



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	1 de 8
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

<p>FALTA DE PLANEACIÓN Y/O CLARIDAD EN LA ESTIMACIÓN REALIZADA DEL SUBPRODUCTO CREMA, ASÍ COMO FALTA DE ESTRATEGIAS Y CUMPLIMIENTO PARA ALCANZAR LA COMERCIALIZACIÓN TOTAL DE LA CREMA ESTIMADA Y SE PERMITA OBTENER RECURSOS ADICIONALES PARA LA ENTIDAD.</p> <p>DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).</p> <p>Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria</p> <p>Artículo 1, segundo párrafo el cual establece, Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice en base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia economía racionalidad..."</p> <p>Manual de Organización General del 31 de enero 2020, establece lo siguiente:</p> <p>Dirección de Producción: Objetivo: Autorizar planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones que permitan asegurar la producción de leche y cualquier otro bien como es el descremado de leche que da origen a la crema como un subproducto, o algún servicio enfocado a la especialidad de la empresa, en atención a los atributos esperados de calidad, cantidad, oportunidad y costo, a fin de lograr la satisfacción de los objetivos institucionales de la empresa.</p> <p>Las funciones del/la Director (a) de Producción serán:</p> <p>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,</p>	<p>De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 01, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021, del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 01 que nos ocupa, realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones realizadas, por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:</p> <p>PREVENTIVAS:</p> <p>a) Presentar en coordinación con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción) un informe fundado y motivado donde se detalle cómo se realizó la programación de los 26,393,925 Kg de crema, estimados a colocar en el mercado, en el periodo octubre 2020 a octubre 2021, así como explicar por qué no se comercializaron 7,035,689 Kg del subproducto crema que están incluidos en la programación antes citada.</p> <p>El Director Comercial deberá de girar instrucciones a quien corresponda para que en lo sucesivo en los procedimientos de venta de crema se consideren otros esquemas de procedimiento de adjudicación (entre ellos el de subasta), para comercializar en su totalidad el subproducto crema, considerando las mejores condiciones que permitan a Liconsa la generación de ingresos</p>
---	--

Handwritten signatures in blue ink at the bottom of the page.

E-2/33

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
<p>el tiempo programado y los costos presupuestados.</p> <p>Las funciones del/la Director (a) Comercial serán:</p> <p>b) Coordinar los Procedimientos de Venta de Crema establecidos en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.</p> <p>Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos del 31 de enero 2020, establece lo siguiente:</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear y analizar los procedimientos a seguir en el establecimiento de estrategias de mercadotecnia, para alcanzar las metas de ventas que permitan obtener recursos adicionales a la Entidad. • Establecer el procedimiento de venta de productos lácteos, complementos alimenticios y subproductos, mediante la instrumentación de operaciones relativas a la comercialización, conforme a las características, necesidades y clasificación de clientes, para el cumplimiento de metas de venta. • Constituir el procedimiento para la comercialización de crema pasteurizada, con claridad y transparencia, que permita la participación de todos los interesados, para obtener las mejores condiciones de venta para la Entidad. <p>7.4. POLÍTICAS GENERALES</p> <p>a) Determinar el procedimiento de comercialización de Crema Pasteurizada en apego a los principios Constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, buscando con ello generar las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad.</p> <p>b) El Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, será la única instancia</p>	<p>adicionales con el propósito de coadyuvar a las finanzas, apoyando el Programa de Abasto Social y/o en su caso valorar en su momento el beneficio de pagar el costo de la subasta o dejar de colocar los kilogramos del subproducto crema.</p> <p>Realizar acciones conjuntas con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción), para fortalecer la planeación y coordinación con los Centros de Trabajo que lleven a cabo procesos de descremado de leche, para que la programación de producción y venta de crema, se realice tomando en cuenta <u>los datos históricos</u> de producción y venta, entre otros factores.</p> <p>Implementación de un procedimiento simplificado para la programación de la producción y venta de la crema donde se incluya la participación de los Centros de Trabajo.</p> <p>b) Justificación del motivo por el cual existen los contratos: CCV/0050/2021 y CCV/0368/2021, que durante el periodo de marzo 2021 a octubre 2021 se empalman.</p> <p>Además, evidencia documental que acredite que el contrato CCV/0368/2021 fue sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., para su aprobación.</p> <p>El Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, deberá de vigilar y girar instrucciones precisas a quien corresponda, para evitar que en lo sucesivo los contratos que se realicen a un mismo cliente se empalmen en las fechas; así como instruir a las áreas correspondientes el someter todos los contratos ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., para su aprobación.</p>

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

para regular la definición de la propuesta del precio mínimo de adjudicación de Venta de Crema; así como realizar la revisión y aceptación de los interesados en participar en los procedimientos que son: invitación a cuanto menos tres, adjudicación directa y subasta.

c) La comercialización de la Crema Pasteurizada podrá llevarse a cabo a través de los siguientes procedimientos: Invitación a cuando menos tres ofertantes, operación directa y subasta; en cualquier caso, se deberá garantizar la competencia, inalterabilidad de la información, transparencia e igualdad de condiciones.

DE LAS FUNCIONES:

7.5. Dirección Comercial:

a) Solicitar a la Dirección de Producción la proyección anual de los volúmenes estimados de la Crema Pasteurizada a producir con base en el presupuesto previsto, esta información será incorporada a los procedimientos que servirá de base para la venta.

e) Solicitar a la Unidad Jurídica la elaboración y revisión de los contratos de compra venta de crema de los postores adjudicados, de los convenios modificatorios a que haya lugar, y la asignación del número de inscripción en el Registro Consecutivo Nacional.

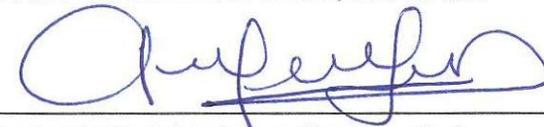
i) Conforme a los informes de los Centros de Trabajo, supervisar y dar seguimiento al volumen vendido, a través del Sistema de Seguimiento a Contratos de Venta de Crema SICOVE y de los archivos físicos correspondientes y hacerlos del conocimiento de todos los integrantes mensualmente. j) Dar seguimiento al desarrollo del procedimiento de Subasta.

c) Justificación y/o evidencia documental del por qué la Gerencia Metropolitana Norte realizó en el mes de febrero la venta de 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la comercialización del mismo.

Por lo que se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 días hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que correspondan que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.



Lic. Manuel Lozano Jiménez.
Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.



Lic. Astrid Natividad González Degollado.
Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022



Handwritten notes in red ink at the bottom right corner.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
<p>7.6. Dirección de Producción:</p> <p>a) Enviar a todos los Integrantes del Grupo, la proyección de los volúmenes estimados de Crema Pasteurizada con base al presupuesto autorizado.</p> <p>d) Supervisar la programación mensual de producción de Crema Pasteurizada de cada Centro de Trabajo.</p> <p>7.17. Contratos:</p> <p>b) Se deberá realizar un contrato por cada cliente y centro de trabajo en donde se realice la venta de crema</p> <p>8.2. Funciones del Grupo.</p> <p>a) Establecer las políticas, procedimientos y lineamientos de operación de la compraventa de subproducto de crema.</p> <p>b) Autorizar las modificaciones que sean procedentes en el procedimiento de comercialización de Crema Pasteurizada como son: 1.- Invitación a cuando menos 3 ofertantes 2.-Ofertación Directa, 3.- Subasta.</p> <p>SER (hechos o hallazgos encontrados).</p> <p>De la revisión a la información proporcionada por la Dirección Comercial y la Gerencia Metropolitana Norte, se determinó lo siguiente:</p> <p>a) De la verificación a la producción estimada del subproducto crema de las 5 plantas que cuentan con equipo industrial para el descremado; Gerencia Metropolitana Norte, Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Jalisco, Gerencia Estatal Michoacán y la Gerencia Valle de Toluca, correspondiente al periodo octubre 2020 a octubre 2021, se observa que la comercialización de este no fue realizada en su totalidad en el mercado, toda vez que, de 26,393,925 Kg de crema estimada a obtener en el proceso de descremado, que fue presentada</p>	

e



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

por la Dirección de Producción en la cuarta Sesión Extraordinaria 2020 ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V. solo se colocó un total de 19,358,238 kg del producto, equivalente al 73% como se detalla en el Anexo 1. *E-2 5/33*

Por lo antes expuesto tomando como base el sistema de evaluación de desempeño, la evaluación, se realiza con base en el cumplimiento de las metas programadas por lo que en este caso se observa una desviación del 27% sobre el resultado previsto alcanzando solo un cumplimiento del 73%, lo que representa en opinión de este OIC un bajo grado de desempeño.

Este bajo cumplimiento de metas impacta directamente en el flujo de efectivo de la entidad, toda vez que se dejaron de percibir aproximadamente \$246,249,127.00 (7,035,689 X 35.00 = \$246,249,127.00); considerando el Costo mínimo de Venta por kg de crema de \$35.00, presentado por la Unidad de Administración y Finanzas en la tercera Sesión Extraordinaria 2020 ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V., el cual fue aprobado por este.

b) Por otro lado, se cuenta con dos contratos: CCV/0050/2021 y CCV/0368/2021, para la venta de crema pasteurizada a través de la Gerencia Metropolitana Tlalnepantla celebrados con el mismo cliente (Cremería Americana), de los cuales su vigencia corresponde; del 12 de octubre 2020 al 31 de octubre 2021 y del 3 de marzo 2021 al 31 de octubre de 2021, respectivamente, observando que durante el periodo de marzo 2021 a octubre 2021 correspondiente a 8 meses estos se empalman, debiendo destacar que del contrato CCV/0368/2021 no se

→ E-2 5/33

l *[Handwritten signatures]*

E-2 5/33

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

encontró que haya sido sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V.

- c) Por lo que corresponde al ejercicio 2020 en la Gerencia Metropolitana Tlalnepantla se vendieron a (Comercializadora de Productos Lácteos de la Laguna, S.A. de C.V.) en el mes de febrero 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la comercialización del mismo

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

De la revisión a la programación estimada del subproducto crema por el periodo del 1 de enero 2020 a octubre 2021, se identificó lo siguiente:

Se concluye que la Entidad, no cumple con él deber ser (Mandato de ley o normativo) señalado en la presente observación, toda vez que no acreditó dar cabal cumplimiento al artículo 1, segundo párrafo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, al Manual de Organización General y Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, al existir un bajo cumplimiento de 73 % de la comercialización de crema programada del periodo revisado; por lo que es imperativo fortalecer la planeación, coordinación con los Centros de trabajo que realizan el descremado, para que la programación de la producción y venta de crema tenga un mayor sustento y no estén sobreestimados.

Se cuenta con dos contratos, para la venta del subproducto crema, los cuales se empalman en el periodo de marzo 2021 a octubre 2021, además de que, de uno de ellos no se encontró evidencia que haya sido sometido ante el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de LICONSA, S.A de C.V. para su autorización, reflejando una falta de control y planeación de la venta de la crema.

100/102
C-2

a
102/102
C-2

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

Además, se vendieron en el mes de febrero 35,880 Kg y 36,490 kg del subproducto crema, sin contar con el instrumento jurídico que regule la colocación del mismo.

Causa:

Desapego a la normatividad aplicable en la materia.

Falta de coordinación entre las áreas que intervienen en el proceso para la planeación y programación de las metas anuales de producción y venta del subproducto crema.

Efecto:

Se deje de percibir recursos adicionales para la Entidad.

No se garantice la competencia, transparencia e igualdad de condiciones, para la comercialización del subproducto crema entre los clientes.

Fundamento Legal:

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Artículo 1, segundo párrafo.
- Manual de Organización General, Dirección de Producción, Objetivo, Las funciones del/la Director (a) de Producción, Inciso f). Las funciones del/la Director (a) Comercial, Inciso b).
- Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, Objetivos Específicos. 7.4. POLÍTICAS GENERALES, Incisos a), b) y c); 7.5. Dirección Comercial, Incisos a), e), i); 7.6. Dirección de Producción, Incisos a) y d); 7.17. Contratos, Inciso b) y 8.2. Funciones del Grupo, incisos a) y b).

Handwritten signatures and initials in blue and red ink at the bottom of the page.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	8 de 8
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

C.P. Beatriz Roquet Cruz
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

C.P. Jesús Victoria Zárate.
Auditor.

