SFP Secretaría de la Función Pública	**Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V.** **Cédula de Observaciones**	Hojas Núms.: 1 de 6 Número de Auditoría: 02/2018 Número de Observación: **01** Monto Fiscalizable: $ 1´614,850,132 Monto Fiscalizado: $ 1´614,850,132 Monto por Aclarar: $ 3´912,977 Monto por Recuperar: N/A

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación	Recomendaciones
FALTA DE INDICADORES EN EL PROGRAMA B005 COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LACTEOS RELATIVO A LA ACTIVIDAD VENTA DE CREMA **OBSERVACIÓN:** En la Cuenta Pública 2016, Liconsa S.A. de C.V. tiene establecidos 6 programas presupuestarios, entre ellos se encuentra el programa presupuestario "B005 Comercialización de Productos Lácteos" mismo que tiene como finalidad la comercialización de productos lácteos con el objetivo de "*contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza, a través de acciones que incidan positivamente en la alimentación, la salud y la educación mediante la obtención de ingresos adicionales con la comercialización de leche Liconsa, para tener una menor dependencia de recursos fiscales para el Programa de Abasto Social de Leche*". Para dar cumplimiento al mencionado programa, la entidad por medio del H. Consejo de Administración, el 6 de octubre de 2010 acordó cambiar la denominación de la entonces Dirección de Materiales por Dirección Comercial, así como sus funciones, con el objetivo de contar con áreas específicas para el desarrollo de las actividades comerciales y diferenciarlas del Programa de Abasto Social. El 4 de noviembre de 2015, la Dirección Comercial elaboró la primera versión del "Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos" el cual no incluía procedimientos o actividades relacionadas con la venta de crema. Fue hasta el 18 de diciembre de 2015 en su primera revisión, cuando se incorpora el primer procedimiento de "Venta de Crema Clave VST-DC-PR-011-056" y el 13 de septiembre de 2017 se modifica el manual para clarificar el procedimiento que se lleva a cabo para la realización de la venta de crema. Del análisis realizado a los resultados de la Cuenta Pública 2016 y a los Estados Financieros Consolidados de los ejercicios fiscales 2016 y 2017, se observa que el	La Dirección de Finanzas y Planeación deberán presentar a este Órgano Interno de Control la evidencia que acredite las acciones siguientes: **CORRRECTIVAS:** **1.** La Subdirección de Planeación Estratégica deberá elaborar, estructurar y establecer en el Sistema de Evaluación del Desempeño la actividad de Venta de Crema con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. **2.** La Subdirección de Planeación Estratégica en coordinación con la Dirección Comercial deberán elaborar metas, objetivos e indicadores estratégicos vinculados a la matriz de indicadores de resultados (MIR). Se recomienda seguir los indicadores propuestos, según **ANEXO 1**. **3.** La Subdirección de Planeación Estratégica deberá incluir en el programa presupuestal "B005 Comercialización de productos lácteos" la actividad de venta de crema. **4.** La Dirección de Finanzas y Planeación deberá aclarar las diferencias determinadas y remitir la documentación soporte que aclare o justifique las mismas. **PREVENTIVA:** **1.** Establecer los mecanismos de control y verificación e instruir al personal, para que en lo subsecuente se garantice el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la "Venta de Crema". **2.** Establecer mecanismos que aseguren que la información proporcionada en diversos formatos sea veraz y confiable; asimismo realizar conciliaciones con las áreas involucradas en el proceso de producción y venta para no reportar información errónea. Adicionalmente, el Órgano Interno de Control dará seguimiento a la aplicación de las

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación	Recomendaciones
programa presupuestario "B005 Comercialización de Productos Lácteos" no contempla en ninguno de sus apartados la actividad de venta de crema. Por otra parte, en los estados financieros se reportan ingresos importantes para la entidad derivados de esta actividad. De lo antes expuesto, se observa que dicha actividad, a pesar de que contribuye al cumplimiento del objetivo del programa "*...para tener una menor dependencia de recursos fiscales para el Programa de Abasto Social de Leche...*" actualmente no forma parte integral de los indicadores y objetivos de dicho programa. Lo anterior se confirma con la respuesta a esta auditoría por parte del área auditada en la atenta nota de fecha 29 de enero de 2018 que indica: "*... Conforme lo que establece el Manual de Organización General, la Subdirección de Planeación Estratégica tiene a su cargo elaborar, estructurar y establecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. De esta manera, es la responsable de coordinar la integración de la Matriz de Indicadores de Resultados de los Programas Presupuestarios de Liconsa ... En este sentido, no existe Matriz de Indicadores para resultados del programa (Venta de Crema), y en consecuencia, documentación soporte del cálculo de los indicadores*" Por lo tanto, se establece que la actividad "Venta de Crema" no es un programa por sí solo, sino más bien es una actividad que actualmente no es posible medir y no está considerada dentro de los indicadores institucionales, que es la Dirección de Finanzas y Planeación la encargada de medir la eficiencia y eficacia por medio del "Sistema de Evaluación al Desempeño", considerando metas, objetivos e indicadores estratégicos vinculados a la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Lo anterior en incumplimiento a lo establecido en el artículo 134, primer párrafo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice: *..."Artículo 134. Los recursos económicos de que disponga la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén*	medidas correctivas y preventivas, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las mismas. **Fecha de firma** 13 de abril de 2018 **Fecha Compromiso** 18 de junio de 2018 **Servidores Públicos Responsables** Lic. Marco Antonio Loaiza Montaño. Director de Finanzas y Planeación. C.P. Alberto Medina González. Encargado de la Subdirección de Contabilidad General

