las acciones operativas de LICONSA, a fin de lograr el óptimo funcionamiento de sus instalaciones, y mantenerlas en óptima producción,...*

*XVIII. Desarrollar, actualizar y administrar los catálogos de proveedores de los insumos necesarios para la elaboración de la leche en polvo, leche líquida y sus derivados necesarios para la operación de la entidad y remitirlo a la Dirección Comercial.*

Manual de Organización General de Liconsa, apartado Funciones - Dirección de Producción, en sus incisos siguientes, que a la letra dicen;

*a) Coordinar y autorizar el programa diario, mensual y anual de producción, estableciendo las medidas necesarias para que el cumplimiento se realice en tiempo, calidad y costo*

*d) Establecer la normatividad sobre todas las actividades relacionadas con la calidad, producción, mantenimiento, organización y recursos humanos de las plantas productoras.*

*e) Asegurar que se conserven en condiciones óptimas de operación y seguridad los equipos y las plantas, estableciendo las normas y políticas de mantenimiento.*

*f) Asegurar que la estructura técnica, garantice que la producción de leche, el descremado de la leche como un subproducto y cualquier otro bien o servicio de la empresa se lleve a cabo con la calidad especificada, el tiempo programado y los costos presupuestados.*

Las Funciones del/la Subdirector (a) de Producción:

De la información proporcionada por la Dirección de Operaciones a través del oficio número DPL/GP/RRMR/103/2021 de fecha 10 de diciembre de 2021, con la finalidad de atender los puntos presentados en la "Cedula de Resultados Preliminares", se presentó lo siguiente:

**RECOMENDACIONES PREVENTIVAS:**

- a) Presentar los Programas de Producción y Distribución reales, así como las acciones y/o estrategias que reflejen y aseguren en tiempo y forma, la Producción de leche Fluida y Polvo programada, así como su distribución autorizada.
- b) Informar, Justificar y Evidenciar las razones que originaron la falta de Producción de Leche UHT en los meses de; **Marzo, Junio, Julio y Octubre de 2020 y Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Julio, Agosto y Septiembre de 2021**, así como, exponer, las acciones y estrategias implementadas que aseguren la Producción del producto UHT para el ejercicio 2022, debidamente fundados y motivados.
- c) Informar, Justificar y Evidenciar las causas que dieron origen a la nula Producción de Leche en Polvo con el Proveedor ILAS MÉXICO S.A. de C.V., en los meses de; **Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre de 2020 y Enero, Febrero, Marzo y Abril de 2021**, debidamente fundados y motivados.
- d) Implementar un Plan de Trabajo para las Plantas Industriales de Liconsa acorde al Programa de Producción autorizado, que refleje su operación directa con los procesos de producción de leche fluida y polvo
- e) Establecer y proporcionar los mecanismos de control y/o estrategias para la recuperación de la leche fluida, en los casos de rechazos por las Plantas Industriales de Liconsa

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur/  
Gerencia Estatal Veracruz

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

b) Supervisar la elaboración del programa mensual de producción, para su ejecución en cada una de las plantas industriales.

j) Verificar la adecuada operación de las plantas industriales mediante visitas, reuniones y entrevistas con los responsables de la producción en los centros de trabajo.

Manual de Procedimientos para la Programación y Producción de Leche en Polvo y Líquida, en su apartado VI. Políticas Generales, numeral 5, que a la letra dice;

La Dirección de Producción será responsable de enviar,... a las Gerencias Estatales y Metropolitanas, los programas de producción de leche en polvo y leche líquida correspondientes para la producción de cada mes, así como de verificar su cumplimiento.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

Del análisis realizado a la Información proporcionada por la Dirección de Operaciones a través del oficio número DPL/GP/SGP/RMTR/021/2021 de fecha 27 de octubre de 2021, se presenta la siguiente;

a) Con respecto a la captación de leche fresca en los Centros de Trabajo de Liconsa que cuentan con la Infraestructura de Centros de Acopio y Enfriamiento, en 2020 se captó 759,414,563 Litros de leche; programando una Producción de 1,001,334,679 litros de leche fluida y polvo, sin embargo, al cierre del ejercicio solo se produjo 788,656,040 litros de leche fluida y polvo, obteniendo un incumplimiento del 21% equivalente a 212,678,639 litros de leche fluida y polvo.

En cuanto al periodo enero-septiembre de 2021, se captó 430,432,775 litros de leche fresca; programando producir durante ese periodo 764,616,339 litros de leche fluida y polvo, con un avance de producción de 540,801,601 litros de leche fluida y polvo, obteniendo un incumplimiento del 29% equivalente a 223,814,738 litros de leche fluida y polvo, como se observa a continuación:

Concepto	2020	2021 (Ene.-Sept.)	Gran Total Acumulado	Incumplimiento y diferencia total
Metas en Captación	901,660,661	455,326,630	1,356,987,291	
Captación Real	759,414,563	430,432,775	1,189,847,338	12% (167,139,953)

provenientes de Centros de Acopio.

De lo antes mencionado, es necesario que la Dirección de Operaciones establezca acciones necesarias para atender las recomendaciones preventivas y refuerce la evidencia documental presentada.