C. José Manuel Hernández Martínez
Auditor.

Supervisó:

Ing. Salvador Cortez González.
Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
Coordinador del Acto de Fiscalización.

Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
Titular del Área de Auditoría Interna, de
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

Anexo 1

Colocación del estimado de Crema del periodo octubre 2020 a octubre 2021

Planta	Estimado de crema oct 2020 a oct 2021	Por ciento colocado	Cliente	Total de Kg	Precio por Kg	Importe	Contrato	Falta por colocar	Por ciento
Jalisco	3,597,695	100%	Carlos Novoa	3,597,695	35.50	127,718,172.50	CCV/0127/2021	0	0
Total		100%		3,597,695		127,718,172.50			
Michoacán	3,717,317	23%	Carlos Novoa	848,333.00	35.20	29,861,321.60	CCV/252/2021	1,172,317	32%
		46%	Carlos Novoa	1,696,666.67	35.12	59,586,933.45	CCV/388/2021		
Total		68%		2,544,999.67		89,448,255.05			
Tláhuac	6,732,434	27.48%	Cía Manufacturera Asturias	1,850,000	35.11	64,953,500.00	CCV/0034/2021	2,152,434	32%
		40.55%	Cremería Americana	2,730,000	35.11	95,850,300.00	CCV/0051/2021		
Total		68.03%		4,580,000		160,803,800.00			
Tlalnepantla	9,340,938	19.81%	Cía Manufacturera Asturias	1,850,000	35.11	64,953,500.00	CCV/0035/2021	3,710,938	40%
		29.23%	Cremería Americana	2,730,000	35.11	95,850,300.00	CCV/0050/2021		
		11.24%	Cremería Americana	1,050,000	35.12	36,876,000.00	CCV/00368/2021		
Total		60.28%		5,630,000		160,803,800.00			
Toiuca	3,005,543	60%	Cremería Americana	1,803,326	35.11	63,314,775.86	CCV/0052/2021		1000%
		40%	Cremería Americana	1,202,217	35.11	42,209,838.90	CM/1021/2021		
Total		100%		3,005,543		63,314,776.00			
Total	26,393,927	73.00%		19,358,238		512,640,548.50		7,035,689	

8-2

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

3/33
8-2

4/1/102
8-2

Or
-2/33

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

FÓRMULA PARA EL COBRO DE EXCEDENTES DE GRASA BUTÍRICA, ESTABLECIDA EN EL MANUAL DE VENTA COMERCIAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS ES INCORRECTA, TODA VEZ QUE SE COBRA DE MENOS EL EXCEDENTE DE GRASA BUTÍRICA, EN DETRIMENTO DE LOS INGRESOS DE LA ENTIDAD.

DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

- La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma DOF 20-05-2021), en su TÍTULO PRIMERO, Disposiciones Generales, CAPÍTULO I Objeto y Definiciones de la Ley, Reglas Generales y Ejecutores del Gasto, establece en el Artículo 1, segundo párrafo que: ..."Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género..." (sic).
- El Manual de Venta de Productos Lácteos (31-enero-2020), en el Objetivo General, Objetivos Específicos y Objetivo Estratégico, se establece que:

Objetivo General:

Contar con un instrumento normativo que permita regular los procedimientos, mecanismos y responsabilidad de cada área, para la mercadotecnia y venta de productos comerciales y posicionarlos en el mercado a precios competitivos, para apoyar con recursos adicionales al Programa de Abasto Social de Leche y contribuir a mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la

De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 02, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021, del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 02 que nos ocupa realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención las recomendaciones realizadas por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las razones que provocaron las problemáticas planteadas, así como concluir con las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:

La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones, deberá:

PREVENTIVAS:

- La Dirección Comercial deberá continuar las gestiones necesarias ante la Dirección de Operaciones y el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema y/u otras instancias que se requieran, hasta lograr que se implementen las correcciones a la fórmula para el cobro de excedentes de grasa butírica en los procedimientos de venta de crema; así como adecuar la normatividad relacionada con la misma, que actualmente establece el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, además de los instrumentos contractuales próximos a adjudicar. Una vez realizadas las adecuaciones en comento, deberá solicitar ante el Comité de Mejora Regulatoria

(Handwritten signatures and initials in blue ink)

(Handwritten signature in red ink)

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

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

mejor calidad.

Objetivos Específicos:

..."Planear y analizar los procedimientos a seguir en el establecimiento de estrategias de mercadotecnia, para alcanzar las metas de ventas que permitan obtener recursos adicionales a la Entidad.

...

Constituir el procedimiento para la comercialización de crema pasteurizada, con claridad y transparencia, que permita la participación de todos los interesados, para obtener las mejores condiciones de venta para la Entidad.

Objetivo Estratégico:

Contribuir a la disminución de la dependencia de los recursos fiscales por parte de la Entidad, con base en los ingresos por la venta de crema, generándose así mayores recursos propios"... (sic).

- Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX "Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los programas comerciales de la institución, para que éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración" y Fracción XX, "Concertar la inclusión de elementos de control interno en los procesos de adquisición, operación, venta y distribución a su cargo".

- Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial a realizar las siguientes funciones:

Dirección Comercial:

(COMERI), la aprobación de la actualización de dicha normatividad y que este proceda a su publicación en la normateca interna digital institucional.

En el (Anexo 1) se desarrollan diferentes alternativas a modo de ejemplo para calcular el importe de la venta de la crema en forma correcta.

- En lo sucesivo, a partir del ejercicio 2022 se deberán realizar las acciones y/o establecer mecanismos que eviten que se continúen calculando y facturando el importe de la venta de la crema en forma incorrecta, en detrimento de los ingresos de Liconsa; toda vez que a partir del conocimiento por parte del área auditada de la presente observación, se podrían atribuir responsabilidades a los servidores públicos que por acción y/u omisión dañen el patrimonio de la Entidad al cobrar de menos el importe de la venta de la crema, en donde se incluyen los excedentes de grasa butírica.

Lo anterior, para alcanzar y optimizar las metas de ventas de crema, que permitan obtener recursos adicionales a la Entidad y obtener las mejores condiciones de venta para la institución, disminuyendo la dependencia de los recursos fiscales, con base en los ingresos por la venta de crema, generándose así, mayores recursos propios.

Por lo que se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 días hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que correspondan que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	3 de 12
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

- b) Coordinar los Procedimientos de Venta de Crema establecidos en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.
- c) Autorizar la propuesta del precio de los productos comerciales que Liconsa, S.A de C.V. produce y distribuye a precio comercial y sus modificaciones para la suscripción de los convenios y contratos en los canales de venta comercial.
- e) Emitir las estrategias tendientes al mejoramiento de los procedimientos y funciones del área, conforme a sus propias necesidades.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

Tomando en cuenta que en el Manual de Venta de Productos Lácteos (31-enero-2020), en el apartado Políticas para la Venta de Crema, en el numeral 7.11, inciso c), se indica que ajustará el precio a pagar de la Crema Pasteurizada en función del contenido de Grasa Butírica, cuando el contenido sea mayor al 35%, conforme la siguiente fórmula:

$$[\text{Kilos de Crema} \times \text{Precio de Adjudicación} + [\text{Kilos de Crema} \times (\%SG \text{ de la Crema} - 35)/100 \times \text{Precio de Adjudicación}]] = \text{Precio a pagar de la Crema Pasteurizada.}$$

Al respecto, se realizó un análisis considerando el concepto de balance de materiales utilizado en la Ingeniería Química, Ingeniería de Alimentos y Otras Operaciones Unitarias de la Agroindustria (Anexo 1) determinando que la fórmula que actualmente se utiliza para pagar el importe de la Crema Pasteurizada, se presume que es incorrecta, de lo que se desprende que se está cobrando un importe menor por la Crema en detrimento de los ingresos de la Entidad, como se muestra con el siguiente ejemplo:

Lic. Manuel Lozano Jiménez.
Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.

Lic. Astrid Natividad González Degollado.
Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

Handwritten notes and signatures at the bottom left of the page.

Handwritten signature at the bottom center of the page.

Handwritten notes in red ink at the bottom right of the page.



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

<p>Considérese la Venta de 500 Kg de Crema, con un contenido de 45% de Grasa Butírica (G.B.), con un precio de adjudicación de \$40.00 X Kilogramo de Crema al 35% de (G.B.)</p> <p><u>1.- Cálculo del importe a pagar, considerando la fórmula del Manual de Venta de Productos Lácteos.</u></p> <p>(Kilos de Crema) X (Precio de Adjudicación) = (500) x (40) = \$20,000.00 Importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.)</p> <p>Ahora se calcula el excedente de (G.B.):</p> <p>(Kilos de Crema) X [(% Sólidos Grasos - 35)/100] X (Precio de Adjudicación) = [(500) (45-35) / 100] (40) = 500 (0.1) (40) = (50 Kg de Grasa Butírica) (40) = \$2,000.00</p> <p>Importe a pagar = \$20,000.00 de Crema al 35% de (G.B.) + \$2,000.00 Valor del excedente de (G.B.) = \$22,000.00</p> <p><u>2.- Cálculo del importe a pagar, considerando el contenido de Grasa Butírica (G.B.), en todo el lote de Crema y fijando el precio en relación a dicho contenido de grasa.</u></p> <p>Datos:</p> <p>Precio de adjudicación es \$40.00 X Kilogramo de Crema al 35% de (G.B.) 1 Kg de Crema al 35% de (G.B.) tiene: (0.35) = 0.35 Kg. Grasa Butírica (35%) (0.65) = 0.65 Kg. Material no Graso más agua (65%) Suma = 1 Kg. Crema al 35% de Grasa Butírica</p> <p>Entonces el precio por 1 Kg de (G.B.) = \$40.00 / 0.35 (G.B.) = \$114.285714</p> <p>Por lo tanto, se procede a calcular los Kg de (G.B.) que hay en los 500 Kg de Crema = (500) (0.45) = 225 Kg de Grasa Butírica</p>	
--	--

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

<p>Importe a pagar = 225 Kg de (G.B.) X (\$114.285714) = \$25,714.2856</p> <p>Para el ejemplo descrito, se desprende que con la fórmula establecida en el Manual de Venta de Productos Lácteos, se COBRA DE MENOS un monto de \$3,574.86 (\$25,714.2856 - \$22,000.00), lo cual representa el 13.9% (-) menos del monto que se debe cobrar.</p> <p>Es necesario precisar, que con el método 2, se está cobrando la Grasa Butírica contenida en el lote de 500 Kg de Crema, en este caso son 225 Kg de Grasa Butírica, multiplicado por un precio por Kg de Grasa Butírica, que se obtiene a partir del precio de adjudicación de la Crema.</p> <p><u>Explicación del error en la Fórmula del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos</u></p> <p><u>Ahora bien, es necesario identificar el error en el método 1:</u></p> <p>El primer término de la fórmula es correcto: (500 Kg de Crema al 35% G.B.) X (\$40.00) = \$20,000.00</p> <p>El segundo término de la fórmula, calcula el excedente de grasa butírica que existe en los 500 Kg de Crema: 500 Kg de Crema (45-35) / 100] (40), resultando 50 Kg de grasa butírica, pero el error es que multiplica los 50 Kg de grasa butírica por el precio de crema (\$40.00 x Kilogramo de Crema); se precisa que estos 50 Kg de grasa butírica, no son crema cuyo precio es de (\$40.00), sino que con base en los conceptos de Balance de Materiales (Anexo 1), corresponden a grasa butírica, es decir, contiene 100% de grasa butírica y el precio que se debiera aplicar aquí es el de (\$114.285714 x Kilogramo de Grasa Butírica) determinado a partir del precio de adquisición de la crema que es de (\$40.00), luego entonces, corrigiendo el precio de la fórmula: (50 Kg de Grasa Butírica) X</p>	
--	--

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Handwritten red text on the right margin: "20-2/8 8/33"



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	6 de 12
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

(\$114.285714) = \$5,714.2857 ahora sumando los \$20,000.00 que corresponde al importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.) + \$5,714.2857 de excedente de (G.B.) = \$25,714.2857

De lo anterior, se desprende que corrigiendo el precio en el segundo término de la fórmula, ya se obtienen los mismos resultados en el importe de la crema, utilizados en los métodos 1 y 2.