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación	Recomendaciones
destinados."...	
De igual manera se está incumpliendo lo establecido en los artículos 3º, último párrafo y 9º., tercer párrafo, de la Ley de Planeación, que a la letra dice:	
..."3º...*Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados."*...	
...9º..."*El Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dará seguimiento a los avances de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en el logro de los objetivos y metas del Plan y sus programas, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño previsto por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria."*...	
Por otro lado, también incumple lo establecido en los artículos 110, cuarto párrafo, fracción I, y 111, primer párrafo, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, que a la letra dice:	
..."*Artículo 110 ... 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. Para tal efecto, las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño se sujetarán a lo siguiente"*...	
..."*I. Efectuarán las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;"*...	
..."*Artículo 111.- La Secretaría verificará periódicamente, al menos cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y*	

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffita Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación	Recomendaciones
presupuestos de las 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. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas."... Asimismo, se contraviene lo establecido en el apartado de las funciones de/la Subdirector (a) de Planeación Estratégica, inciso c), del Manual de Organización General, que a la letra dice: *..."c) Elaborar, estructurar y establecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la Entidad."...* De acuerdo a lo solicitado por el Titular del Área de Auditoria Interna a la Dirección Comercial, a través del oficio AAI/024/2018 de fecha 15 de febrero de 2018 en el punto "9. Venta total anual de las Plantas Industrializadoras indicando cuanto corresponde a venta de crema y cuanto al excedente de grasa butírica" ; para lo cual a su vez la Dirección Comercial le solicitó a la Dirección de Finanzas y Planeación con Oficio número DC/ASGS/395/2018 la información relacionada con el punto en comento. De la información enviada por el área auditada a este OIC, se presenta lo siguiente: en lo que respecta al ejercicio 2017, el volumen de crema e importe reportado en los formatos "Venta de Crema Mensual – Anexo 18" según se detalla por las 5 plantas de Liconsa que realizan el proceso de descremado (Gerencia Metropolitana Norte, Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Jalisco, Gerencia Estatal Michoacán y la Gerencia Valle de Toluca), fue de 21'049,145.57 kg de crema pasteurizada, equivalente a $559'262,726.94, de igual manera, para la venta de crema cruda, la empresa maquiladora nacional de leche en polvo (ILAS México S.A. de C.V.) reportó un volumen de 10'789,900.25 kg de crema sin pasteurizar equivalente a	

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación

$237´377,805.63.

Del análisis anterior se presentan diferencias contra los Estados Financieros en donde se tiene reportado la cantidad de crema vendida para 2017 por 21,052,000 kg. de crema con un importe de $559,330,647.00. De lo anterior se observa inconsistencia en relación a los kilos e importes de crema vendidos en dos documentos diferentes generados por la misma Área, como se muestra en el cuadro siguiente:

EJERCICIO	DIRECCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN	ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	DIFERENCIA
2017:			
Venta de crema (Plantas de LICONSA)			
Kilos	21,049,145.57	21,052,000.00	2,854.43
Importe	$559´262,726.94	$559´330,647.00	$67,920.06
Venta de crema ILAS México, S.A. de C.V.)			
Kilos	10,789,900.25	10,781,000.00	8,900.25
Importe	$237´377,805.63	$241´222,863.00	$3´845,057.37

Como se observa en el cuadro anterior, en cuanto a la venta de crema producida en las Plantas de Liconsa se reportó más en Estados Financieros y respecto a ILAS se reportó menos en Estados Financieros, lo que denota que no hay un control y las cifras reportadas no son confiables, contraviniendo lo establecido en los artículos 16 y 85, fracción III, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que a la letra dice:

..."Artículo 16.- El sistema, al que deberán sujetarse los entes públicos, registrará de manera armónica, delimitada y específica las operaciones presupuestarias y contables derivadas de la gestión pública, así como otros flujos económicos.

Recomendaciones

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

SFP Secretaría de la Función Pública	Órgano Interno de Control en LICONSA, S.A. de C.V. Cédula de Observaciones	Hojas Núms.: 6 de 6 Número de Auditoría: 02/2018 Número de Observación: **01** Monto Fiscalizable: $ 1´614,850,132 Monto Fiscalizado: $ 1´614,850,132 Monto por Aclarar: $ 3´912,977 Monto por Recuperar: N/A

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social	Clave: 020143
Área Auditada:	Dirección de Finanzas y Planeación			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (venta de crema), mediante la revisión al Desempeño".

Observación	Recomendaciones
Asimismo, generará estados financieros, confiables, oportunos, comprensibles, periódicos y comparables, los cuales serán expresados en términos monetarios."… …"Artículo 85.- Se sancionará administrativamente a los servidores públicos en los términos de la legislación en materia de responsabilidades administrativas aplicables en cualquiera de los siguientes supuestos:"… …"III. No realizar los registros presupuestarios y contables en la forma y términos que establece esta Ley y demás disposiciones aplicables, con información confiable y veraz;"… **CAUSA:** **1.** Derivado de la auditoría realizada se determinó que la entidad para allegarse de recursos financieros realiza al actividad de "Venta de Crema", por lo cual debería formar parte integral del Programa Presupuestario "B005 Comercialización de Productos Lácteos"; así mismo debe contar con metas, objetivos e indicadores estratégicos vinculados a la matriz de indicadores de resultados (MIR). **EFECTO:** El no contar con metas, objetivos e indicadores estratégicos genera que la entidad fiscalizada no pueda medir el grado de cumplimiento de esta actividad, cuya función es la recaudación de recursos financieros y así tener una menor dependencia de recursos fiscales para el Programa de Abasto Social. **Fundamento Legal:** ➢ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. ➢ Ley de Planeación. ➢ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. ➢ Ley General de Contabilidad Gubernamental. ➢ Manual de Organización General (VST-DA-MOG-014) en su revisión 15 del 29 de junio de 2017.	