Mtro. Bernardo Fernández Sánchez  
Director de Operaciones  
de Liconsa, S.A. de C.V.

Mtro. Rodolfo Mario Terán Rincón  
Subgerente de Producción  
de Liconsa, S.A. de C.V.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

Out.

Handwritten notes and signatures on the right margin.

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur / Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

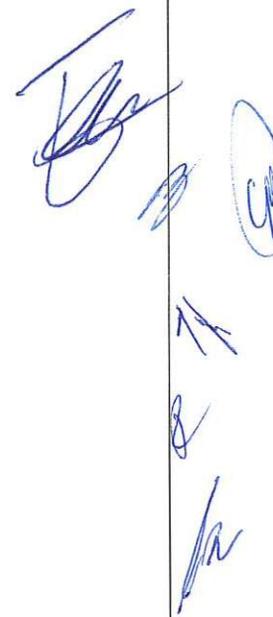
<b>RESULTADO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
------------------	------------------------

Producción Programada	1,001,334,679	764,616,339	1,765,951,018	
Producción Real	788,656,040	540,801,601	1,329,457,641	25% (436,493,377)
Beneficiarios Programados	6,345,307	5,908,626	Disminución de 436,681 beneficiarios	

De lo antes mencionado, se refleja lo siguiente:

- b) Para el Producto UHT, se dejó de producir en los meses de; Marzo, Junio, Julio y octubre de 2020 y correspondiente al ejercicio 2021, solo hubo producción en el mes de junio de 2021 por un volumen de 14,994 Litros de leche.
- c) El servicio de maquila de leche en polvo que se tiene con el Proveedor ILAS MÉXICO, S.A. de C.V., dejó de entregar producto a partir del mes de julio de 2020 hasta el mes de abril de 2021.
- d) No se aprovecha al 100% la capacidad instalada en las Plantas Industriales de Liconsa, toda vez que, se tiene un promedio estándar de producción por planta, para el proceso de leche Fluida de 4,599,374 litros por día y leche en Polvo de 2,090,464 litros por día, obteniendo un capacidad de producción real por el periodo auditado de 3,353,512,603 Litros para leche fluida y polvo, y en comparación a la producción real por el periodo auditado, que fue de 1,290,392,061 litros de leche fluida y polvo, sin considerar el servicio de maquila de leche en Polvo, se aprovechó el 38% de la capacidad de producción con las que cuentan las Plantas de Liconsa, S.A. de C.V.
- e) De las visitas realizadas en la Gerencia Metropolitanas Sur (11 y 12 de nov.) y Gerencia Estatal Veracruz (16 al 19 de nov.), se constataron los mecanismos de recepción de leche fresca, observando lo siguiente:

\*GMS: Las pipas de leche provenientes de algunos Centros de Trabajo (Jalisco, Veracruz, entre otros), son rechazadas porque no cumplen con estándares de calidad establecidos por Liconsa, uno de estos parámetros es la presencia de materia extraña, se desconoce el origen de esta






**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
EN LICONSA, S. A. DE C. V.  
CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS**

Hoja No.: 4 de 6  
 Número de Auditoría: 13/2021  
 Número de Observación: 01  
 Monto Fiscalizable: \$0.0 miles  
 Monto Fiscalizado: \$0.0 miles  
 Monto por Aclarar: \$0.0 miles  
 Monto por Recuperar: \$0.0 miles

**Ente:** Liconsa, S.A. de C.V. **Sector:** Agricultura y Desarrollo Rural.  
**Unidad Auditada:** Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur/  
 Gerencia Estatal Veracruz **Clave de Programa:** 8.0.0

**RESULTADO** **RECOMENDACIONES**

materia.

\*GEVER.: Presenta evidencia documental de las acciones y controles implementados, al tener rechazos de pipas de leche por la Gerencia Metropolitana Sur, por presencia de materia extraña; así mismo, se verifico los controles implementados por la GEVER., para la recepción de la leche fresca y evitar la presencia de materia extraña.

CONCLUSIÓN (Contrastación del “ser” con el “deber ser”)

De lo antes expuesto, no se refleja las acciones preventivas, correctivas y/o de mejora, que contribuya a la reducción de fallas de los procesos y por consiguiente de calidad, incumpliendo lo establecido en Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche, a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.(LICONSA), artículo 2, que a la letra dice; La Misión de Liconsa es proporcionar lácteos de la mejor calidad nutricional para contribuir a la alimentación de las familias mexicanas para fomentar hábitos sanos de alimentación...

Además de que se debe optimizar los procesos de Producción de Leche a través de su seguimiento y mejora, conforme a lo señalado en los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de .C.V, artículo trigésimo, facultades y obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa, fracción IV, *IV. Coordinar todas las acciones operativas de LICONSA, a fin de lograr el óptimo funcionamiento de sus instalaciones, y mantenerlas en óptima producción...*

No obstante, no se tiene un mecanismo interno que refleje las fallas y causas a los problemas de los procesos productivos, que permita encontrar soluciones de una manera eficiente, ahorrando tiempo y recursos, como se menciona en el “DEBER SER (Mandato de Ley o normativo)” del Manual de Organización General de Liconsa, apartado Funciones - Dirección de Producción, en sus incisos a),d), e) y f), señalado en la presente cedula de resultados preliminares.