Por otro lado, si en la fórmula se quiere conservar el precio de (\$40.00 x Kilogramo de Crema), entonces se tendrá que estandarizar, es decir, los 50 Kg de grasa butírica calculada como excedente de grasa butírica, se tendrán que hacer los cálculos matemáticos para obtener una crema equivalente con un contenido de grasa butírica al 35%, y en este caso se obtiene que 50 Kg de grasa butírica, equivale a 142.857142 Kg Crema al 35% de grasa butírica. "Detalle del Balance de Materiales". (Anexo 1).

De esta forma tendríamos: $(500) \times (40) = \$20,000.00$ Importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.) y el excedente de grasa butírica estandarizado al 35%, $142.857142 \times (\$40.00) = \$5,714.2857$ cuyo monto a cobrar por la crema al 45% de grasa butírica = \$25,714.2857

Se observa que al estandarizar el excedente de crema al 35% de grasa butírica y utilizando el precio por kilogramo de crema a (\$40.00), ya se obtienen los mismos resultados del método 2.

Por lo antes expuesto, es claro que si se pretende utilizar la fórmula que actualmente está vigente en el Manual de Venta de Productos Lácteos (31-enero-2020), en el apartado Políticas para la Venta de Crema, en el numeral 7.11, inciso c), se debe corregir en la parte del cobro del

[Handwritten signatures and initials in blue ink]



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

excedente de grasa butírica; también se puede aplicar el método 2 que está en función de la grasa butírica.

Así mismo en el (Anexo 1), se incluye el método para vender la crema con base en una tabla que ajusta el precio de adjudicación, con base en el contenido de grasa butírica, y correlacionado con dicha tabla se desprende que se puede ajustar el precio de la crema con base en una regla de tres, como a continuación se indica:

Retomando el ejemplo que se ha desarrollado en la presente cédula, considérese la venta de 500 Kg de crema, con un contenido de 45% de grasa butírica, con un precio de adjudicación de \$40.00 por Kg de crema al 35% de grasa butírica.

¿Cuál es el precio de la Crema, aplicando una regla de tres?

% Grasa Butírica	Precio X Kg	
35%	\$40.00	
45%	X X = (45) X (40) / 35 = \$51.4285

El precio de la crema es de \$51.4285

El importe de los 500 Kg de crema al 45% de grasa butírica es: 500 X 51.4285 = \$25.714.25 cuyo importe es el mismo que el obtenido en el método 2 desarrollado en la presente observación, por lo tanto, por la sencillez de su cálculo, sería una buena alternativa.

Revisión de la venta de excedentes de grasa butírica, en una muestra de dos contratos de crema.

Se procedió a calcular el importe total de la venta de crema, incluyendo los excedentes de grasa butírica, aplicando la fórmula vigente en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos. Asimismo, se

Handwritten signatures and initials in blue ink are present at the bottom of the page, including several large stylized signatures and smaller initials.



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

calcularon los mismos rubros, tomando en consideración el contenido de grasa butírica, con base en los conceptos desarrollados en la presente observación, obteniendo los siguientes resultados:

1.- Gerencia Estatal Jalisco.- Contrato CCV/0127/2021, celebrado con el Cliente: Carlos García Novoa.

Periodo	Kilos de Crema Facturados	Precio por Kilos	Crema Kgs Ventas	Excedente de Grasa Butírica	Importe Total Excedente de Grasa Butírica	Total Ventas
Como se cobraron los excedentes:						
	3,595,550.00	35.50	\$127,642,025.00	258,665.85	\$9,182,637.68	\$136,824,662.68
Como se debió cobrar:						
Oct 20 - Ago 21	Precio por kilo grasa butírica (b)*35%	Importe total de Excedente Grasa Butírica (d)*(g)	Total ventas (c)*(h)	Total Diferencia (f)*(i)		
	\$101.42857142	\$26,236,107.64	\$153,878,132.64	\$17,053,469.97		

El importe total del excedente de grasa butírica, calculado con la fórmula del Manual de Venta Comercial del Productos Lácteos es de \$9,182,638.68, lo que representa un 35% de su valor real calculado en \$26,236,107.64; la diferencia que se dejó de percibir es de \$17'053,469.19, lo que representa el 12.46% de la facturación total.

2.- Gerencia Metropolitana Norte.- Contrato CCV/035/2021, celebrado con el Cliente: Manufacturera Asturias S.A. de C.V.

Periodo	Kilos de Crema Facturados	Precio por Kilos	Crema Kgs Ventas	Excedente de Grasa Butírica	Importe Total Excedente de Grasa Butírica	Total Ventas
Como se cobraron los excedentes:						
Oct 20 -	1,848,210.00	\$35.11	\$64,890,653.10	115,966.77	\$4'071,593.15	\$68'962,246.25
Como se debió cobrar:						

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

Sept 21	Precio por kilo grasa butírica (b)*35%	Importe total de Excedente Grasa Butírica (d)*(g)	Total ventas (c)*(h)	Total Diferencia (f)#(i)
	\$100.31428571	\$11'633,123.30	\$76'523,776.40	\$7'561,530.14

El importe total del excedente de grasa butírica, calculado con la fórmula del Manual de Venta Comercial del Productos Lácteos es de \$4'071,593.15, lo que representa un 35% de su valor real calculado en \$11'633,123.30; la diferencia que se dejó de percibir es de \$7'561,530.14, lo que representa el 10.96% de la facturación total.

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

La fórmula vigente que se utiliza para cobrar el importe de la Venta de Crema es incorrecta, específicamente el excedente de Grasa Butírica, se está cobrando de menos en detrimento de los ingresos de la Entidad.

Actualmente en la venta de crema se está cobrando el 35% del valor de la grasa butírica, es decir, prácticamente un tercio de su valor real; y en el total de la venta de crema facturada, se cobra de menos del 10% al 12.46%.

Por lo anterior, se sugiere:

- Se recomienda corregir la fórmula en la parte del cobro del excedente de Grasa Butírica, o...
- Modificar el procedimiento de cobro, considerando el contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado, tomando como base el precio de 1 Kg de Grasa Butírica, calculado a partir del precio de adjudicación de la Crema al 35% de (G.B.), o...

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

[Handwritten signature and date: 2/2/21]



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	10 de 12
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

- Modificar el procedimiento de cobro, considerando el contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado, tomando como base el precio de adjudicación de la Crema al 35% de (G.B.) y ajustando dicho precio en función del contenido de Grasa Butírica, por medio de una regla de tres.

Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Objetivo General, Objetivos Específicos y Objetivo Estratégico, del Manual de Venta de Productos Lácteos; Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e Incisos b), c) y e) de la Dirección Comercial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.

Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.

Causa:

Una fórmula deficiente para el cobro de los excedentes de grasa butírica, en la venta de crema.

Efecto:

Se deja de percibir ingresos con un impacto del 11% al 14% por ciento, sobre los montos pagados por excedente de grasa butírica, en detrimento de las finanzas de la Entidad.

Fundamento Legal:

- Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2021).

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	11 de 12
Número de Auditoría:	14/2021
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

- Objetivo General, Objetivos Específicos y Objetivo Estratégico, del Manual de Venta de Productos Lácteos. (31-enero-2020).
- Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 2021).
- Incisos b), c) y e) de la Dirección Comercial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (Última Publicación el 31 de enero de 2020).

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

[Handwritten signature and date in red ink: 11/33]



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
EN LICONSA, S. A. DE C. V.
Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 12 de 12
Número de Auditoría: 14/2021
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 Comercial. Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

C.P. Beatriz Roquet Cruz
Auditora.

C.P. Jesús Victoria Zárate.
Auditor.

C. José Manuel Hernández Martínez
Auditor.

Ing. Salvador Cortez González.
Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
Coordinador del Acto de Fiscalización.

Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
Titular del Área de Auditoría Interna, de
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.



FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.
ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA, DE DESARROLLO Y MEJORA
DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

Anexo 1

Auditoría 14/2021
“Programa Comercial Venta de Crema”
Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte

PRESENTACIÓN EJECUTIVA

Noviembre 2021



Análisis de la Fórmula para determinar el importe a pagar por la Venta de Crema

MARCO DE REFERENCIA

Concepto de Porcentajes (Tanto por ciento)

El tanto por ciento, es una proporción de un número de partes de cada 100, es decir, nos indica que tanto representa una parte que nos interesa de un todo (relación de una parte con el todo).

Por ejemplo, cuando una familia invierte el 45% de sus ingresos para comprar una vivienda, se está gastando \$45 pesos de cada \$100 pesos que recibe de salario.

El porcentaje se expresa de dos formas: en fracción y número decimal; de esta forma el 45% se representa 45/100 (fracción) y también se representa como 0.45 (número decimal).

Cualquier porcentaje se puede expresar en forma de fracción o número decimal:

Porcentaje	Se lee	Fracción	Decimal	Significado
30%	Treinta por Ciento	30/100	0.30	30 de cada 100
10%	Diez por Ciento	10/100	0.10	10 de cada 100
3%	Tres por Ciento	3/100	0.03	3 de cada 100
0.05%	Punto cero cinco por Ciento	0.05/100	0.0005	0.05 de cada 100

Handwritten signatures and initials in blue ink are scattered across the page, including a large signature on the left, a signature with 'ES' in the middle, a circular mark, and several initials on the right.



FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Anexo 1

Porcentajes en la composición química de los Alimentos

*Agua

67%

*Grasa

14%

*Proteína

19%

*1 Kg.
Carne
Vaca

*Agua 59% y
Material no
Graso (proteína,
lactosa y sales) 6%

65%

*Grasa Butírica

35%

*1 Kg.
Crema al
35% de
Grasa
Butírica

Significa que contiene:

(1 Kg.) (0.19) = 0.19 Kg. Proteína
(1 Kg.) (0.14) = 0.14 Kg. Grasa
(1 Kg.) (0.67) = 0.67 Kg. Agua
Suma = 1.00 Kg. Carne de Vaca

Si tenemos 800 Kg. Carne de Vaca
(800) (0.19) = 152 Kg. Proteína
(800) (0.14) = 112 Kg. Grasa
(800) (0.67) = 536 Kg. Agua
Suma = 800 Kg. Carne de Vaca

Significa que contiene:

(1 Kg.) (0.35) = 0.35 Kg. Grasa Butírica
(1 Kg.) (0.65) = 0.65 Kg. Material no Graso + Agua
Suma = 1 Kg. Crema al 35% de Grasa Butírica

Si tenemos 500 Kg. Crema al 35% de Grasa Butírica
(500) (0.35) = 175 Kg. Grasa Butírica
(500) (0.65) = 325 Kg. Material no Graso + Agua
Suma = 500 Kg. Crema

26-27
13/33



Balance de Materiales

Se utiliza para estandarizar la composición de la Crema.

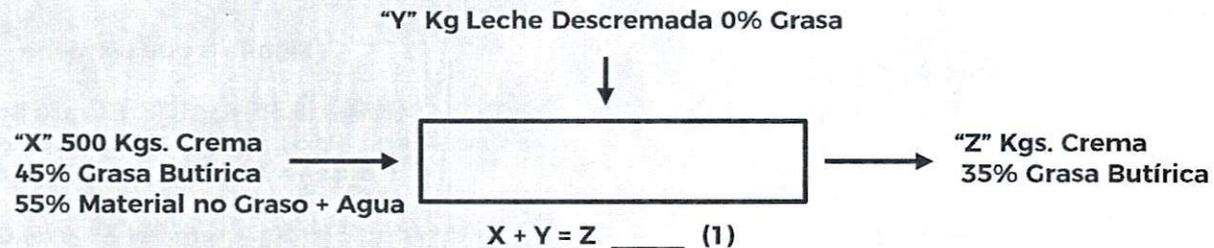
La estandarización del contenido en grasa implica el ajuste del contenido en grasa de la crema, por medio de la adición de leche descremada en forma apropiada para obtener el contenido de grasa deseado.

1° Ley de la Termodinámica

La materia no se crea ni se destruye, solo se transforma.

Materia que entra a un sistema de control = Materia que sale.

Entradas = Salidas.