C.P. María de Lourdes Toledo Rodríguez.
Auditor.

C. Lucero Cantú Pereda.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

AUDITORÍA 02 "AUDITORÍA A RESULTADOS EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA COMERCIAL (VENTA DE CREMA), MEDIANTE LA REVISIÓN AL DESEMPEÑO"

ANEXO 1

Indicadores para el área de Producción:

- Porcentaje de Leche Fresca destinada al proceso de descremado.

Litros de leche destinados al proceso de descremado	÷	Volumen total de litros de leche fresca adquiridos por Liconsa S.A de C.V.	X	100	=	Porcentaje de litros de leche utilizado en el proceso de descremado

- Porcentaje real de producción de crema.

Cantidad total de crema obtenida (resultado del descremado)	÷	Litros de leche destinados al proceso de descremado	X	100	=	Porcentaje de crema real producida

- Porcentaje de excedente de grasa butírica como resultado de subproducto crema.

Cantidad total del Excedente de Grasa Butírica que presenta la crema	÷	Cantidad total de crema obtenida (resultado del descremado)	X	100	=	Porcentaje de Excedente de Grasa Butírica que presenta la crema

- Variación de rendimiento entre dos periodos respecto a la producción de crema.

Cantidad de crema producida en el mes actual	–	Cantidad de crema producida en el mes del año anterior	=	variación de rendimiento en la producción de crema

Indicadores para el área Comercial:

- Porcentaje de cumplimiento a la meta de ventas.

Ventas del mes	÷	Ventas presupuestadas	X	100	=	Porcentaje de cumplimiento a la meta de ventas

- Satisfacción del cliente.

Aplicación de encuestas y medir el grado de satisfacción: bueno, regular o malo

- Porcentaje de demanda.

Total vendido	÷	Total producido	X	100	=	Porcentaje de demanda

Indicadores para el área de Finanzas y Planeación:

✓ Cumplimiento del Programa de Venta de Crema.

Venta real de crema	÷	Venta estimada de crema	X	100	=	Porcentaje de cumplimiento del Programa de Venta de Crema

AUDITORÍA 02 "AUDITORÍA A RESULTADOS EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA COMERCIAL (VENTA DE CREMA), MEDIANTE LA REVISIÓN AL DESEMPEÑO"

ANEXO 1

✓ Grado de cumplimiento de la cobranza.

Del total de las ventas de crema, cuánto es lo que efectivamente se ha cobrado

✓ Recursos ejercidos en la actividad de venta de crema.

Total de recursos ejercidos	÷	Total de recursos autorizados	X	100	=	Porcentaje de recursos ejercidos en la actividad de venta de crema

✓ Tasa de crecimiento de venta de crema.

Venta mensual año actual	÷	Venta mensual año anterior	X	100	=	Tasa de crecimiento de venta de crema

Indicadores para el área de Unidad Jurídica:

✦ Porcentaje de formalización de contratos.

Número de contratos formalizados en el año actual para venta de crema	÷	Número de contratos programados en el año actual para venta de crema	X	100	=	Porcentaje de formalización de contratos para venta de crema

SFP SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.** **CÉDULA DE OBSERVACIONES**	Hojas Núms. 1 de 9 Número de Auditoría: 02/2018 Número de Observación: 02 Monto Fiscalizable: $1'614,850,132 Monto fiscalizado: $1'614,850,132 ($8,800,526,272) Monto por aclarar: (50,552.000 kgs.) (1'187,820,118 lts) Monto por recuperar: N/A

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES
CARENCIA DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD DE VENTA DE CREMA EN LA INSTITUCIÓN. ***ANTECEDENTES*** En mayo de 2008, la Secretaría de Salud implementó una serie de programas y medidas tendientes a mejorar la salud del pueblo de México; en este contexto, Liconsa recibió la instrucción de sumarse a la Campaña Contra la Obesidad y en consecuencia, desarrolló e industrializó los productos en polvo y líquidos, para la atención del Programa de Abasto Social, a los que genéricamente se les denominó: reducidos en grasa, lo que derivó en el descremado de la leche fresca de vaca para la elaboración de leche semidescremada y descremada. El alto volumen de utilización de leche fresca de vaca, detonó en el año 2009 el descremado y la inversión en equipo industrial en las plantas de las Gerencias Metropolitanas Norte y Sur, Gerencias Estatales de Jalisco, Michoacán y Valle de Toluca y empresas maquiladoras nacionales de leche en polvo, iniciando la operación industrial de los productos de leche esterilizada mediante el proceso de ultra pasteurización UHT (Ultra-high-temperature por sus siglas en inglés). El 6 de octubre de 2010, Liconsa por medio del H. Consejo de Administración, acordó cambiar la denominación de la entonces Dirección de Materiales por Dirección Comercial, así como sus funciones, con el objetivo de contar con áreas especificas para el desarrollo de las actividades comerciales, dar respuesta al programa "B005 Comercialización de Productos Lácteos" y diferenciarlas del Programa de Abasto Social. A finales del año 2010, y una vez que los Centros de Trabajo anteriormente mencionados se encontraban habilitados y equipados para el descremado, comenzó la comercialización del subproducto crema. Para lo anterior se estableció una guía de comercialización autorizada por el comité de Producción. Fue hasta el 4 de noviembre de 2015 que la Dirección Comercial elaboró la primera versión del "Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos" el cual no incluía procedimientos de venta de crema, fue hasta el 18 de diciembre de 2015 en su primer revisión cuando se incorpora el primer procedimiento de "Venta de Crema" y el 13 de septiembre de 2017 se modifica el manual para transparentar el procedimiento que se lleva a cabo para la realización de la venta de crema. **1. <u>PROCESO</u>** Para que la crema se pueda vender se requiere la intervención y colaboración de diferentes áreas de la	La Dirección Comercial deberán presentar a este Órgano Interno de Control la evidencia que acredite las acciones siguientes: **CORRECTIVAS:** **1.** Se deberá incorporar el subproducto crema al programa comercial "B005 Comercialización de Productos Lácteos". **2.** Se deberá: **a)** Aclarar la diferencia de los litros de leche fresca que se utilizan para obtener la crema. **b)** Presentar un informe pormenorizado del porque ILAS es proveedor y cliente. **c)** Presentar un informe pormenorizado de las diferencias en precios. **d)** Emitir políticas para descremar toda la leche fresca que venga de centros de acopio y contabilizar la que no es descremada (Frisia y UHT). Así como también homologar el factor de extracción de crema por kilo. De igual manera, presentar un informe pormenorizado técnico del porque no se procesa la leche entera en polvo importada. **e)** Presentar un informe pormenorizado sobre las diferencias en Estados Financieros de los ejercicios 2016 y 2017. **f)** Crear una base de datos centralizada, para tener registros y controles homologados sobre la venta de crema. **3.** En coordinación con la Subdirección de Planeación Estratégica, se deberán elaborar metas, objetivos e indicadores estratégicos vinculados a la matriz de indicadores de resultados (MIR). Se recomienda seguir los indicadores propuestos, según **ANEXO 1**. Se deberá presentar un informe pormenorizado del porque el factor de extracción ha quedado establecido en 0.079085 por la Dirección de Producción, con la finalidad de homologarlo y quede establecido en los manuales correspondientes, para que las plantas descremadoras se apeguen a los mismos.