**CAUSA:**

Falta de coordinación y seguimiento de actividades necesarias (maquinaria, mano de obra y materia prima) para los procesos de Producción de leche Fluida y Polvo.

**EFFECTO:**

*[Handwritten signatures and initials in blue ink on the right side of the page]*

*[Handwritten signature]*



**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
EN LICONSA, S. A. DE C. V.**

**CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS**

Hoja No.:	5 de 6
Número de Auditoría:	13/2021
Número de Observación:	01
Monto Fiscalizable:	\$0.0 miles
Monto Fiscalizado:	\$0.0 miles
Monto por Aclarar:	\$0.0 miles
Monto por Recuperar:	\$0.0 miles

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur/ Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

Incumplimiento en las metas programadas y gastos adicionales que se originan por los servicios externos, para obtener la Producción deseada.

**FUNDAMENTO LEGAL:**

- Statutos de Liconsa, S.A. de C.V., Capítulo tercero, artículo trigésimo, Facultades y Obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa, fracción IV, XVII, DOF: 11/03/2021.
- Manual de Organización General, Capítulo tercero, fracción V.3. Funciones, apartado Dirección de Producción, incisos a), d), e), f) y apartado funciones del Subdirector de Producción, inciso b) y j), Rev. 31/01/2020
- Manual de Procedimientos para la Programación y Producción de Leche en Polvo y Líquida, en su apartado VI. Políticas Generales, numeral 5, Rev. 18/12/2020.



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
EN LICONSA, S. A. DE C. V.  
CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS

Hoja No.: 6 de 6  
Número de Auditoría: 13/2021  
Número de Observación: 01  
Monto Fiscalizable: \$0.0 miles  
Monto Fiscalizado: \$0.0 miles  
Monto por Aclarar: \$0.0 miles  
Monto por Recuperar: \$0.0 miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección de Operaciones / Gerencia Metropolitana Sur/  
Gerencia Estatal Veracruz

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

Lucero Cantú Pereda  
Auditora

Eduardo Páez Martínez  
Auditor

Andrea Vidal Carrillo  
Auditora

Revisó:

Juan Carlos Erazo Rosas  
Jefe de Departamento de Auditoría Interna  
Supervisor del acto de Fiscalización.

Autorizó:

Eduardo Erik Ontiveros  
Titular del Área de Auditoría Interna, de  
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública  
Coordinador del acto de fiscalización

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

**DEFICIENTE SUPERVISIÓN DE MERMAS REALES EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE FLUIDA PARA EL PROGRAMA DE ABASTO SOCIAL.**

DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL de Liconsa, S.A. de C.V. (LICONSA), Apartado Funciones:

Dirección de Producción, Funciones del/la Director (a) de producción, inciso d), que a la letra dice

d). Establecer la normatividad sobre todas las actividades relacionadas con la calidad, producción, mantenimiento, organización y recursos humanos de las plantas productoras.

Subdirección de Producción, Funciones del/la Subdirector (a) de Producción, inciso j), que a la letra dice

j). Verificar la adecuada operación de las plantas industriales mediante visitas, reuniones y entrevistas con los responsables de la producción en los centros de trabajo.

Departamento de Ingeniería Industrial, Funciones del/la Jefe (a) del Departamento de Ingeniería Industrial, inciso a), que a la letra dice;

a). "Analizar los métodos, procedimientos, sistemas y/o procesos de producción de las plantas industriales para proponer mejoras que repercutan en la productividad.

Departamento de Programación y Evaluación de la Producción, Funciones del/la Jefe (a) del Departamento de Programación y Evaluación de la Producción, inciso b), que a la letra dice:

b). Recopilar la información relativa al costo unitario de fabricación de los productos elaborados por las plantas industriales de Liconsa, para el análisis y la toma de decisiones del Comité de producción, distribución y abasto.

LINEAMIENTOS DEL COMITÉ DE PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ABASTO. Apartado IX. De las funciones de los integrantes del comité, "De las y los vocales" en el numeral 24 a la letra dice:

"24. Proponer a la Presidenta o Presidente del Comité, o a la Secretaria Ejecutiva o al Secretario Ejecutivo la celebración de sesiones extraordinarias, acompañando su solicitud con la justificación de cada asunto a tratar."

De acuerdo a la información proporcionada por la Dirección de Operaciones, mediante Núm. de Oficio DPL/GP/RRMR/103/2021 y una vez analizada por los auditores responsables, se presenta la Cedula de Resultados Definitivos, por lo que es necesario que la Dirección de Operaciones establezca las acciones necesarias para atender las siguientes recomendaciones:

**RECOMENDACIONES PREVENTIVAS:**

- La información recibida no demuestra de manera suficiente la existencia de una supervisión a las plantas industriales de Liconsa, que permita proponer mejoras en la productividad, por lo que la recomendación se mantiene en el sentido de:

1a) Establecer e implementar mecanismos de supervisión que garanticen una efectiva atención al comportamiento de las Mermas Reales de Proceso, en todas las plantas industriales de Liconsa S.A. de C.V.