Balance de Grasa

$$500 \text{ Kg } (0.45) + Y (0) = 0.35 Z$$

$$225 \text{ Kg Grasa} + Y (0) = 0.35 Z \text{ Kg Grasa}$$

$$Z = 225/0.35 = 642.8571 \text{ Kg Crema}$$

Sustituyendo el valor de Z en la ecuación (1)

$$Y = Z - X = 642.8571 - 500$$

$$Y = 142.8571 \text{ Kg de Leche Descremada}$$

Comprobación con el Balance de Grasa

$$\text{Entradas de Grasa: } 500 (0.45) + 142.8571 (0) = 642.8571 \times (0.35) = 224.9999 \text{ Kg Grasa}$$

$$225 \text{ Kg Grasa} = 225 \text{ Kg Grasa}$$

[Handwritten signatures and scribbles in blue ink]

[Handwritten signatures and scribbles in blue ink]



Fórmula del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos es incorrecta

Considérese la Venta de 500 Kg de Crema, con un contenido de 45% de Grasa Butírica (G.B.), y el precio de adjudicación fue de \$40.00 X Kilogramo de Crema al 35% de (G.B.)

1.- ¿Cuál es el importe a pagar considerando la fórmula del Manual de Venta de Productos Lácteos?

Fórmula:

[Kilos de Crema X Precio de Adjudicación + [Kilos de Crema X (%SG de la Crema - 35)/100 X Precio de Adjudicación] = Precio a pagar de la Crema Pasteurizada. Importe

$(500) \times (40) = \$20,000.00$ Importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.)

Ahora se calcula el excedente de (G.B.):

$[(500) (45-35) / 100] (40) = 500 (0.1) (40) = (50 \text{ Kg de Grasa Butírica}) (40) = \$2,000.00$

Importe a pagar = \$20,000.00 de Crema al 35% de (G.B.) + \$2,000.00 Valor del excedente de (G.B.) = \$22,000.00

2.- Cálculo del importe a pagar considerando el contenido de Grasa Butírica (G.B.), en todo el lote de 500 Kg de Crema.

Datos:

Precio de adjudicación es \$40.00 X Kilogramo de Crema al 35% de (G.B.)

1 Kg de Crema al 35% de (G.B.) contiene: $(0.35) = 0.35 \text{ Kg. Grasa Butírica (35\%)}$

$(0.65) = 0.65 \text{ Kg. Material no Graso + Agua (65\%)}$

Suma = 1 Kg. Crema al 35% de Grasa Butírica

Calcular el precio de 1 Kg de (G.B.) = $\$40.00 / 0.35 \text{ (G.B.)} = \114.285714

Calcular los Kg de (G.B.) que hay en los 500 Kg de Crema = $(500) (0.45) = 225 \text{ Kg de Grasa Butírica}$

Importe a pagar = 225 Kg de (G.B.) $(\$114.285714) = \span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">\$25,714.2856$

Con éste método, se calcula el importe a pagar de la Grasa Butírica que contiene todo el lote de 500 Kg de Crema al 45% de concentrado de Grasa Butírica.

Con la fórmula establecida en el Manual de Venta de Productos Lácteos, se COBRA DE MENOS un monto de \$3,574.86 $(\$25,714.2856 - \$22,000.00)$, lo cual representa el 13.9% (-) menos del monto que se debe cobrar.

[Handwritten signatures]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten notes: 14/33]



3.- Explicación del Error en la Fórmula del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos

El segundo término de la fórmula, calcula el excedente de grasa butírica que hay en los 500 Kg de Crema y son 50 Kg de grasa butírica.

El error consiste en que se multiplica 50 Kg de grasa butírica, por el precio de la Crema (\$40.00); sin embargo, los 50 Kg citados no son crema, son grasa butírica, cuyo precio antes calculado es de (\$114.285714).

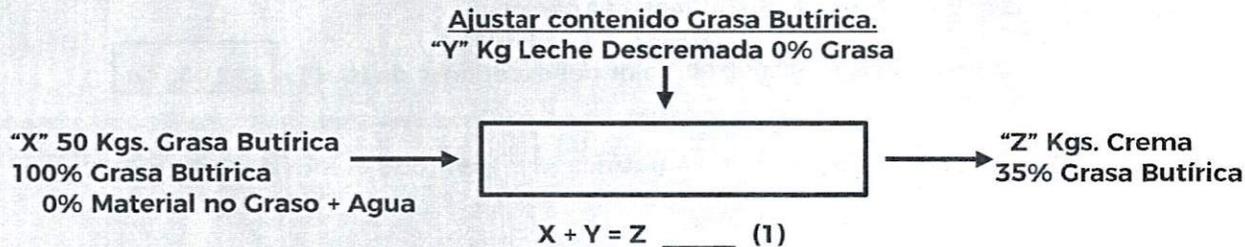
Entonces corrigiendo: (50 Kg de Grasa Butírica) X (114.285714) = \$5,714.2857

Sumando \$20,000.00 Importe a pagar de los 500 Kg de Crema al 35% de (G.B.) + \$5,714.2857 de excedente de (G.B.) = \$25,714.2857

Con esta corrección, se obtiene el mismo resultado del método número 2.

Por otro lado, si en la fórmula se quiere conservar el precio de \$40.00 de la Crema, se tendría que estandarizar. Es decir, hacer los cálculos matemáticos con un balance de materiales.

Los 50 Kg de grasa butírica (excedente de grasa), ¿a cuántos Kg de crema con 35% (G.B.) equivale?



Balance de Grasa
50 Kg (1) + Y (0) = 0.35 Z

$Z = 50/0.35 = 142.857142 \text{ Kg Crema al } 35\% \text{ (G.B.)}$

Sustituyendo el valor de Z en la ecuación (1)

$Y = Z - X = 142.857142 - 50$

$Y = 92.857142 \text{ Kg de Leche Descremada}$

Comprobación con el Balance de Grasa

Entradas de Grasa: $50 (1) + 92.857142 (0) = 142.857142 \times (0.35) = 49.999999 \text{ Kg Grasa}$

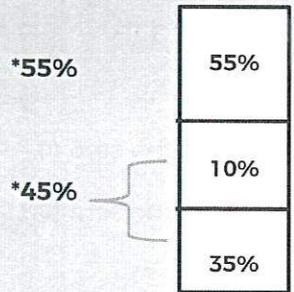
$50 \text{ Kg Grasa} = 50 \text{ Kg Grasa}$

Retomando la fórmula tenemos: (500 Kg) X (40) = \$20,000.00 + excedente estandarizado al 35% de Grasa es (142.857142) X (40) = \$5,714.2857
Monto a cobrar = \$20,000.00 + \$5,714.2857 = \$25,714.2857 Importe correcto.



Explicación Gráfica

***500 Kg Crema al 45% Grasa Butírica.**



***275 Kg de Material no Graso + Agua**

***50 Kg. Grasa Butírica (excedente)**

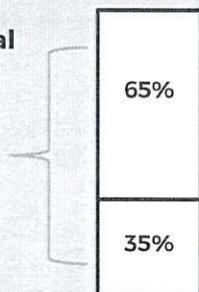
+

***175 Kg. Grasa Butírica**

=

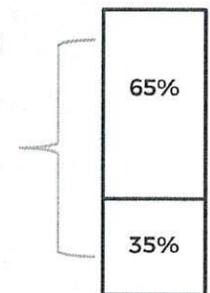
***225 Kg. Grasa Butírica (Total)**

***500 Kg Crema al 35% Grasa Butírica.**



***175 Kg. Grasa Butírica**

***142.857142 Kg Crema al 35% Grasa Butírica.**



***50 Kg. Grasa Butírica**

$(500 \text{ Kg de Crema al } 35\% \text{ G.B.}) \times (\$40.00) = \$20,000.00$

$(142.857142 \text{ Kg de Crema al } 35\% \text{ G.B.}) \times (\$40.00) = \$5,714.2857$

Importe de la Crema con un contenido del 45% de grasa butírica = \$20,000.00 + \$5,714.2857 = \$25,714.2857

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
15/33



4.- Establecimiento de una Tabla que ajuste el precio de Venta de la Crema en relación al contenido de Grasa Butírica

Considerando el precio de adjudicación, por ejemplo en (\$40.00 por Kg de Crema al 35% de (G.B.), tenemos:

$$\$40.00 / 0.35 = \$114.285714 \text{ X kg de Grasa Butírica.}$$

Si 1 Kg de Crema contiene 35.1% de Grasa Butírica, el precio de la Crema será (0.351 Kg) X (\$114.285714) = \$40.1142

Si 1 Kg de Crema contiene 35.2% de Grasa Butírica, el precio de la Crema será (0.352 Kg) X (\$114.285714) = \$40.2285

...

Si 1 Kg de Crema contiene 45% de Grasa Butírica, el precio de la Crema será (0.450 Kg) X (\$114.285714) = \$51.4285

Se obtiene la siguiente Tabla: "EXCEL" (Anexo A).

Analizando la Tabla, y toda vez que el precio de la Crema se va ajustando en forma proporcional al contenido de Grasa Butírica, también es válido, tomando como base el precio de \$40.00 de la Crema, realizar una regla de tres, para determinar el precio en función del contenido de grasa, como a continuación se demuestra:

El precio de adjudicación fue de \$40.00 X Kg de Crema al 35% de (G.B.).

***Ejemplo 1: Se tiene una Crema al 45% de (G.B.), ¿Cuál es el precio de ésta Crema?**

% Grasa Butírica	Precio X Kg	
35%	\$40.00	
45%	X X = (45) X (40) / 35 = \$51.4285

***Ejemplo 2: Se tiene una Crema al 36% de (G.B.), ¿Cuál es el precio de ésta Crema?**

% Grasa Butírica	Precio X Kg	
35%	\$40.00	
36%	X X = (36) X (40) / 35 = \$41.1428

Los precio calculados, están en función de la calidad, con base en el contenido de Grasa Butírica y coinciden con la Tabla calculada en este apartado; por lo tanto, por la sencillez de la regla de tres, es una buena opción para ajustar el precio de la Crema, en función de su contenido de Grasa Butírica.

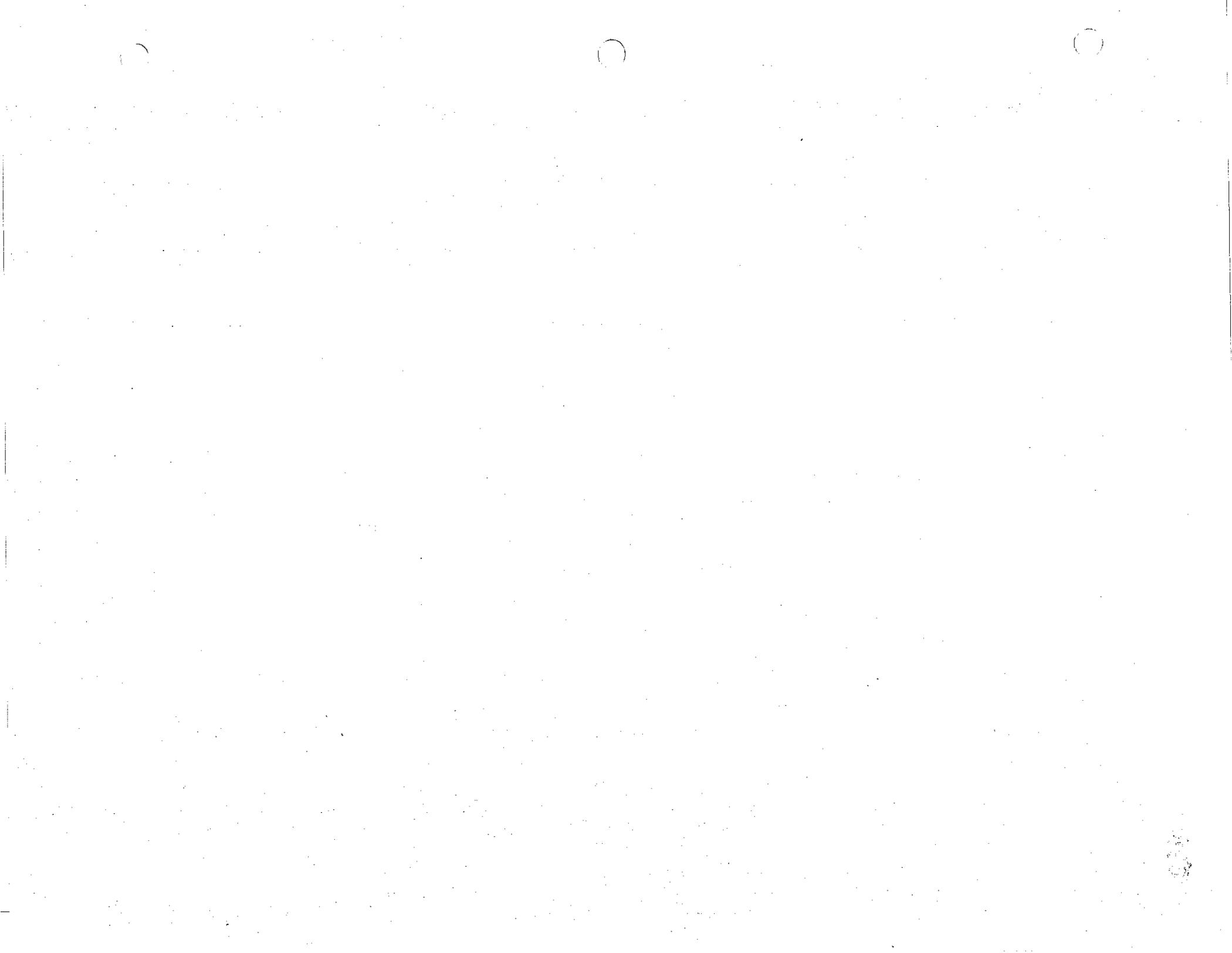
[Handwritten signatures and initials in blue ink are present at the bottom of the page.]