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES
institución tales como: Producción, Finanzas y Planeación, Jurídico y finalmente la Dirección Comercial, cada una de ellas con diferentes tareas y responsabilidades que inciden directamente en el Proceso Institucional. La venta de crema en realidad es un procedimiento o subproceso institucional, el cual se alimenta de la información que proveen las diferentes áreas involucradas; de lo anterior se observa que aun cuando la actividad de venta de crema es responsabilidad de la Dirección Comercial ésta no puede intervenir en todo el proceso que va desde la captación y/o compra de leche, pasando por el descremado, registros contables de salida de producto, hasta la puesta en pipa del subproducto para venta y cumplimiento de contratos, entre otros. Cabe hacer mención que "la crema" a la que se hace referencia en múltiples ocasiones, es un subproducto de la leche que se obtiene una vez que la leche fresca o cruda llega a las plantas, se toman los análisis de calidad correspondientes, se almacena en los tanques SILOS para mantener su temperatura y una vez que el personal de planta determina se procede al centrifugado mismo que tiene la tarea de extraer o separar la crema de la leche, en esta actividad se obtienen proteínas de origen animal, agua, algunas vitaminas y la grasa butírica misma que se queda en la crema y en ningún momento se separará de la crema. Al momento de separar la crema se almacena en tanques especiales para mantener su temperatura y en cuanto se tiene la suficiente para su entrega se pasteuriza y se pone en pipa para su entrega. Es aquí cuando no se debe perder de vista que las Plantas hacen entrega del producto a los clientes y contablemente se registra su salida por medio de una papeleta, informando telefónicamente o por correo a la Subgerencia de Producción de la Planta para que esta informe a la Dirección de Producción que a su vez informa al área Comercial. Es importante señalar, que el uso de la "papeleta" representa que la información sea susceptible de ser modificada y/o alterada, devaluando su confiabilidad y veracidad; de contar con una herramienta informática ayudaría a la automatización y mejora de la calidad de la información y la transparencia en el control de dicho procedimiento. Así mismo entre las características del programa "B005 Comercialización de Productos Lácteos" se menciona que el objetivo es comercializar los productos y subproductos lácteos, con la intención de obtener recursos adicionales para la Entidad y depender cada vez menos de los recursos de la Federación, sin embargo, hasta el momento el subproducto "crema" no se ha incluido en dicho programa. **2. <u>DESEMPEÑO</u>**	**PREVENTIVAS:** **1.** La comunicación entre las áreas de Producción, Finanzas y Planeación y Comercial se deben registrar en un sistema informático para controlar mejor el flujo de trabajo y estandarizar los procesos de descremado para obtener mejores datos estadísticos. **2.** Se deberá implementar un sistema de información gerencial, con permisos y privilegios de tal manera, que el flujo de trabajo, la seguridad y la confiabilidad de la información sea tal, que mediante esa herramienta se generen los reportes con información suficiente para los comités e instancias que así lo requieran. **3.** Se deberá crear un Comité de Comercialización de Productos Lácteos, y si ya existe, deberá de informar las operaciones realizadas de manera mensual. Implementar los informes trimestrales para regular la venta de crema, conforme lo marca la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Adicionalmente, el Órgano Interno de Control dará seguimiento a la aplicación de las medidas preventivas, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las mismas. **<u>Fecha de firma</u>** 13 de abril de 2018 **<u>Fecha compromiso</u>** 18 de junio de 2018

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffa Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN

Con la finalidad de medir el desempeño de la Dirección Comercial, se solicitó información inicial con número de oficio 20/143/0058/2018, signado por el Titular del Órgano Interno de Control, relativa a los programas anuales de comercialización de productos lácteos 2016 y 2017, a lo cual el área auditada informa en nota aclaratoria de fecha 31 de enero de 2018 que "*... durante el ejercicio 2016 y previo a este la crema se vendía a través de una guía de comercialización autorizada por el Comité de Producción, Distribución y Abasto en su primera Sesión Ordinaria del año 2010, en donde es de resaltar que dentro del proceso de venta descrito en esa guía, la Dirección Comercial no tiene participación*".