- No se proporciona información referente a las estrategias que se ejecutaran para disminuir o controlar las Mermas Reales del proceso de producción, por lo que la recomendación se mantiene en el sentido de:

1b) Implementar estrategias y acciones de control que permitan minimizar las Mermas Reales de Proceso de Producción en las plantas de Liconsa S.A de C.V.

- La aclaración proporcionada no es suficiente, toda vez que, retomando la normatividad convocada en la respuesta, en el apartado IX. De las funciones de los integrantes del comité, "De las y los vocales" en el numeral 24 a la letra dice:

"24. Proponer a la Presidenta o Presidente del Comité, o a la

*OK*

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

**Ente:** Liconsa, S.A. de C.V.

**Sector:** Agricultura y Desarrollo Rural.

**Unidad Auditada:** Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz

**Clave de Programa:** 8.0.0

**RESULTADO**

**RECOMENDACIONES**

Apartado de VII. "De las funciones del comité" en el numeral 3 y 8, que a la letra dice:

"3. Formular y presentar a la Dirección General de Liconsa, S.A. de C.V., escenarios alternativos de producción, distribución y abasto, incluidos los aspectos de aprovisionamiento de insumos y servicios, para apoyar la toma de decisiones orientadas a aumentar el aprovechamiento de la capacidad instalada y optimizar el uso de los recursos presupuestales".

"8. Analizar y opinar sobre la generación y procesamiento de la información y elementos estadísticos que reflejen el funcionamiento de los sistemas de producción, distribución y abasto."

ESTATUTOS SOCIALES DE LICONSA, Artículo Vigésimo.- Facultades del Consejo De Administración, numeral 10, que a la letra dice:

10. Autorizar la creación de comités de apoyo y, en su caso, analizar, modificar o extinguir alguno o algunos de los que actualmente existen para ajustarlos a la normatividad y operación de LICONSA.

ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, numeral 9, Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, en sus apartado siguientes, que a la letra dicen;

*Tercera.- Actividades de Control, sub-numeral "11.02 La Administración debe desarrollar los sistemas de información para obtener y procesar apropiadamente la información de cada uno de los procesos operativos...*

*Quinta.- Supervisión y Mejora Continua "... La supervisión es responsabilidad de la Administración en cada uno de los procesos que realiza, y se puede apoyar, en los resultados de las auditorías realizadas por el Órgano Interno de Control y por otras instancias fiscalizadoras, ya que proporcionan una supervisión adicional a nivel institución, división, unidad administrativa o función."*

**SER (hechos o hallazgos encontrados).**

Con base en la información proporcionada por la Dirección de Operaciones de Liconsa S.A. de C.V., a través del oficio número DPL/GP/SGP/RMTR/021/2021, de fecha 27 de octubre de 2021, se presentó lo siguiente:

Secretaría Ejecutiva o al Secretario Ejecutivo la celebración de sesiones extraordinarias, acompañando su solicitud con la justificación de cada asunto a tratar"; bajo el entendido que el Director de Abasto Social y el Director de Producción, fungen como "Vocales" en el citado comité, por lo que la recomendación se mantiene de la siguiente manera:

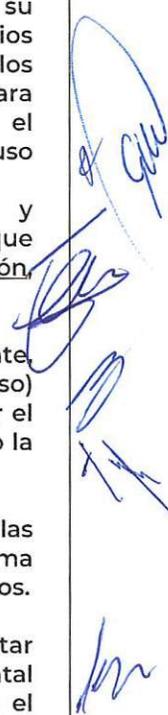
1c) Gestionar que el Comité de Producción, Distribución y Abasto sesione de acuerdo a la normativa establecida, o en su caso generar los mecanismos para garantizar escenarios alternativos de producción, distribución y abasto, incluidos los aspectos de aprovisionamiento de insumos y servicios, para apoyar la toma de decisiones orientadas a aumentar el aprovechamiento de la capacidad instalada y optimizar el uso de los recursos presupuestales.

Además de analizar y opinar sobre la generación y procesamiento de la información y elementos estadísticos que reflejen el funcionamiento de los sistemas de producción, distribución y abasto.

- De la información revisada, se concluye que es insuficiente, dado que no se evidencian los motivos operacionales (proceso) de cambio, por lo que se le dará seguimiento para conocer el avance que se tenga en el próximo trimestre, manteniendo la recomendación de la siguiente manera:

1d) Se recomienda al Director de Operaciones realizar las gestiones necesarias para establecer los porcentajes de merma permitidos o valores referenciales, aplicables a estos procesos.

- La información remitida no refleja las acciones a implementar para que no se repita lo acontecido en la Gerencia Estatal Veracruz, por lo que la recomendación se mantiene en el sentido de:




Ente: Liconsa, S.A. de C.V.

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

1. Insuficiente (deficiente) supervisión de las Mermas Reales de Proceso de producción para la elaboración de Leche Fluida para Abasto Social.

Del análisis realizado al consolidado de Mermas Reales en proceso de producción, para el producto Leche Fluida para Abasto Social, se menciona lo siguiente:

Correspondiente al ejercicio 2020, se tuvo una producción de 582,723,288 de Litros de Leche Fluida para el Programa de Abasto Social, para dicha producción se utilizaron 411,187,624 litros de leche fresca, de los cuales se originó una merma de 10,691,468.0171 de litros, lo que representa un 2.6% con respecto al total utilizado.