Conclusiones

- La fórmula actualmente se utiliza para cobrar el importe de la Venta de Crema es incorrecta, específicamente el excedente de Grasa Butírica, se está cobrando de menos en detrimento de los ingresos de la Entidad.
- Se recomienda corregir la fórmula en la parte del cobro del excedente de Grasa Butírica, o...
- Modificar el procedimiento de cobro, considerando el contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado, tomando como base el precio de 1 Kg de Grasa Butírica, calculado a partir del precio de adjudicación de la Crema al 35% de (G.B.), o...
- Modificar el procedimiento de cobro, considerando el contenido de Grasa Butírica de todo el lote despachado, tomando como base el precio de adjudicación de la Crema al 35% de (G.B.) y ajustando dicho precio en función del contenido de Grasa Butírica, por medio de una regla de tres.

16/33
20-2/33
e



8-2/33
17/

ANEXO "A"

Precio de la crema según el contenido de materia grasa (grasa butírica)

Precio de adjudicación de 1 kg de crema (\$)	al 35 % de grasa butírica	\$	40.00
Precio de 1 kg de grasa butírica (\$)		\$	114.2857143

Cantidad (peso)	Concentración %grasa butírica	Precio por kg de crema
1 kg de crema	35.0	\$ 40.000000
1 kg de crema	35.1	\$ 40.114286
1 kg de crema	35.2	\$ 40.228571
1 kg de crema	35.3	\$ 40.342857
1 kg de crema	35.4	\$ 40.457143
1 kg de crema	35.5	\$ 40.571429
1 kg de crema	35.6	\$ 40.685714
1 kg de crema	35.7	\$ 40.800000
1 kg de crema	35.8	\$ 40.914286
1 kg de crema	35.9	\$ 41.028571
1 kg de crema	36.0	\$ 41.142857
1 kg de crema	36.1	\$ 41.257143
1 kg de crema	36.2	\$ 41.371429
1 kg de crema	36.3	\$ 41.485714
1 kg de crema	36.4	\$ 41.600000
1 kg de crema	36.5	\$ 41.714286
1 kg de crema	36.6	\$ 41.828571
1 kg de crema	36.7	\$ 41.942857
1 kg de crema	36.8	\$ 42.057143
1 kg de crema	36.9	\$ 42.171429
1 kg de crema	37.0	\$ 42.285714
1 kg de crema	37.1	\$ 42.400000
1 kg de crema	37.2	\$ 42.514286
1 kg de crema	37.3	\$ 42.628571
1 kg de crema	37.4	\$ 42.742857
1 kg de crema	37.5	\$ 42.857143
1 kg de crema	37.6	\$ 42.971429
1 kg de crema	37.7	\$ 43.085714
1 kg de crema	37.8	\$ 43.200000
1 kg de crema	37.9	\$ 43.314286
1 kg de crema	38.0	\$ 43.428571
1 kg de crema	38.1	\$ 43.542857

1 kg de crema	38.2	\$	43.657143
1 kg de crema	38.3	\$	43.771429
1 kg de crema	38.4	\$	43.885714
1 kg de crema	38.5	\$	44.000000
1 kg de crema	38.6	\$	44.114286
1 kg de crema	38.7	\$	44.228571
1 kg de crema	38.8	\$	44.342857
1 kg de crema	38.9	\$	44.457143
1 kg de crema	39.0	\$	44.571429
1 kg de crema	39.1	\$	44.685714
1 kg de crema	39.2	\$	44.800000
1 kg de crema	39.3	\$	44.914286
1 kg de crema	39.4	\$	45.028571
1 kg de crema	39.5	\$	45.142857
1 kg de crema	39.6	\$	45.257143
1 kg de crema	39.7	\$	45.371429
1 kg de crema	39.8	\$	45.485714
1 kg de crema	39.9	\$	45.600000
1 kg de crema	40.0	\$	45.714286
1 kg de crema	40.1	\$	45.828571
1 kg de crema	40.2	\$	45.942857
1 kg de crema	40.3	\$	46.057143
1 kg de crema	40.4	\$	46.171429
1 kg de crema	40.5	\$	46.285714
1 kg de crema	40.6	\$	46.400000
1 kg de crema	40.7	\$	46.514286
1 kg de crema	40.8	\$	46.628571
1 kg de crema	40.9	\$	46.742857
1 kg de crema	41.0	\$	46.857143
1 kg de crema	41.1	\$	46.971429
1 kg de crema	41.2	\$	47.085714
1 kg de crema	41.3	\$	47.200000
1 kg de crema	41.4	\$	47.314286
1 kg de crema	41.5	\$	47.428571
1 kg de crema	41.6	\$	47.542857
1 kg de crema	41.7	\$	47.657143
1 kg de crema	41.8	\$	47.771429
1 kg de crema	41.9	\$	47.885714
1 kg de crema	42.0	\$	48.000000
1 kg de crema	42.1	\$	48.114286
1 kg de crema	42.2	\$	48.228571
1 kg de crema	42.3	\$	48.342857
1 kg de crema	42.4	\$	48.457143
1 kg de crema	42.5	\$	48.571429
1 kg de crema	42.6	\$	48.685714

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

18/33
202

1 kg de crema	42.7	\$	48.800000
1 kg de crema	42.8	\$	48.914286
1 kg de crema	42.9	\$	49.028571
1 kg de crema	43.0	\$	49.142857
1 kg de crema	43.1	\$	49.257143
1 kg de crema	43.2	\$	49.371429
1 kg de crema	43.3	\$	49.485714
1 kg de crema	43.4	\$	49.600000
1 kg de crema	43.5	\$	49.714286
1 kg de crema ¹	43.6	\$	49.828571
1 kg de crema	43.7	\$	49.942857
1 kg de crema	43.8	\$	50.057143
1 kg de crema	43.9	\$	50.171429
1 kg de crema	44.0	\$	50.285714
1 kg de crema	44.1	\$	50.400000
1 kg de crema	44.2	\$	50.514286
1 kg de crema	44.3	\$	50.628571
1 kg de crema ¹	44.4	\$	50.742857
1 kg de crema	44.5	\$	50.857143
1 kg de crema	44.6	\$	50.971429
1 kg de crema	44.7	\$	51.085714
1 kg de crema	44.8	\$	51.200000
1 kg de crema	44.9	\$	51.314286
1 kg de crema	45.0	\$	51.428571
1 kg de crema	45.1	\$	51.542857
1 kg de crema	45.2	\$	51.657143
1 kg de crema	45.3	\$	51.771429
1 kg de crema	45.4	\$	51.885714
1 kg de crema	45.5	\$	52.000000
1 kg de crema	45.6	\$	52.114286
1 kg de crema	45.7	\$	52.228571
1 kg de crema	45.8	\$	52.342857
1 kg de crema	45.9	\$	52.457143
1 kg de crema	46.0	\$	52.571429
1 kg de crema	46.1	\$	52.685714
1 kg de crema	46.2	\$	52.800000
1 kg de crema	46.3	\$	52.914286
1 kg de crema	46.4	\$	53.028571
1 kg de crema	46.5	\$	53.142857
1 kg de crema	46.6	\$	53.257143
1 kg de crema	46.7	\$	53.371429
1 kg de crema	46.8	\$	53.485714
1 kg de crema	46.9	\$	53.600000
1 kg de crema	47.0	\$	53.714286
1 kg de crema	47.1	\$	53.828571

e

X

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

1 kg de crema	47.2	\$	53.942857
1 kg de crema	47.3	\$	54.057143
1 kg de crema	47.4	\$	54.171429
1 kg de crema	47.5	\$	54.285714
1 kg de crema	47.6	\$	54.400000
1 kg de crema	47.7	\$	54.514286
1 kg de crema	47.8	\$	54.628571
1 kg de crema	47.9	\$	54.742857
1 kg de crema	48.0	\$	54.857143
1 kg de crema	48.1	\$	54.971429
1 kg de crema	48.2	\$	55.085714
1 kg de crema	48.3	\$	55.200000
1 kg de crema	48.4	\$	55.314286
1 kg de crema	48.5	\$	55.428571
1 kg de crema	48.6	\$	55.542857
1 kg de crema	48.7	\$	55.657143
1 kg de crema	48.8	\$	55.771429
1 kg de crema	48.9	\$	55.885714
1 kg de crema	49.0	\$	56.000000
1 kg de crema	49.1	\$	56.114286
1 kg de crema	49.2	\$	56.228571
1 kg de crema	49.3	\$	56.342857
1 kg de crema	49.4	\$	56.457143
1 kg de crema	49.5	\$	56.571429
1 kg de crema	49.6	\$	56.685714
1 kg de crema	49.7	\$	56.800000
1 kg de crema	49.8	\$	56.914286
1 kg de crema	49.9	\$	57.028571
1 kg de crema	50.0	\$	57.142857

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

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO A CONTRATOS DE VENTA DE CREMA (SICOVE), NO INCLUYE LA EMISIÓN DE REPORTES CONSOLIDADOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EMISIÓN DE AVANCES DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS.

DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

“ACUERDO por el que se modifican las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias”; “Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto emitir políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como establecer el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias, contenido en su Anexo Único, que serán de observancia obligatoria en la Administración Pública Federal y en la Procuraduría General de la República.” y “Artículo 3.- La aplicación de las políticas y disposiciones contenidas en el presente Acuerdo y su Anexo Único, corresponde a los Titulares de las unidades administrativas o áreas responsables de las TIC en las Instituciones, así como a los servidores públicos cuyas atribuciones o funciones estén relacionadas con la planeación, contratación y administración de bienes y servicios de TIC y con la seguridad de la información.”

“ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno”; Norma Tercera.- Actividades de Control “Son las acciones que define

De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 03, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021, del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 03 que nos ocupa, realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones realizadas, por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las razones que provocaron las problemáticas planteadas, así como concluir con las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:

PREVENTIVAS:

La Dirección Comercial deberá presentar los manuales de desarrollo y programación del SICOVE, así como informar sobre el software utilizado en él mismo.

Continuar las gestiones ante la Gerencia de Sistemas, hasta implementar un programa de mejoras al SICOVE o en su caso se desarrolle otra aplicación, donde se incluya la generación de reportes estadísticos y de integración de información, que permita la toma de decisiones a nivel directivo en forma oportuna, integral y confiable para la Entidad, fortaleciendo el control interno sobre el Programa de Venta de Crema y esto coadyuve al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

De lo anterior se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC

Handwritten notes in red ink: 2-2, 17/33

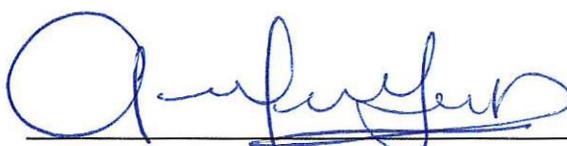


ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
EN LICONSA, S. A. DE C. V.