De igual manera en el mismo oficio se solicitó la matriz de indicadores y su documentación soporte así como las conciliaciones de venta de crema para los ejercicios 2016 y 2017. Mediante oficio DC/ASGS/212/2018 de fecha 31 de enero del año en curso, el área auditada no proporciona los folios donde soporte o evidencie la respuesta a la formulación del requerimiento. De lo anterior se desprende que no cuenta con indicadores y datos medibles en relación a la venta de crema.

a) Diferencias en volúmenes de Adquisición y Distribución de Leche Fresca

De acuerdo a lo solicitado por el Titular del Área de Auditoría Interna a la Dirección Comercial, a través del oficio AAI/024/2018 de fecha 15 de febrero de 2018 en el punto "2. Captación anual de leche fresca cruda y de importación" y "3. De la captación antes mencionada describa la distribución que fue utilizada para abasto social, Frisia y UHT" de esta información se analizaron dos reportes; el primero en relación al volumen total de leche adquirida y el segundo en cuanto al detalle y la distribución de leche adquirida en relación a los diversos productos que produce la Entidad. (Abasto Social, Frisia y UHT) de lo cual se observa que para el ejercicio 2017, las cantidades referentes a los volúmenes de leche líquida, reportadas por el área auditada en ambos reportes no coinciden exponiendo una diferencia de 148,785514 litros de leche fresca como a continuación se muestra en siguiente cuadro:

EJERCICIO PRESUPUESTAL	Total Volumen Adquirido (litros)	Distribución del volumen adquirido (litros)	Diferencia (litros)
2016	687,902,304	461,226,516	226,675,788
2017	499,917,814	351,132,300	148,785,514

Las diferencias determinadas en los litros de leche fresca que afecta directamente la extracción de crema e imposibilita obtener cifras confiables del subproducto.

b) Diferencias en volúmenes de crema

Así mismo, del análisis realizado al punto 5 referente a la producción mensual de crema por cada Planta Industrializadora correspondiente a los ejercicios 2016 y 2017, se obtuvo respuesta mediante oficio DC/ASGS/404/2018 de fecha 22 de febrero de 2018, en donde se reflejan las cantidades de crema

RECOMENDACIONES

Servidores Públicos Responsables de atender

C. Ángel Salvador Guevara Sánchez.
Director Comercial.

C. José Ramón Limón Tarasco.
Jefe del Departamento de Venta de Leche Fresca y Derivados.

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Rafita Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES
producida en los ejercicios 2016 y 2017, calendarizado mensualmente por cada Planta Industrializadora de Liconsa, cabe hacer mención que las cantidades de crema producidos por la empresa ILAS MÉXICO S.A. DE C.V., no son reportadas en el oficio en comento. Del de la información enviada por el área auditada a este OIC, en los folios 0006 y 0007 se presenta lo siguiente; en 2016 se tuvo una producción de crema de 29'011,470 kg y en 2017 una producción de 20'001,093 kg de crema. En lo que respecta al ejercicio 2017, el volumen de crema e importe total reportado en los formatos "Venta de Crema Mensual – Anexo 18" fue de 21'049,145.57 kg de crema pasteurizada, equivalente a $559'262,726.94, según lo reportado por las 5 plantas de Liconsa que realizan el proceso de descremado (Gerencia Metropolitana Norte, Gerencia Metropolitana Sur, Gerencia Estatal Jalisco, Gerencia Estatal Michoacán y la Gerencia Valle de Toluca), de igual manera, para la venta de crema cruda, la empresa maquiladora nacional de leche en polvo (ILAS México S.A. de C.V.) reportó un volumen de 10'789,900.25 kg de crema sin pasteurizar equivalente a $237'377,805.63. Adicionalmente se presentan diferencias contra los Estados Financieros en donde se tiene reportado la cantidad de crema vendida para 2017 por 21,052,000 kg. de crema. De lo anterior se observa inconsistencia en relación a los kilos de crema vendidos en tres documentos diferentes que reflejan la operación en las distintas áreas involucradas. **c) Diferencias en precios en la venta de crema** Del análisis realizado a la información del requerimiento en comento, plasmada en los puntos 6 y 9 referentes a "6.Mencione a los clientes que se les vendió crema en las plantas industrializadoras, así como la cantidad que les fue entregada y a los precios que se les vendió" y "9. Venta total anual de las plantas industrializadoras indicando cuanto corresponde a venta de crema y cuanto al excedente de grasa butírica" de lo anterior se desprende que la oscilación de precios entre cada uno de los clientes a quienes se les vende el subproducto de crema es muy amplia y no se entiende porque para unos es menor ($19.30) y para otros es mayor ($43.50), si bien la intención de utilizar una subasta es para obtener los mayores precios, esto no se ve reflejado en el reporte de "*Integración de Ventas, Cobranza y Cartera por la comercialización de crema, según contratos suscritos*" tal es el caso de los cliente ILAS México S.A. de C.V. que tiene precio de venta unitario de $19.30 el kg. de crema (Gerencia Estatal Jalisco), Deshidratados Alimenticios e Industriales S.A. de C.V. con un precio de $34.60 (Gerencia Metropolitana Norte) y por último ILAS México S.A. de C.V. con un precio de $43.50 (Programa de abasto social Chihuahua). Se recomienda un precio base en la subasta para todos los clientes y que se incluya a ILAS en las subastas y un informe pormenorizado de porque las empresas ILAS y Leche 19 hermanos tienen un precio preferencial según lo reportado.	