Para los demás insumos utilizados como son: L.D.P, L.E.P., grasa, polietileno, y L.S.D.P., de un total utilizado de 20,720,537.4390 kg, se mermaron 417,380.4479 kg, lo que representa un 2.01%.

Al analizar el comportamiento de las mermas registradas a lo largo del año 2020, para la materia prima leche fresca, se observa que se presentan altas y bajas a lo largo del año, es decir, no se mantienen en sus valores mínimos, además se presentaron dos aumentos en las mermas, uno en el mes de mayo y otro en el mes de junio con un 3.07% y 3.88%, como se muestra en el gráfico siguiente:



1e) Se recomienda implementar acciones específicas de supervisión por parte de la Dirección de Operaciones o a quien en su caso se instruya para prevenir o evitar reincidencia de la situación de mermas presentada en el centro de trabajo de Veracruz.

Se deberá presentar al Órgano Interno de Control la evidencia documental suficiente, pertinente, amplia, clara y detallada que soporte su respuesta, debidamente formalizadas.

Mtro. Bernardo Fernández Sánchez  
Director de Operaciones  
de Liconsa, S.A. de C.V.

Mtro. Rodolfo Mario Terán Rincón  
Subgerente de Producción  
de Liconsa, S.A. de C.V.

of

Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin.

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

<p>Además de esto, se consideró como muestra a la Gerencia Metropolitana Sur y a la Gerencia Estatal Veracruz; de la revisión del Reporte Mensual de Mermas en Producción y del Reporte Mensual de Producción de la Leche Fluida de Abasto Social, se determinó lo siguiente:</p> <p><b>Gerencia Estatal Veracruz</b> Considerando los sólidos totales (sólidos grasos y sólidos no grasos) que entraron a proceso y los determinados en el producto terminado, para el año 2020, se presentaron dos aumentos en el registro de mermas reales de proceso en el mes de abril y en el mes de junio con un 19.72% y 36.25% respectivamente. Para el año 2021, a corte de septiembre, en los meses de enero y febrero fue cuando se registraron los niveles de mermas más altos, con 3.16% y 2.26% respectivamente.</p> <p><b>Gerencia Metropolitana Sur</b> En el año 2020 se registraron dos aumentos en el registro de mermas, en el mes de marzo y agosto con un 0.95% y 1.62% respectivamente. Para el periodo de enero a septiembre del año 2021 se presentaron las mermas reales más altas en los meses de febrero y septiembre con 0.73% y 0.87% respectivamente.</p> <p><u>CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")</u></p> <p>De lo antes mencionado, no se evidencia la realización de una supervisión continua del proceso de producción, específicamente de las Mermas Reales generadas durante el proceso, contraviniendo con lo establecido en El Manual de Organización General y el ACUERDO de aplicación general en materia de control Interno, citados en el "Deber ser" de la presente cédula, al tener deficiencias en los procesos señalados.</p> <p>La importancia de mantener supervisadas las mermas ocurridas durante la producción radica en que los consumos de materias primas y materiales de envase y empaque son los que impactan en mayor proporción el costo de fabricación. La merma implícita a la elaboración del producto se refleja directamente en el costo de fabricación; en consecuencia, su influencia debe</p>	<p>Fecha de Firma: <u>16 de diciembre de 2021</u></p> <p>Fecha Compromiso: <u>04 de marzo de 2022</u></p>
--	---

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

*[Handwritten signature in blue ink]*

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

ser lo menor posible, a fin de tener un producto de precio bajo. En especial las Mermas Reales de Proceso ya que esta merma es la de mayor importancia e impacto en el costo del producto desde el punto de vista producción, pues nos indica la eficiencia en el uso de la materia prima durante el proceso de fabricación.

**CAUSA:**

Falta de supervisión a las Mermas Reales generadas en el proceso de producción.

**EFFECTO:**

Falta de controles y estrategias que permitan minimizar las Mermas Reales generadas durante el Proceso de producción de la Leche Fluida para Abasto Social.

**FUNDAMENTO LEGAL:**

- Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V., Capítulo tercero, fracción V.- Organización Interna, V3 Funciones, apartado Dirección de Producción inciso d), apartado Subdirección de Producción inciso j), apartado Departamento de Ingeniería Industrial inciso a) y apartado Departamento de Programación y Evaluación de la Producción inciso b). No. Revisión: 19 Fecha 31-01-2020.
- Lineamientos del Comité de Producción, Distribución y Abasto, Apartado VII: numerales 3 y 8. Apartado IX: numeral 24. No. Revisión: 07 Fecha 04-05-2017
- Estatutos Sociales de Liconsa, Capítulo Tercero, Artículo Vigésimo Facultades del Consejo de Administración, numeral 10. DOF: 11-03-2021.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno (MAAGCI), Título Segundo, Modelo Estándar de Control Interno, Capítulo I, Estructura del Modelo, numeral 9, Normas Generales, Principios y Elementos de Control Interno, en su apartado tercera 11.02, y quinta, DOF: 05-09-2018.