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	2 de 9
Número de Auditoría:	14/2021
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

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO	RECOMENDACIONES
<p>y desarrolla la Administración mediante políticas, procedimientos y tecnologías de la información con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos institucionales; así como prevenir y administrar los riesgos, incluidos los de corrupción. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la institución, en las diferentes etapas de sus procesos y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos y prevenir la ocurrencia de actos contrarios a la integridad. Cada actividad de control que se aplique debe ser suficiente para evitar la materialización de los riesgos y minimizar el impacto de sus consecuencias”, en específico “Numeral 10.- Diseñar actividades de control.- La Administración debe diseñar, actualizar y garantizar la suficiencia e idoneidad de las actividades de control establecidas para lograr los objetivos institucionales. En este sentido, es responsable de que existan controles apropiados para hacer frente a los riesgos que se encuentran presentes en cada uno de los procesos institucionales, incluyendo los riesgos de corrupción.” y “Numeral 11.- Seleccionar y desarrollar actividades de control basadas en las TIC’s.- La Administración debe desarrollar actividades de control, que contribuyan a dar respuesta y reducir los riesgos identificados, basadas principalmente en el uso de las tecnologías de información y comunicaciones para apoyar el logro de metas y objetivos institucionales.”</p> <p>➤ Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX “Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los</p>	<p>dentro del plazo de 45 hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.</p> <div style="text-align: center;">  <hr/> <p>Lic. Manuel Lozano Jiménez. Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <hr/> <p>Lic. Astrid Natividad González Degollado. Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche.</p> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <p>Fecha de Firma: <u>16 de diciembre de 2021</u></p> <p>Fecha Compromiso: <u>04 de marzo de 2022.</u></p> </div>

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	3 de 9
Número de Auditoría:	14/2021
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

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

programas comerciales de la institución, para que éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración” y Fracción XX, “Concertar la inclusión de elementos de control interno en los procesos de adquisición, operación, venta y distribución a su cargo”.

➤ Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial a realizar las siguientes funciones:

Dirección Comercial:

e) Emitir las estrategias tendientes al mejoramiento de los procedimientos y funciones del área, conforme a sus propias necesidades.

f) Supervisar el cumplimiento de los programas anuales considerados en el presupuesto para cada una de las subdirecciones del área.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

La Dirección Comercial con el objetivo de llevar el seguimiento puntual a la venta de crema, desde 2019, dado que la función de la cobranza del subproducto no es de su competencia, diseño la herramienta electrónica denominada Sistema de Seguimiento a Contratos de Venta de Crema (SICOVE), a través de la cual los titulares de los centros de trabajo como responsables de administrar los contratos para la venta de crema registran los informes mensuales de ventas, facturación y cobranza correspondientes a la venta del subproducto.

De la misma forma los Titulares antes citados, participan en el descremado de leche líquida elaboran y remiten mensualmente de manera física los informes mensuales, a la Dirección Comercial, esto en

(Empty space for recommendations)

Handwritten signatures and initials in blue and red ink at the bottom of the page.

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

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

su carácter de administradores y responsables del cumplimiento de los contratos para la venta de crema.

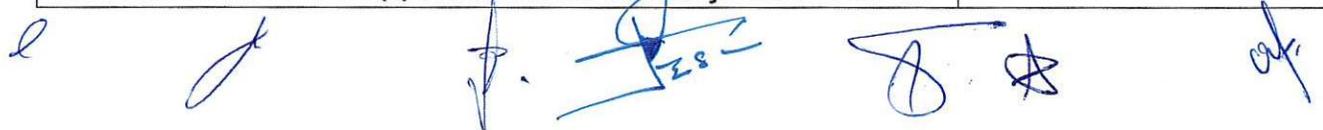
Por otro lado, el administrador del sistema en la Dirección Comercial, manifiesta que cada centro de trabajo cuenta con su usuario y contraseña para registrar su información y documentación, para que en el ámbito de su responsabilidad ingrese la información al sistema.

De lo anterior, y de las consultas realizadas a dicho sistema, se determinó lo siguiente:

Se observa que dicha área implementó la herramienta informática SICOVE, la cual inició operaciones en las plantas de Liconsa en mayo de 2019; donde captura número consecutivo de Contrato, Gerencia del Centro de Trabajo, precio unitario, kilogramos vendidos y/o despachados, comprobante de pago del cliente escaneado, avance del contrato, entre otros datos; con la finalidad de supervisar el desempeño de los centros de trabajo en la producción, despacho, facturación y cobro por concepto de la venta de crema pasteurizada.

Como resultado del acceso al sistema y de la reunión de trabajo en la cual personal de la Dirección Comercial explicó al equipo auditor los atributos y módulos con los que cuenta dicho sistema, sobresale que el mismo ayuda a conocer y controlar los ingresos que tiene la Entidad como resultado de la venta de crema y a su vez, refuerza la supervisión y seguimiento a los centros de trabajo mediante su herramienta informática.

Asimismo, se identificó que el SICOVE se encuentra en operación y se conforma de tres módulos (1) Usuario Centro de Trabajo "Documentación





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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	5 de 9
Número de Auditoría:	14/2021
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

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

soporte de la entrega de la crema pasteurizada y comprobante de pago”, (2) Usuario Cliente “comprobante de pago y/o de la transferencia” y (3) Usuario Administrador “confirmación de pago, la cual es informada por la Unidad de Administración y Finanzas, como resultado de la conciliación en la cuenta concentradora de la Entidad”; observando que se tienen muy definidas sus actividades e información y/o documentación a reportar por cada usuario, cuya captura es oportuna.

Uno de los atributos del SICOVE es la emisión de reportes con cortes mensuales por Contrato y por Centros de Trabajo, con sus avances; lo cual sirve como referencia para que dicha información sea presentada por la Dirección Comercial al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema.

Adicionalmente la Dirección Comercial, implementó de manera complementaria en Excel un reporte donde se registra el seguimiento integrado del cumplimiento de los Contratos y sus Modificatorios, que sirve como referencia para que la Dirección Comercial presente los avances en el cumplimiento de los contratos de mérito al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema.

Sin embargo, de las consultas realizadas por este OIC en el SICOVE se determinó lo siguiente:

- El sistema no cuenta con las facilidades para emitir diversos reportes que permitan la integración de la información contenida en el sistema, relativo a: centro de trabajo, contrato, total de kilogramos vendidos, importes pagados, entre otros datos; lo cual limita el aprovechamiento y explotación de la información contenida en el mismo, que permita una toma de decisiones oportuna y en su caso detectar y corregir

(Handwritten signatures and initials in blue ink)

(Handwritten notes in red ink: 20-2/33)



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

<p>oportunamente desviaciones en el cumplimiento de los términos contractuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Asimismo, el SICOVE actualmente no permite exportar los reportes que genera a formatos de hoja de cálculo o archivos planos que permitan llevar a cabo análisis de cumplimiento de los distintos datos que refieren a kilogramos vendidos, montos pagados, oportunidad en la entrega y recolección del producto crema y en su caso detección de posibles penalizaciones por aplicar. <p>CONCLUSIÓN (Contrastación del "ser" con el "deber ser")</p> <p>Por lo antes expuesto, se concluye que si bien el SICOVE, fue desarrollado como una herramienta tecnológica con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos institucionales y tener un mecanismo de control interno que garantice la seguridad de que las metas y objetivos de la Venta de Crema serán alcanzados, sin embargo, la Dirección Comercial deberá de trabajar en coordinación con la Subdirección de Desarrollo de Sistemas Informáticos de la Entidad, con la finalidad de optimizar los atributos que actualmente tiene el SICOVE e implementar los diversos reportes que permitan consolidar información en forma oportuna, para la toma de decisiones.</p> <p>Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1 y 3, del "ACUERDO por el que se modifican las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias"; Norma Tercera, Numeral 10 y 11, del "ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en</p>	
---	--

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	7 de 9
Número de Auditoría:	14/2021
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

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

Materia de Control Interno"; Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e Incisos e) y f) de la Dirección Comercial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.

Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.

Causa:

El incremento de operaciones de importancia financiera de la venta de crema, ha rebasado la capacidad operativa del actual sistema integral (SICOVE) que limita la información oportuna en la toma de decisiones.

Efecto:

Se limita el control y seguimiento de los resultados oportunos de la venta del subproducto crema, que no permite una visión integral de los avances de las metas de la venta y obliga a la Dirección Comercial a realizar procesos manuales complementarios, de integración de información.

Fundamento Legal:

- Artículo 1 y 3, del "ACUERDO por el que se modifican las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, y en la de seguridad de la información, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias".
- Norma Tercera, Numeral 10 y 11, del "ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno".

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Handwritten notes in red ink on the right margin: "22/33" and other illegible marks.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 8 de 9
Número de Auditoría: 14/2021
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

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

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

- Fracciones XIX y XX del Artículo Vigésimo Octavo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 2021).
- Incisos e) y f) de la Dirección Comercial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (Última Publicación el 31 de enero de 2020).



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	9 de 9
Número de Auditoría:	14/2021
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

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

Elaboró:



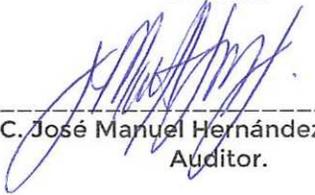
 Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
 Auditor.



 C.P. Beatriz Roquet Cruz
 Auditora.



 C.P. Jesús Victoria Zárate.
 Auditor.



 C. José Manuel Hernández Martínez
 Auditor.

Supervisó:



 Ing. Salvador Cortez González.
 Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
 Coordinador del Acto de Fiscalización.

Autorizó:



 Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
 Titular del Área de Auditoría Interna, de
 Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

20-2-23/33



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	1 de 4
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	04
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

FALTA DE INSTRUMENTO NORMATIVO QUE PERMITA DETERMINAR, DELIMITAR Y REGULAR, LOS ÁMBITOS DE COMPETENCIA Y RESPONSABILIDAD DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE OFICINAS CENTRALES Y DE LOS CENTROS DE TRABAJO INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO DE VENTA DE CREMA EN LOS CASOS QUE EL DESCREMADO NO SE REALICE EN PLANTAS PROPIAS DE LICONSA, S.A. DE C.V.

DEBE SER (Mandato de Ley o Normatividad)
Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos Fecha: 31 de enero de 2020

7.2. OBJETIVO GENERAL

- Constituir un instrumento normativo que permita determinar, delimitar y regular, los ámbitos de competencia y responsabilidad de cada una de las Áreas de Oficinas Centrales y de los Centros de Trabajo involucradas en el Procedimiento de Venta de Crema.

7.6. Dirección de Producción

- c) Elaborar en coordinación con la Unidad de Administración y Finanzas, el o los procedimientos para la comercialización de Crema Pasteurizada en los casos que el descremado se realice fuera de las plantas de LICONSA, que serán propuestos para la aprobación del Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema

8.2. FUNCIONES DEL GRUPO

- c) Resolver los casos no previsto en la normatividad vigente relacionados con la comercialización de Crema Pasteurizada.

De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 04, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021, del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 04 que nos ocupa, realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones realizadas, por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:

PREVENTIVA

- La Dirección Comercial deberá en coordinación con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción) y la Unidad de Administración y Finanzas, deberán de proponer al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, un procedimiento simplificado que permita regular los mecanismos y responsabilidad de cada área, así como la forma en que se cobrarán los excedentes de grasa butírica en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V. (coproductor y/o maquilador).
- Presentar evidencia documental relativa a que el Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema, autorice el procedimiento de comercialización de subproducto crema, en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores.
- Gestionar ante el Comité de Mejora Regulatoria Interna (COMERI) el instrumento normativo para su autorización, que permita regular los

1/11
04
a
0-4/11

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

20-2/33
24



Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

g) Autorizar el procedimiento de comercialización de subproducto crema, así como su precio de venta en los casos que el descremado no se realice en plantas propias.

SER (hechos o hallazgos encontrados)

De la revisión a la información proporcionada por la Dirección Comercial, se determinó lo siguiente:

Del análisis realizado al instrumento jurídico que regula la venta de crema, se determinó que estos no cuentan con un apartado que reglamente los procesos, mecanismos y responsabilidades de cada área, para la venta de la crema en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V. (coproductor y/o maquilador).

Conclusión (Contrastación del "Ser" con el "Debe ser")

Del análisis realizado al instrumento jurídico que regula la venta de crema, en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V. Se concluye que la Entidad, no cumple con el debe ser (Mandato de ley o normativo) señalado en la presente observación, toda vez que no acreditó dar cabal cumplimiento, al Manual de Organización General y Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, al no existir el marco normativo que reglamente los procesos, mecanismos y responsabilidades de cada área, para la venta de la crema en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V.