Lic. Roxana Elizabeth López Órnelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

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

CÉDULA DE OBSERVACIONES

Hojas Núms.	5 de 9
Número de Auditoría:	02/2018
Número de Observación:	02
Monto Fiscalizable:	$1'614,850,132
Monto fiscalizado:	$1'614,850,132 ($8,800,526,272) (50,552,000 kgs.) (1'187,820,118 lts)
Monto por aclarar:	
Monto por recuperar:	N/A

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES

d) Diferencias en factores de extracción de crema

De acuerdo a lo solicitado por el Titular del Área de Auditoria Interna a la Dirección Comercial, a través del oficio AAI/052/2018 de fecha 8 de marzo de 2018 en los puntos "2. Explicar cuáles sistemas informáticos internos apoyan la comercialización de crema y productos lácteos que integran el Programa Comercial Institucional B005", "3. Explicar cuál es el gramaje real del subproducto crema por kilo, que se obtiene de la leche en polvo (de importación y nacional) y por litro de leche fresca (centros de acopio)" y "4. Del total de kilos de crema vendida, indicar cuantos provinieron de leche en polvo (de importación y nacional) y de leche fresca (centros de acopio)", informa que en relación al punto 2 "Es una plataforma contratada a terceros para el desarrollo de la subasta" en este punto se observa que no se ha desarrollado una herramienta informática institucional, sino por el contario, se utiliza una herramienta de un tercero, de la cual no se tiene la administración y control. Esto refuerza lo planteado en el apartado "Proceso", que "***...al tener una herramienta informática ayudaría a la automatización y mejora de la calidad de la información y la transparencia en el control de dicho procedimiento...***". Respecto al punto 3, el área auditada solicitó la información técnica a la Dirección de Producción, enviando ésta el gramaje real del subproducto crema por kilo, que se obtiene de la leche fresca. El día 09 de marzo del 2018, se llevó a cabo un recorrido en la Gerencia Metropolitana Norte para conocer cómo se realiza el proceso para la producción de crema, de la explicación que dieron los responsables de dicho proceso mencionaron que por cada 500,000 litros de leche fresca, se extrae u obtienen 36,000 kilos de crema (capacidad para llenar una pipa) esto da un factor de extracción de 0.072.

El área auditada realiza la consulta a la Dirección de Producción y es ésta última informa sobre el factor de extracción el cual es de 0.079085; lo anterior, cobra relevancia en dos sentidos, el primero por la falta de estandarización de la información que denota falta de control dentro del proceso y en segundo término, al momento de extraer la crema de los millones de litros de leche que compra Liconsa y que pasan por el proceso de descremado, convirtiéndose en una cantidad exponencial que denota falta de claridad en los ingresos, como se refleja en el siguiente cuadro comparativo:

Concepto	Litros de Leche	Litros de crema factor 0.072	Litros de crema factor 0.079085	Diferencia en litros entre factores	Variación
Total litros a descremar **2016**	655,548,304	47,199,477	51,844,037	4,644,559	9%
Total litros a descremar **2017**	466,411,814	33,581,650	36,886,178	3,304,527	9%

Por lo que respecta al punto 4, se suscribe por la Dirección de Producción que de la leche en polvo (nacional) no se realizan proceso de descremado, sin embargo, no se comenta nada al respecto de la

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Ráffla Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN

leche en polvo entera de importación, la cual es susceptible de descremado. La Dirección Comercial indica que se adquirió un total de 6,000.00 toneladas de leche entera en polvo proveniente de Nueva Zelanda y Argentina, pero no se indica cuál es el factor de extracción de crema para la misma.

Tampoco se aclaró en el transcurso de la auditoría que tipos de leche se descreman y porque no se descreman las leches enteras en polvo de importación.

e) Diferencias en Estados Financieros de los ejercicios 2016 y 2017

Se realizó un análisis a las cifras plasmadas en los Estados Financieros de los ejercicios 2016 y 2017 (con corte al 31 de diciembre), respecto a la captación de leche fresca y las ventas de crema y de la comparación de las cifras de los Estados Financieros, contra lo indicado por la Dirección de Producción respecto a los kilos de crema que se obtiene por cada litro de leche fresca (el factor de extracción 0.079085), se determinaron las siguientes diferencias:

CONCEPTO	2016		2017	
	LITROS	IMPORTE	LITROS	IMPORTE
Captación de leche fresca de vaca **(Estados Financieros)**	687,902,304.00	4,157,560,010.00	499,917,814.00	3,028,116,130.00
Litros producidos de leche Frisia **(Estados Financieros)**	32,354,000.00	295,332,540.00	33,506,000.00	343,645,250.00
Total litros a descremar	655,548,304.00	3,862,227,470.00	466,411,814.00	2,684,470,880.00
Factor de extracción	0.079085		0.079085	
Kilos venta de crema **(Área Auditada)**	51,844,037.621		36,886,178.310	
Kilos venta de crema **(Estados Financieros)**	18,719,000.00	814,296,622.00	31,833,000.00	800,553,510.00
Diferencia en kilos de crema	**33,125,037.621**		**5,053,178.310**	
Costo promedio kilo de crema		43.50		25.15
Importe de la diferencia en kilos		**1,440,939,136.51**		**127,087,434.49**

Como se puede observar en el cuadro anterior, se determinaron diferencias de 33,125,037.621 kilos para 2016 y 5,053,178.310 kilos para 2017, respectivamente; que tomando como base un costo de venta promedio ($43.50) para 2016 y ($25.15) para 2017 respectivamente, se tiene un importe de $1,440,939,136.51 para 2016 y $127,087,434.49 para 2017, respectivamente. Cabe hacer mención que de haber aplicado el factor de extracción (0.072) que se utiliza en plantas las diferencias hubieran sido más amplias.