*[Handwritten signatures and initials in blue ink on the right side of the page, including a large signature and several smaller ones.]*

*[Handwritten signature or mark at the bottom center of the page.]*



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
EN LICONSA, S. A. DE C. V.  
CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS

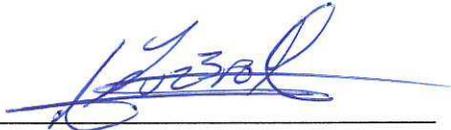
Hoja No: 6 de 6  
Número de Auditoría: 13/2021  
Número de Observación: 02  
Monto Fiscalizable: \$0.0 miles  
Monto Fiscalizado: \$0.0 miles  
Monto por Aclarar: \$0.0 miles  
Monto por Recuperar: \$0.0 miles

**Ente:** Liconsa, S.A. de C.V. **Sector:** Agricultura y Desarrollo Rural.  
**Unidad Auditada:** Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz **Clave de Programa:** 8.0.0

**RESULTADO** **RECOMENDACIONES**

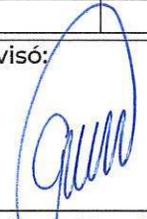
**Elaboró:**

  
\_\_\_\_\_  
Andrea Vidal Carrillo  
Auditora

  
\_\_\_\_\_  
Lucero Cantú Pereda  
Auditora

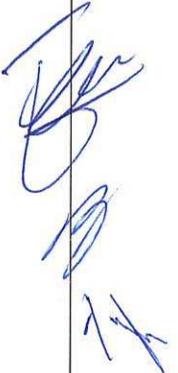
  
\_\_\_\_\_  
Eduardo Páez Martínez  
Auditor

**Revisó:**

  
\_\_\_\_\_  
Juan Carlos Erazo Rosas  
Jefe de Departamento de Auditoría Interna  
Supervisor del acto de Fiscalización.

**Autorizó:**

  
\_\_\_\_\_  
Eduardo Erik Ontiveros  
Titular del Área de Auditoría Interna, de  
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública  
Coordinador del acto de fiscalización



<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz.	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
<p><b>DEBILIDADES EN LOS MANTENIMIENTOS DE EQUIPO DE PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN DE LECHE.</b></p> <p><u>DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).</u></p> <p>Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de .C.V, artículo trigésimo, facultades y obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa, en su fracción siguiente, que a la letra dice;</p> <p><i>iv. Coordinar todas las acciones operativas de LICONSA, a fin de lograr el óptimo funcionamiento de sus instalaciones, y mantenerlas en óptima producción, acopio y transporte, observando una eficaz coordinación con las direcciones de SEGALMEX;</i></p> <p>Manual de Organización General de Liconsa, apartado Funciones - Dirección de Producción, en su inciso siguiente, que a la letra dice;</p> <p><i>d) Establecer la normatividad sobre todas las actividades relacionadas con la calidad, producción, mantenimiento, organización y recursos humanos de las plantas productoras.</i>  <i>e) Asegurar que se conserven en condiciones óptimas de operación y seguridad los equipos y las plantas, estableciendo las normas y políticas de mantenimiento.</i></p> <p>Apartado Funciones - Departamento de Procesos, Mantenimiento y Conservación de Plantas, en sus incisos siguientes, que a la letra dicen;</p> <p><i>a) Integrar el anteproyecto de gasto de inversión en materia de obras públicas, equipo industrial y de laboratorio, así como el de gasto corriente para actividades de mantenimiento industrial, que después de su autorización, proporcione a las plantas y centros de acopio de Liconsa, S.A. de C.V. los recursos financieros para el ejercicio de sus funciones.</i>  <i>b) Gestionar el ejercicio del presupuesto del gasto corriente de las actividades de mantenimiento industrial a través de las herramientas informáticas para controlar y evaluar los resultados de los programas de mantenimiento preventivo.</i></p> <p>Apartado Funciones - Subdirector (a) de Producción, en sus incisos siguientes, que a la letra dicen;</p> <p><i>e) Participar en las acciones relativas al diseño, planeación, presupuestación, programación, ejecución y control del mantenimiento industrial para su ejecución en las plantas industriales.</i></p>	<p>De los resultados planteados, es necesario que la Dirección de Operaciones, aclare, precise y soporte los motivos que provocaron las problemáticas planteadas e instruir a su personal involucrado a:</p> <p><b>RECOMENDACIONES PREVENTIVAS:</b></p> <p>De la información proporcionada por la Dirección de Operaciones se aclara la recomendación 3, sin embargo se deberá reforzar; quedando pendientes los puntos relativos a;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar y obtener los recursos financieros ante la Unidad de Administración y Finanzas (UAF) para que las plantas industriales de LICONSA S.A. de C.V., realicen los Mantenimientos correspondientes al ejercicio 2022, debidamente justificado y motivado.</li> </ol> <p>De lo anterior, se procederá a realizar el seguimiento en el primer trimestre de 2022 como evidencia del avance al Programa Anual de Mantenimiento 2022 para las plantas industriales de LICONSA S.A. de C.V.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Implementar acciones de control y evaluación en las plantas industriales de LICONSA S.A. de C.V. para revisión y seguimiento del equipo de producción que ayuden a mejorar y detectar sus necesidades.</li> <li>3. Realizar y autorizar un programa anual de capacitación específico en materia de operación de maquinaria (Equipo de Proceso) en planta.</li> </ol>