CAUSAS

Falta de normatividad jurídica para la venta de la crema en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V.

procedimientos, mecanismos y responsabilidad de cada área, para la venta de la crema en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores.

- La Dirección Comercial en coordinación con la Dirección de Operaciones (antes Dirección de Producción) y la Unidad de Administración y Finanzas, deberán de girar Oficio Circular a los Centros de Trabajo, para dar a conocer el procedimiento normativo previsto para su aplicación, en los casos que el descremado lo realicen los coproductores y/o maquiladores (Plantas que no son propiedad de la Entidad); en tanto se autorice dicho procedimiento en el COMERI.

De lo anterior se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.

Lic. Manuel Lozano Jiménez.
Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.

Lic. Astrid Natividad González-Degollado.
Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche.

(Handwritten signatures and initials at the bottom of the page)



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	3 de 4
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	04
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

EFFECTOS
No se garantice la transparencia, para la venta de crema en los casos que el descremado no se realice en plantas propias de LICONSA, S.A. DE C.V.
Se deje de percibir recursos adicionales para la Entidad.

FUNDAMENTO LEGAL

- Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos, 7.2. Objetivo General, 7.6. Dirección de Producción, Inciso c) y 8.2. Funciones del Grupo, Inciso c).

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

[Handwritten notes in red ink: 25/33]



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 4 de 4
Número de Auditoría: 14/2021
Número de Observación: 04
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

C.P. Beatriz Roquet Cruz.
Auditora.

Supervisó:

Ing. Salvador Cortez González.
Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
Coordinador del Acto de Fiscalización.

Autorizó:

Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
Titular del Área de Auditoría Interna, de
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

C.P. Jesús Victoria Zárate.
Auditor.

C. José Manuel Hernández Martínez.
Auditor.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	1 de 8
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	05
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

SE CARECE DE UN INDICADOR ESPECIFICO SOBRE LA VENTA DE CREMA.
DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).

➤ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última reforma DOF 20-05-2021), en su Artículo 1, 2 fracción I, LI que define Sistema de Evaluación del Desempeño: como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos; fracción LVII, y Artículo 45 señala que los “responsables de la administración en los ejecutores de gasto serán responsables de la administración por resultados; para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas”, además; “las Dependencias y Entidades deberán publicar en el Diario Oficial de la Federación un extracto de los instrumentos suscritos, incluyendo sus compromisos de resultados y, bimestralmente, con desglose mensual, los resultados de desempeño. De la misma forma el artículo 110 establece que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, asimismo, el artículo 111 de dicha ley, establece que la Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las

De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 05, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021, del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 05 que nos ocupa, realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones realizadas, por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las razones que provocaron las problemáticas planteadas, así como concluir con las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:

PREVENTIVAS:

Continuar las gestiones hasta su implementación en coordinación con la Dirección de Planeación, Evaluación y Proyectos, los indicadores de venta comercial de crema en concordancia, con los demás indicadores de los programas de LICONSA, presupuestales o de operación, que permita realizar un mejor seguimiento del cumplimiento de las metas de los programas y como están contribuyendo en los ingresos de la Entidad.

De lo anterior se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.

Handwritten signatures and initials in blue and red ink at the bottom of the page.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

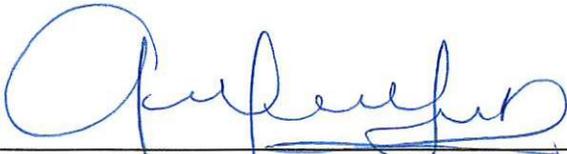
Dependencias y Entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes.

- Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021), Artículo Vigésimo Octavo.- Obligaciones y Facultades del Director Comercial, Fracción XIX "Presentar al Director General, información sobre el cumplimiento de metas y objetivos en el desarrollo de los programas comerciales de la institución, para que éste pueda dar cuenta al Consejo de Administración", así como el Artículo Vigésimo Noveno.- Obligaciones y Facultades del Director de Planeación, Evaluación y Proyectos, Fracción XI "Realizar la planeación estratégica institucional y cooperar con las demás direcciones para la atención de los asuntos que le señale el Director General".
- Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020), faculta a la Dirección Comercial a realizar las siguientes funciones:

Dirección Comercial:
g) Autorizar la estrategia de venta de productos comerciales y mercadotecnia para instrumentarla en los canales de venta comercial.
h) Aprobar las políticas, lineamientos y demás documentos normativos relacionados con el área y difundirlos.
- En la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados 2021 en su apartado IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de la



Lic. Manuel Lozano Jiménez.
Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.



Lic. Astrid Natividad González Degollado.
Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

(Handwritten marks and signatures at the bottom of the page)



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	3 de 8
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	05
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 Comercial.	Clave de Programa: 8.0.0

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

elaboración de la MIR, que permite analizar la lógica y congruencia así como su orientación a resultados del diseño horizontal y vertical de los Indicadores de la Entidad.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

De la revisión a la información proporcionada por la Dirección Comercial, se determinó lo siguiente:

Como resultado del requerimiento de información realizado respecto a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) de la Venta Comercial de Crema del ejercicio 2020 y a septiembre de 2021, se informó a este OIC que dicha Matriz no aplica debido a que la venta de crema citada no es un programa presupuestario al tratarse de un subproducto y su objeto se encuentra definido en el numeral 7.1. Antecedentes y 7.2. Objetivos, apartado VII del Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos. Adicionalmente menciona que el Subproducto Crema es un bien secundario para obtener recursos adicionales en apoyo al Programa de Abasto Social de Leche y con giro distinto al objeto social de Liconsa.

Por lo anterior, se procedió a comparar las cifras reportadas en las Cédulas de Análisis Financiero por Programa Objetivo acumulado, al 31 de diciembre 2020 y al 30 de septiembre de 2021, de los Estados Financieros de Liconsa S.A. de C.V., con la finalidad de determinar la importancia de los ingresos generados por la venta del Subproducto crema, así como, el porcentaje y la relevancia que representa este subproducto en las finanzas de la Entidad.

Producto	A Diciembre 2020
----------	------------------

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.

Handwritten text in red ink: 20-2/33

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

Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.

Unidad Auditada: Dirección Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

	Litros / Kilos (Miles)	Importe (Miles)	Representa el %
Leche Frisia (Litro)	18,639.00	\$222,564.40	13.64%
Leche En Polvo Institucional (Litro)	9,048.00	\$85,937.40	5.27%
Leche En Polvo Diconsa (Litro)	1,601.00	\$16,583.40	1.02%
Leche En Polvo Saborizada (Litro)	0.00	\$1.62	0.00%
Leche Semidescremada (Litro)	8,395.00	\$77,958.10	4.78%
Leche Fluida UHT (Litro)	19,194.00	\$294,425.60	18.05%
Subproducto Crema (Kilo)	29,499.00	\$933,699.90	57.24%
Total:		\$1,631,170.42	100.00%

Producto	A Septiembre 2021		
	Litros / Kilos (Miles)	Importe (Miles)	Representa el %
Leche Frisia (Litro)	13,389.00	\$170,325.10	15.73%
Leche En Polvo Institucional (Litro)	305.90	\$4,073.50	0.38%
Leche En Polvo Diconsa (Litro)	174.20	\$54,921.30	5.07%
Leche En Polvo Saborizada (Litro)	0.00	\$0.00	0.00%
Leche Semidescremada (Litro)	353.50	\$4,109.10	0.38%
Leche Fluida UHT (Litro)	559.90	\$9,414.70	0.87%
Subproducto Crema (Kilo)	24,573.50	\$839,985.20	77.57%
Total:		\$1,082,828.90	100.00%

Del comparativo anterior se determinó que la contribución del Subproducto Crema a las Ventas Comerciales para el ejercicio 2020 representó el 57.24% y para el ejercicio 2021 el 77.57%, de los ingresos por ventas de productos comerciales.

Asimismo, la contribución del Subproducto Crema para los ingresos de la Entidad, ascendió a \$933'699,980.00 para el periodo de enero a diciembre

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page.



**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
EN LICONSA, S. A. DE C. V.
Cédula de Resultados Definitivos**

Hoja No.: 5 de 8
 Número de Auditoría: 14/2021
 Número de Observación: 05
 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 Comercial. Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

del 2020, lo que representó el 16.54% y para el periodo de enero a septiembre del 2021, ascendió a \$839'985,184.00, lo que representó el 23% del total de los ingresos reportados por la Entidad, en las Cédulas de Análisis Financiero por Programa Objetivo acumulado.

Ventas Totales de Programas Objetivo (Ingresos)	A Diciembre 2020		
	Kilos (Miles)	Importe (Miles)	Representa el %
Subproducto Crema (Kilo)	29,499.00	\$933,699.9	16.54%
Total:		\$5,643,884.2	100.00%

Ventas Totales de Programas Objetivo (Ingresos)	A Septiembre 2021		
	Kilos (Miles)	Importe (Miles)	Representa el %
Subproducto Crema (Kilo)	24,573.50	\$839,985.20	23.00%
Total:		\$3,651,900.83	100.00%

Como se demuestra en la tabla anterior, el Subproducto crema representa una contribución relevante a las finanzas, por lo que los argumentos señalados por la Dirección Comercial, referente a que el Programa Comercial Venta de Crema no es un programa presupuestario al ser un subproducto y no reúne las características necesarias de un indicador; sin embargo, y en consideración a las cifras antes señaladas, aunque no se incluya en la (MIR) por no ser un programa presupuestario, si es importante medir el cumplimiento de las ventas de crema a través de indicadores, que permitan conocer el grado de contribución en los ingresos de la Entidad, toda vez que dichos ingresos sirven de apoyo en la instrumentación del programa de Abasto Social de Leche, por lo que se debería informar al Director General y dar seguimiento en el Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI).

[Handwritten signatures and initials in blue ink]

[Handwritten signature and date: 28/2/23]



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	6 de 8
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	05
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

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

Por lo antes expuesto, se concluye que no se cumplió con el deber ser (mandato de ley) señalado en la presente observación, toda vez que la Dirección Comercial no informó al Director General, para que este pueda dar cuenta al Consejo de Administración sobre el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en el desarrollo de los programas comerciales de la institución, en específico lo relativo a la venta de crema, verificando el cumplimiento de los resultados a través de indicadores estratégicos y de gestión.

Por lo anterior, se limita el monitoreo y evaluación del cumplimiento de las metas de venta comercial del subproducto crema,

Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1, 2 fracción I, LI, LVII; 45, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Fracción XIX, Artículo Vigésimo Octavo, y Fracción XI, Artículo Vigésimo Noveno, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; Incisos g) y h) de la Dirección Comercial del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.; y Apartado IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de la elaboración de la MIR, de la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados 2021.

Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.

Causa:

Deficiencias en la supervisión y seguimiento a las metas y objetivos establecidos para la venta del subproducto crema establecidos en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos.

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL
EN LICONSA, S. A. DE C. V.
Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 7 de 8
 Número de Auditoría: 14/2021
 Número de Observación: 05
 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 Comercial. Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO RECOMENDACIONES

Efecto:
 Se limita el control y seguimiento de los resultados oportuno de la venta del subproducto crema, a través de indicadores que permitan medir el cumplimiento de las metas establecidas.

Fundamento Legal:

- Artículos 1, 2, 45, 110 y 111 establecidos en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2021).
- Fracción XIX, Artículo Vigésimo Octavo y Fracción XI, Artículo Vigésimo Noveno, establecidos en los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 2021).
- Incisos f) y g) de las funciones del Director Comercial, establecidos en el Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (Última Publicación el 31 de enero de 2020).

Apartado IV Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados, IV.2.1 Contenido de la MIR, IV.2.2 Secuencia de la elaboración de la MIR, de la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados 2021.

Handwritten notes in red ink: 20/10/21



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 8 de 8
Número de Auditoría: 14/2021
Número de Observación: 05
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 Comercial.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Ing. Salvador Cortez González.
Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
Coordinador del Acto de Fiscalización.

Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
Titular del Área de Auditoría Interna, de
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.

C.P. Beatriz Roquet Cruz
Auditora.

C.P. Jesús Victoria Zárate.
Auditor.