RECOMENDACIONES

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffa Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN

f) Falta de un Sistema de Información con datos confiables y oportunos para la toma de decisiones respecto a la Venta de Crema

Las Direcciones de Finanzas y Planeación, Producción y Unidad Jurídica, en el ámbito de su competencia y responsabilidad, contribuyen al cumplimiento del objetivo social de la Entidad.

De lo anterior se establece que la Dirección Comercial es la dueña de la información generada en los procesos de venta de productos y subproductos comerciales.

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por las Direcciones Comercial y de Finanzas y Planeación, se determinó lo siguiente:

Con oficio número AAI/024/2018 de fecha 15 de febrero de 2018, se solicitó a la Dirección Comercial proporcionara la "Venta total anual de las Plantas Industrializadoras, indicando cuánto corresponde a venta de crema y cuánto al excedente de grasa butírica"; por lo cual, mediante oficio DC/ASGS/395/2018 del 21 de febrero de 2018, la Dirección Comercial solicita a la Dirección de Finanzas y Planeación, proporcione información de la "Venta total anual de las Plantas Industrializadoras, indicando cuánto corresponde a venta de crema y cuánto al excedente de grasa butírica".

Lo anterior denota que la Dirección Comercial no cuenta con registros y controles sobre la venta de crema.

Se solicitó información sobre la venta de crema a la Dirección de Finanzas y Planeación y en paralelo a la Dirección Comercial, respecto de la "venta total anual de crema"; de lo anterior se realizó un comparativo, lo que arrojó diferencias como se muestran en el siguiente cuadro:

CLIENTE	MES	DIRECCIÓN COMERCIAL TOTAL		DIRECCIÓN DE FINANZAS Y PLANEACIÓN TOTAL		DIFERENCIA	
		KILOS	IMPORTE	KILOS	IMPORTE	KILOS	IMPORTE
Cremería Americana, S.A. de C.V. (Gerencia Metropolitana Sur)	Jul.	256,248.500	8,481,825.28	246,320.000	8,549,743.62	9,928.500	-67,918.34
Deshidratados Alimenticios e Industriales, S.A. de C.V. (Gerencia Metropolitana Norte)	Mar.	139,335.700	4,621,015.29	165,086.100	5,711,979.06	-25,750.400	-890,963.77
	Sep.	285,488.540	9,877,903.41	285,485.540	9,877,903.41	3.000	0.00
Ilas, S.A. de C.V.	Ago.	0.000	0.00	7,758,627.360	174,728,859.31	-7,758,627.360	-174,728,859.31
	Sep.	0.000	0.00	522,870.814	11,503,157.94	-522,870.814	-11,503,157.94
	Oct.	0.000	0.00	668,419.560	14,705,230.25	-668,419.560	-14,705,230.25
	Nov.	0.000	0.00	739,398.656	16,266,770.48	-739,398.656	-16,266,770.48
	Dic.	0.000	0.00	1,091,765.697	24,018,845.33	-1,091,765.697	-24,018,845.33

RECOMENDACIONES

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffa Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES
Las diferencias determinadas de la información proporcionada por la Dirección de Finanzas y Planeación vs lo reportado por la Dirección Comercial, muestran que existen dos fuentes de información que genera falta de confiabilidad y revelan la falta de un control adecuado sobre los registros de la información reportada. Cabe mencionar que la Entidad no cuenta con un sistema de información de manera tal que dé seguimiento a los objetivos institucionales y se responda apropiadamente a los riesgos asociados; por lo tanto debe desarrollar un sistema de información, considerando las necesidades de información definidas para los procesos operativos de la institución; y que ésta esté disponible de la forma más oportuna y confiable para la institución, para así fortalecer el control interno sobre la seguridad y la confidencialidad de la información, mediante una adecuada restricción de accesos. **3. CONCLUSIONES** De todo lo anterior, se observa que existe una actividad de venta de crema en la institución desde 2010 de la cual, no se ha logrado llevar un control adecuado que pueda dar información veraz, oportuna y confiable sobre datos estadísticos, operacionales, estratégicos y de control. De igual forma se observa que la información proporcionada para los años auditados es poco clara y contraria a lo reportado de manera oficial. No se cuenta con los datos suficientes y son poco confiables, para poder medir y/o cuantificar el desempeño de la actividad de venta de crema. Asimismo, es importante señalar, que no se observaron datos que indiquen el comportamiento que se lleva mes con mes en la operación de la comercialización de la venta de crema. Aun cuando en el Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos en su última revisión fechada 20 de Diciembre de 2017, tiene contemplado informar mensualmente del proceso de producción y venta de crema entre las áreas involucradas; según se observa en la "sesión ordinaria número 243 del Comité de Producción, Distribución y Abasto" de marzo del año en curso, que para la venta de crema se informa sobre la producción de grasa butírica y producción de crema del mes de enero de 2018, lo cual es insuficiente para la toma de decisiones, sin omitir que es un comité de producción y no así un comité de la dirección comercial, o que sea presidido por la misma. El área auditada no fundamenta porque el factor de extracción ha quedado establecido en 0.079085. Asimismo, se debe poner en operación políticas y procedimientos que estén documentadas y formalmente establecidas; es decir, implementar los medios necesarios para que las unidades administrativas generen y utilicen información relevante y de calidad, que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales para así obtener datos relevantes de manera oportuna y confiable.	