*af*

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

**Ente:** Liconsa, S.A. de C.V. **Sector:** Agricultura y Desarrollo Rural.  
**Unidad Auditada:** Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz. **Clave de Programa:** 8.0.0

**RESULTADO** **RECOMENDACIONES**

*k) Proponer a los Centros de Trabajo la capacitación del personal de las plantas industriales, en materia de procesos de producción, mantenimiento y conservación, obra pública, así como cualquier otro conocimiento relacionado con la operación, impartida por distintos proveedores de Liconsa, S.A. de C.V.*

**SER (hechos o hallazgos encontrados).**

Con base en la información proporcionada por la Dirección de Operaciones de Liconsa mediante oficio OIC/AAIDMGP/0502/2021 de fecha 15 de octubre de 2021, se presentó lo siguiente:

- a) Deficiencias e incumplimiento en la programación de mantenimientos preventivos para el proceso de producción de Leche para el ejercicio fiscal 2020 y al 30 de septiembre de 2021.

Del análisis realizado al resumen general de actividades de mantenimiento industrial por el periodo auditado, para el área de Maquinaria y equipo de proceso se observa lo siguiente:

Subárea	Gerencia Metropolitana Sur	Gerencia Estatal Veracruz	Periodo
Equipo de Proceso UHT.	\$17,505,010.92	-----	2020.
	\$19,042,537.79	-----	2021.
Equipo de Envasado	-----	\$5,470,398.17	2020
	-----	\$5,427,288.39	2021

De lo anterior se verificó el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo por Subárea de Envasado de la Gerencia Metropolitana Sur del ejercicio fiscal 2020 presentándose lo siguiente:

NOMBRE Y NÚMERO DE EQUIPO.	REFACCIONES (miles de pesos)
ENVASADO UHT (E-MS-2-EH-09-005)	\$1,000,000.00
EQUIPO DE GOMA DE CARDBOARD PACKER TBA-19 No.2 UHT (E-MS-2-EH-07-011)	\$39,000.00
POPOTERA TSA-30 DE TBA-19 No.2 UHT (E-MS-2-EH-07-009)	\$39,000.00

Cabe mencionar que se deberá remitir a este Órgano Interno de Control la evidencia documental suficiente, competente, clara y detallada que soporte su respuesta.

**Mtro. Bernardo Fernández Sánchez**  
Director de Operaciones de Liconsa, S.A. de C.V.

**Mtro. Rodolfo Mario Terán Rincón**  
Subgerente de Producción de Liconsa, S.A. de C.V.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

**Ente:** Liconsa, S.A. de C.V. **Sector:** Agricultura y Desarrollo Rural.

**Unidad Auditada:** Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz. **Clave de Programa:** 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

EQUIPO DE GOMA DE CARDBOARD PACKER TBA-8 No.2 UHT (E-MS-2-EH-08-011)	\$39,000.00
CARDBOARD PACKER TBA19-3 (E-MS-2-EH-07-014)	\$39,000.00
CARDBOARD PACKER A3Flex (E-MS-2-EH-08-018)	\$39,000.00
POPOTERA TSA-30 DE TBA-19 No.3 UHT (E-MS-2-EH-07-018)	\$39,000.00

Se observa que para el ejercicio fiscal 2020 y de acuerdo a las órdenes de trabajo proporcionadas por la Gerencia Metropolitana Sur correspondientes a la semanas 25 y 27 del mes de Junio, se constató que en el apartado denominado "Envasado" con descripción del trabajo realizado se indica "Equipo parado en condiciones de Trabajo". (Ver anexo 1).

De lo anterior se verificó el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo por Subárea de Envasado de la Gerencia Metropolitana Sur del ejercicio fiscal 2021 presentándose lo siguiente:

NOMBRE Y NÚMERO DE EQUIPO.	REFACCIONES (miles de pesos)
CODIFICADOR DE BRICK TBA-8 No.2 UHT (E-MS-2-EH-08-014)	\$62,000.00
CODIFICADOR DE BRICK TBA-19 No.2 UHT (E-MS-2-EH-07-012)	\$46,074.00
ENVASADO UHT (E-MS-2-EH-09-005)	\$1,000,000.00
CODIFICADOR DE BRICK TBA-19 No.3 UHT (E-MS-2-EH-07-015)	\$46,074.00

Se observa que para el ejercicio fiscal 2021 y de acuerdo a las órdenes de trabajo proporcionadas por la Gerencia Metropolitana Sur correspondientes a la semanas 28 y 29 del mes de Julio, se constató que en el apartado denominado "Envasado" Con descripción del trabajo realizado, se indica "No se presenta servicio externo por falta de contrato de envasado UHT, queda en espera de producción", (Ver anexo 2).