C. José Manuel Hernández Martínez
Auditor.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	de 7
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	06
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 Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

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

<p>FALTA DE MANTENIMIENTO MAYOR EXTERNO A LOS EQUIPOS DESCREMADORES, PROVOCANDO QUE NO SE REALICE EL DESCREMADO EN FORMA EFICIENTE.</p> <p>DEBER SER (Mandato de Ley o normativo).</p> <p>La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en su artículo no. 1, segundo párrafo establece, "los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia economía y racionalidad...."</p> <p>➤ Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (11 de marzo de 2021)</p> <p>Artículo Trigésimo.- Facultades y Obligaciones del Director de Operaciones de Liconsa.</p> <p>Las funciones de este Director se llevarán a cabo siguiendo las directrices que le señale Seguridad Alimentaria Mexicana, SEGALMEX, de conformidad con lo previsto en el penúltimo párrafo del Artículo Tercero del Estatuto Orgánico de SEGALMEX.</p> <p>Son las siguientes:</p> <p>I. Coordinar las acciones, a nivel nacional, de acopio de leche fresca a productores sociales; de industrialización de leche pasteurizada y ultra pasteurizada y de la comercialización y distribución de leche y sus derivados, para atender a la población beneficiaria del programa de abasto social;</p>	<p>De la respuesta a la cédula de resultados preliminares 06, presentados el 06 de diciembre de 2021, remitida por la Dirección Comercial mediante oficio No. LICONSA-DC-MLJ-1131-2021 y LICONSA-DC-MLJ-1141-2021, ambos del 13 diciembre de 2021, y la valoración del apartado correspondiente a la observación 06 que nos ocupa, realizada por este OIC, se determinó que se encuentran en proceso de atención de las recomendaciones realizadas, por lo que es necesario que la Dirección Comercial, en coordinación con las áreas involucradas, continúen las acciones para soportar y en su caso complementar las razones que provocaron las problemáticas planteadas, así como concluir con las gestiones ante quien corresponda para presentar al Órgano Interno de Control las documentales correspondientes conforme a lo siguiente:</p> <p>PREVENTIVAS:</p> <p>1.- La Dirección Comercial, en el ámbito de sus funciones y atribuciones deberá:</p> <p>a).- En coordinación con la Dirección de Operaciones, continuar con las gestiones ante la UAF hasta obtener la liberación de recursos financieros, con la finalidad de realizar los mantenimientos preventivos y correctivos (mantenimiento mayor) de las descremadoras y equipo asociado a las mismas, de los cinco centros de trabajo que realizan el proceso de descremado, que contempla el programa de mantenimiento por sub áreas para el ejercicio 2022.</p> <p>Asimismo, presentar e informar al Grupo Interno de Análisis de Venta de Crema de Liconsa, los resultados de las gestiones realizadas, para su seguimiento.</p>
---	---

Handwritten signatures and initials in blue and red ink at the bottom of the page.

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

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

➤ Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V. (31 de enero de 2020).

EL GERENTE METROPOLITANO O ESTATAL TENDRÁ TAMBIÉN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

a).- Supervisar el proceso productivo, cuidando la cantidad, calidad, oportunidad y costo para garantizar el abasto de la leche en sus modalidades social y comercial.

b).- Autorizar y supervisar el programa de mantenimiento de la planta productiva.

Funciones del Gerente del Centro de Trabajo.

a).- Ejercer la representación legal de la entidad en el ámbito de su competencia.

q).- Instrumentar las acciones para el cumplimiento total de las metas de ventas de productos comerciales que le asigne la Dirección Comercial al Centro de Trabajo.

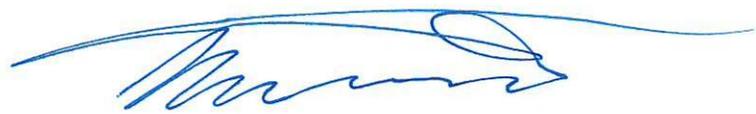
Funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial.

a).- Supervisar el cumplimiento del Programa Anual de Producción establecido por Oficina Central.

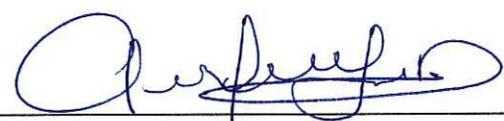
g).- Supervisar la ejecución del Programa Anual de Mantenimiento de las plantas productivas y Centros de Acopio administrativo y operativo, verificando el estricto cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos y ordenamientos legales establecidos.

b).- Realizar las gestiones ante la UAF, para que de los ingresos por venta de crema, se haga una reserva de recursos, para la atención del programa de mantenimiento antes citado, que se justifica debido a que la venta de crema contribuye de manera importante en los ingresos de la Entidad.

De lo anterior se requiere que la Dirección Comercial remita a este OIC dentro del plazo de 45 hábiles contados a partir de la formalización de la presente cédula, la información y documentales que atiendan la observación y recomendaciones citadas en la presente cédula.



Lic. Manuel Lozano Jiménez.
Director Comercial de Liconsa, S.A. de C.V.



Lic. Astrid Natividad González Degollado.
Encargada de la Subdirección de Adquisición de Leche de Liconsa, S.A. de C.V.

(Handwritten signatures and initials at the bottom of the page)



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	3 de 7
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	06
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 Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

h).- Ejecutar el mantenimiento correctivo que soliciten las áreas, con el fin de no detener el proceso productivo y administrativo de la planta industrial.

SER (hechos o hallazgos encontrados).

Con el objeto de constatar que Liconsa cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, que evite paros y/o retrasos en el proceso de producción de crema, y por ende se afecte la eficiencia de descremado de la leche, mediante oficio No. OIC/AAIDMGP/0566 del 24 de noviembre de 2021, se solicitó información a la Gerencia Metropolitana Norte de Liconsa; en respuesta mediante oficios GMN-JDS-1325-2021 del 29 de noviembre de 2021, proporciono diversa documentación, de su análisis se determinó lo siguiente:

La Gerencia Metropolitana Norte (GMN) cuenta con 2 descremadoras con una antigüedad de 10 años (operando desde 2013), y el último mantenimiento que se les ha dado fue en el año 2019 y actualmente se realiza un mantenimiento programado de manera alterna.

Sin embargo, en la visita realizada por el personal auditor a la G.M.N., se constató en el área de producción, que al mes de septiembre del 2021, no se había realizado el mantenimiento mayor externo (cambio de platos, amortiguadores, reparación y/o cambio de flecha) de las dos descremadoras, por lo que el descremado no se realiza en las mejores condiciones, que permitan obtener la crema con mayor calidad en contenido de grasa butírica, y no se aprovecha la capacidad del equipo en forma óptima.

Ing. Jesús Domínguez Sánchez
Encargado de la Gerencia Metropolitana Norte
de Liconsa, S.A. de C.V.

Fecha de Firma: 16 de diciembre de 2021

Fecha Compromiso: 04 de marzo de 2022

Handwritten signatures and initials in blue and red ink at the bottom of the page.



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	4 de 7
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	06
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 Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

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

Se presentó un programa anual de mantenimiento preventivo por subáreas, presentando evidencia documental de su ejecución con personal del Centro de Trabajo; en dicho programa, también está considerando el mantenimiento mayor a las descremadoras antes citadas, pero no se presentó evidencia de su realización; el área auditada manifestó que no se realizó por falta de recursos financieros.

Se precisa que para proporcionar el mantenimiento mayor externo, se requiere de proveedor de servicio (externo) y su costo es de mayor cuantía que el mantenimiento preventivo.

Por otro lado de acuerdo con la información recabada por la Dirección Comercial en la dirección de Operaciones, se identifica que en los 4 centros de trabajo restantes que realizan el descremado de leche, (Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Michoacán, Gerencia Estatal Valle de Toluca y Gerencia Estatal Jalisco), tampoco se ha realizado el mantenimiento en forma regular, inclusive en la Gerencia Metropolitana Sur se tienen 2 descremadoras sin operar (están descompuestas); por lo antes expuesto, es importante priorizar la asignación de recursos para realizar el mantenimiento citado, toda vez que la venta de la crema contribuye en forma importante en los ingresos de la Entidad.

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

De la revisión al programa de mantenimiento preventivo y demás documentación proporcionada por la G.M.N. se constató que no se cumplió con el deber ser (mandato de ley o normativo) señalado en la

[Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page.]



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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.:	5 de 7
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	06
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 Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

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

presente observación, toda vez que no se realizó el mantenimiento mayor externo a las descremadoras, afectando la eficiencia del proceso de descremado, incumplándose el manual de organización de Liconsa, en los relativo a las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a planta industrial señalados en el inciso (g) citado en el deber ser de la presente observación.

Por lo anterior, no se cumplió cabalmente con el Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Fracción I del Artículo Trigésimo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V.; e Incisos a), b) y q) de las funciones del Gerente del Centro de Trabajo, e Inciso g) de las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial, del Manual de Organización General de Liconsa, S.A. de C.V.

Todos estos citados en el "Deber ser" de la presente cédula.

Causa:

El mantenimiento mayor externo, no se realizó por falta de recursos financieros.

Efecto:

El descremado no se realiza en forma eficiente, que permita obtener la crema con mayor calidad para su comercialización; también afecta en posibles incumplimientos en la entrega de crema a los clientes.

Fundamento Legal:

- Artículo 1 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad

Handwritten signatures and initials in blue ink at the bottom of the page, including a large signature on the left and several initials on the right. A red stamp is visible on the far right edge.



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

Cédula de Resultados Definitivos

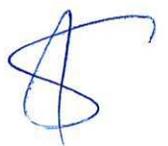
Hoja No.:	6 de 7
Número de Auditoría:	14/2021
Número de Observación:	06
Monto Fiscalizable:	\$0.0 Miles
Monto Fiscalizado:	\$0.0 Miles
Monto por Aclarar:	\$0.0 Miles
Monto por Recuperar:	\$0.0 Miles

Ente: Liconsa, S.A. de C.V.	Sector: Agricultura y Desarrollo Rural.
Unidad Auditada: Dirección Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.	Clave de Programa: 8.0.0

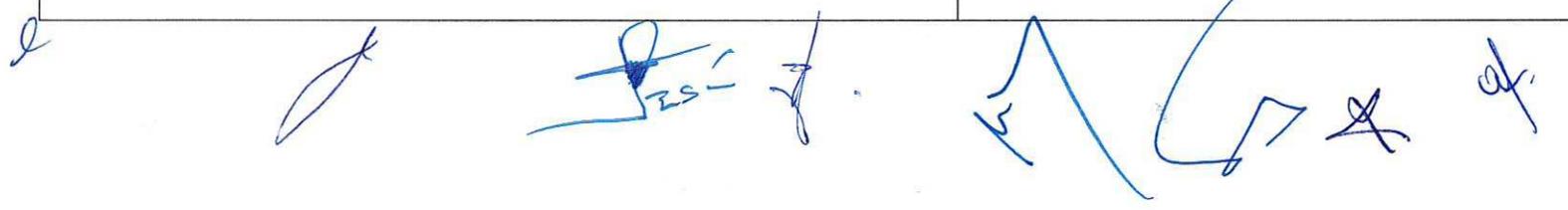
RESULTADO	RECOMENDACIONES
-----------	-----------------

Hacendaria (2021), segundo párrafo.

- Fracción I del Artículo Trigésimo, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V. (publicados en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 2021).
- Incisos a), b) y q) de las funciones del Gerente del Centro de Trabajo, e Inciso g) de las funciones del Subgerente de Producción y Mantenimiento a Planta Industrial, del Manual de Organización de Liconsa, S.A. de C.V. (31-enero-2020).



RECOMENDACIONES





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

Cédula de Resultados Definitivos

Hoja No.: 7 de 7
Número de Auditoría: 14/2021
Número de Observación: 06
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 Comercial y Gerencia Metropolitana Norte.

Clave de Programa: 8.0.0

RESULTADO

RECOMENDACIONES

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:



Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.



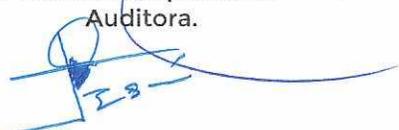
Ing. Salvador Cortez González.
Jefe de Departamento de Auditoría Interna y
Coordinador del Acto de Fiscalización.



Lic. Eduardo Erik Ontiveros.
Titular del Área de Auditoría Interna, de
Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.



C.P. Beatriz Roquet Cruz
Auditora.



C.P. Jesús Victoria Zárate.
Auditor.



C. José Manuel Hernández Martínez
Auditor.