Lic. Roxana Elizabeth López Ornelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffia Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

SFP SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	**ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LICONSA, S.A. DE C.V.** **CÉDULA DE OBSERVACIONES**	Hojas Núms. 9 de 9 Número de Auditoría: 02/2018 Número de Observación: **02** Monto Fiscalizable: $1'614,850,132 Monto fiscalizado: $1'614,850,132 ($8,600,526,272) Monto por aclarar: (50,552.000 kgs.) (1'187,820,118 lts) Monto por recuperar: N/A

Ente:	LICONSA, S.A. de C.V.	Sector:	Desarrollo Social.	Clave: 020143.
Unidad Auditada:	Dirección Comercial.			Clave de programa y descripción de Auditoría: 8.0.0. "Auditoría a Resultados en la Operación del Programa Comercial (Venta de Crema), mediante la revisión al Desempeño".

OBSERVACIÓN	RECOMENDACIONES
Es importante señalar, que el establecimiento de un programa de información permite que ésta sea de calidad en toda la institución, utilizando las líneas de reporte y autoridad para tener una adecuada toma de decisiones. La Dirección Comercial, como responsable del proceso de venta de crema, necesita implementar un sistema de información gerencial que aporte credibilidad, transparencia y control interno para integrar la información de la entidad y el actuar de las áreas involucradas. Una vez que se logre conjuntar y obedecer las normas y procedimientos establecidos se podrá determinar si las acciones tomadas operan de acuerdo a los principios de economía, eficiencia y eficacia. Lo anterior en incumplimiento a lo establecido en los numerales 11.01, 11.03, 12, 13, 13.03 y 14.01 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de noviembre de 2016. **Causa:** Las áreas responsables de la obtención, venta y registro contable de la crema no vigilan su desempeño. **Efecto:** Que no se cumplan con los objetivos institucionales establecidos. Que no exista transparencia y la eficiencia y eficacia sean deficientes y en consecuencia el desempeño de las áreas involucradas en la obtención, venta y registro contable de la crema no sea medible y por ende no pueda ser mejorado. **Fundamento Legal:** ➢ Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el Diario Oficial de la Federación. ➢ Manual de Organización General Revisión 14 del 30 junio 2016. ➢ Manual de Venta Comercial de Productos Lácteos. 1ra revisión 18 diciembre de 2015 y 4ta revisión 20 diciembre 2017. ➢ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, artículos 61, 107 y 110, del 24 de enero de 2014. ➢ Lineamientos para la Construcción y Diseño de Indicadores de Desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico; emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 16 de mayo de 2013. ➢ Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos – CONEVAL.	

Lic. Roxana Elizabeth López Órnelas.
Auditora.

Lic. Luis Eduardo Andrade Montoya.
Auditor.

Lic. José Antonio Raffta Quijano.
Jefe del Departamento de Auditoría "A".

AUDITORÍA 02 "AUDITORÍA A RESULTADOS EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA COMERCIAL (VENTA DE CREMA), MEDIANTE LA REVISIÓN AL DESEMPEÑO"

ANEXO 1

Indicadores para el área de Producción:

- Porcentaje de Leche Fresca destinada al proceso de descremado.

Litros de leche destinados al proceso de descremado	÷	Volumen total de litros de leche fresca adquiridos por Liconsa S.A de C.V.	X	100	=	Porcentaje de litros de leche utilizado en el proceso de descremado

- Porcentaje real de producción de crema.

Cantidad total de crema obtenida (resultado del descremado)	÷	Litros de leche destinados al proceso de descremado	X	100	=	Porcentaje de crema real producida

- Porcentaje de excedente de grasa butírica como resultado de subproducto crema.

Cantidad total del Excedente de Grasa Butírica que presenta la crema	÷	Cantidad total de crema obtenida (resultado del descremado)	X	100	=	Porcentaje de Excedente de Grasa Butírica que presenta la crema

- Variación de rendimiento entre dos periodos respecto a la producción de crema.

Cantidad de crema producida en el mes actual	–	Cantidad de crema producida en el mes del año anterior	=	variación de rendimiento en la producción de crema

Indicadores para el área Comercial:

- Porcentaje de cumplimiento a la meta de ventas.

Ventas del mes	÷	Ventas presupuestadas	X	100	=	Porcentaje de cumplimiento a la meta de ventas

- Satisfacción del cliente.

Aplicación de encuestas y medir el grado de satisfacción: bueno, regular o malo

- Porcentaje de demanda.

Total vendido	÷	Total producido	X	100	=	Porcentaje de demanda

Indicadores para el área de Finanzas y Planeación:

- ✓ Cumplimiento del Programa de Venta de Crema.

Venta real de crema	÷	Venta estimada de crema	X	100	=	Porcentaje de cumplimiento del Programa de Venta de Crema

AUDITORÍA 02 "AUDITORÍA A RESULTADOS EN LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA COMERCIAL (VENTA DE CREMA), MEDIANTE LA REVISIÓN AL DESEMPEÑO"

ANEXO 1

✓ Grado de cumplimiento de la cobranza.

Del total de las ventas de crema, cuánto es lo que efectivamente se ha cobrado

✓ Recursos ejercidos en la actividad de venta de crema.

Total de recursos ejercidos	÷	Total de recursos autorizados	X	100	=	Porcentaje de recursos ejercidos en la actividad de venta de crema

✓ Tasa de crecimiento de venta de crema.

Venta mensual año actual	÷	Venta mensual año anterior	X	100	=	Tasa de crecimiento de venta de crema

<u>Indicadores para el área de Unidad Jurídica:</u>

✦ Porcentaje de formalización de contratos.

Número de contratos formalizados en el año actual para venta de crema	÷	Número de contratos programados en el año actual para venta de crema	X	100	=	Porcentaje de formalización de contratos para venta de crema