De lo anterior se verificó el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo por Subárea de Envasado de la Gerencia Estatal Veracruz del ejercicio fiscal 2020 presentándose lo siguiente:

NOMBRE Y NÚMERO DE EQUIPO.	REFACCIONES
ENVASADORA IS-6 No. 1 (FLUIDA)(E-VR-2-EV-08-001).	\$0.00

out

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz.	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

<b>RESULTADO</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
------------------	------------------------

ENVASADORA LECHE EN POLVO No. 1(E-VR-2-EV-07-001).	\$0.00
ENVASADORA LECHE EN POLVO No. 2(E-VR-2-EV-07-002).	\$0.00
ENVASADORA IS-6 No. 1 (FLUIDA)(E-VR-2-EV-08-001).	\$0.00

Se observa que para el ejercicio fiscal 2020 y de acuerdo a las órdenes de trabajo proporcionadas por la Gerencia Estatal Veracruz correspondientes a la semanas 40 y 50 de los meses Septiembre y Noviembre respectivamente, se constató que Con descripción del trabajo realizado se indica que "Se programara para periodos posteriores", (Ver anexo 3).

De lo anterior se verificó el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo por Subárea de Envasado de la Gerencia Estatal de Veracruz del ejercicio fiscal 2021 presentándose lo siguiente:

NOMBRE Y NÚMERO DE EQUIPO.	REFACCIONES
ENVASADORA IS-6 No. 2 (FLUIDA)(E-VR-2-EV-08-002).	\$0.00
ENVASADORA IS-6 No. 1 (FLUIDA)(E-VR-2-EV-08-001).	\$0.00

Se observa que para el ejercicio fiscal 2021 y de acuerdo a las órdenes de trabajo proporcionadas por la Gerencia Estatal Veracruz correspondientes a la semanas 38 y 40 del mes de Septiembre con descripción del trabajo realizado, se indica que "Se programara para periodos posteriores", (Ver anexo 4).

**CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")**

De lo antes mencionado, no se cumplió con lo establecido en los Estatutos Sociales de Liconsa S.A. de C.V., citados en el "Deber ser" de la presente cédula, al no coordinar todas las acciones operativas.

Así mismo, en lo que respecta a las funciones del área, se incumplió lo establecido en el Manual de Organización General de Liconsa, citado en el "Deber ser" de la presente cédula, al tener deficiencias en los procesos señalados.

Cabe señalar, que no se ve reflejado una implementación de mecanismos, acciones y prácticas de supervisión o evaluación de mantenimientos




**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
 EN LICONSA, S. A. DE C. V.  
 CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS**

Hoja No.:	5 de 6
Número de Auditoría:	13/2021
Número de Observación:	03
Monto Fiscalizable:	\$0.0 miles
Monto Fiscalizado:	\$0.0 miles
Monto por Aclarar:	\$0.0 miles
Monto por Recuperar:	\$0.0 miles

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz.	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

preventivos, que permita identificar, evitar y, en su caso, corregir con oportunidad los riesgos de realizar mantenimientos correctivos.

**CAUSA:**

Falta de comunicación entre los Centros de trabajo y la Dirección de Operaciones al no mitigar la falta de recursos financieros que permitan que se esté en posibilidad de realizar los mantenimientos preventivos programados.

**EFFECTO:**

Aplicación de Mantenimientos Correctivos implicando un mayor costo a lo programado correspondiente a los mantenimientos preventivos.

**FUNDAMENTO LEGAL:**

- Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., Capítulo Tercero, apartado Atribuciones de los Funcionarios de Liconsa, S.A. de C.V., artículo trigésimo, facultades y obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa, numeral IV, DOF: 11/03/2021.
- Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V., Capítulo tercero, fracción V.- Organización Interna, V3 Funciones, apartado Dirección de Producción, en su inciso d) Fecha 31-01-2020.

*[Handwritten signatures and initials in blue ink on the right margin of the table area.]*

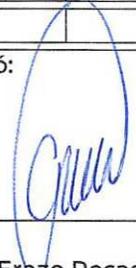
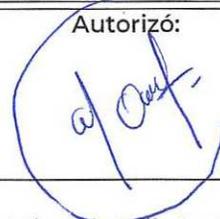
*[Handwritten signature or initials at the bottom center of the page.]*



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
EN LICONSA, S. A. DE C. V.  
CÉDULA DE RESULTADOS DEFINITIVOS

Hoja No.:	6 de 6
Número de Auditoría:	13/2021
Número de Observación:	03
Monto Fiscalizable:	\$0.0 miles
Monto Fiscalizado:	\$0.0 miles
Monto por Aclarar:	\$0.0 miles
Monto por Recuperar:	\$0.0 miles

<b>Ente:</b> Liconsa, S.A. de C.V.	<b>Sector:</b> Agricultura y Desarrollo Rural.
<b>Unidad Auditada:</b> Dirección de Operaciones- Gerencia Metropolitana Sur- Gerencia Estatal Veracruz.	<b>Clave de Programa:</b> 8.0.0

RESULTADO		RECOMENDACIONES
<p>Elaboró:</p>  <hr/> <p>Lic. Eduardo Páez Martínez Auditor</p>  <hr/> <p>Lic. Lucero Cantú Pereda Auditora.</p>  <hr/> <p>Ing. Andrea Vidal Carrillo Auditor</p>	<p>Revisó:</p>  <hr/> <p>Lic. Juan Carlos Erazo Rosas Jefe de Departamento de Auditoría Interna Supervisor del acto de Fiscalización.</p>	<p>Autorizó:</p>  <hr/> <p>Lic. Eduardo Erik Ontiveros Titular del Área de Auditoría Interna, de Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública Coordinador del acto de fiscalización</p> 