----------ELH*/rmnr ----------
--------- LIBRO MIL TRESCIENTOS CUARENTA Y TRES ----------
- (217,236).- ESCRITURA NÚMERO DOSCIENTOS DIECISIETE MIL --
---------- DOSCIENTOS TREINTA Y SEIS ----------
----- EN LA CIUDAD DE MÉXICO, a los veintiocho días del mes de abril del año dos mil diecisiete, yo, el Maestro en Derecho EUTIQUIO LÓPEZ HERNÁNDEZ, NOTARIO PÚBLICO NÚMERO TREINTA Y CINCO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, hago constar LA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 (DOS MIL DIECISÉIS) DE "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE; y como consecuencia de ello: -
----- I.- LA PROTOCOLIZACIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE LOS ACUERDOS ADOPTADOS EN DICHA SESIÓN; Y DE MANERA PARTICULAR LA PROTOCOLIZACIÓN DE: ----------
----- II.- LA APROBACIÓN DEL INFORME DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DEL EJERCICIO SOCIAL DOS MIL QUINCE. ----------
----- III.- LA APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL EJERCICIO SOCIAL DOS MIL QUINCE. ----------
----- IV.- LA RATIFICACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE; y, ----------
----- V.- LA DETERMINACIÓN DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS PROPIETARIO Y SUPLENTE DE LA SOCIEDAD; ----------
----- Actos que otorga el señor licenciado REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS, como delegado especial, de conformidad con los antecedentes y cláusulas que siguen: --
---------- PROTESTA DE LEY ----------
----- Para los efectos de las declaraciones que el compareciente hará en este instrumento, procedí a protestarlo para que se condujera con verdad, lo apercibí de las penas en que incurren los que declaran falsamente, y quedó enterado del contenido de los artículos ciento sesenta y cinco de la Ley del Notariado y trescientos once del Código Penal, ambos Ordenamientos para la Ciudad de México. ----------
---------- A N T E C E D E N T E S : ----------
----- I.- COMPULSA DE ESTATUTOS SOCIALES DE "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.- Mediante instrumento número veintiséis mil cincuenta y tres, de fecha veinticinco de febrero del año dos mil diez, otorgado ante la licenciada María Cristina Cerrillo Álvarez, notaria pública número ciento cincuenta y ocho del Distrito Federal, actualmente Ciudad de México, se hizo constar la compulsa de los estatutos sociales vigentes a esa fecha de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. Del primer testimonio de dicha escritura copio en lo conducente lo que sigue: ----------
----- "……..hago constar:- LA COMPULSA DE ESTATUTOS SOCIALES VIGENTES de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que realizo a solicitud de la Licenciada ADRIANA CAMPOS LÓPEZ, en su carácter de apoderada, al tenor de los antecedentes y cláusula siguientes:……..ANTECEDENTES.-
I.- CONSTITUCIÓN.- Por escritura número seis mil seiscientos sesenta y uno, de fecha dos de marzo de mil novecientos sesenta y uno, otorgada ante el señor Licenciado Francisco Díaz Ballesteros, entonces Notario número ciento veintinueve del Distrito Federal, mismo que

aparece inscrito con fecha dos de octubre de mil novecientos sesenta y uno, en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, bajo el número ochenta y siete, a fojas ciento cincuenta y dos, del volumen quinientos uno, libro tercero, escritura en la que se hizo constar la constitución de **"REHIDRATADORA DE LECHE CEIMSA"**, **SOCIEDAD ANÓNIMA**, con domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal, duración de veinte años a contar de la fecha de este instrumento, cláusula de exclusión de extranjeros, capital social de CATORCE MILLONES CUATROCIENTOS VEINTISIETE MIL PESOS, (equivalentes hoy a CATORCE MIL CUATROCIENTOS VEINTISIETE PESOS, moneda nacional), y el objeto consignado en la cláusula quinta de dicha escritura, misma que a la letra copio como sigue:- QUINTA.- OBJETO.- La Sociedad tendrá por objeto: a).- La organización, administración y operación de sistemas técnicos y establecimientos adecuados para la deshidratación, rehidratación y en general para todo proceso de industrialización de toda clase de productos lácteos, que se consideren como artículos de primera necesidad y de consumo necesario y que se destinen a la alimentación de los sectores de población económicamente débil.- b).- La adquisición y enajenación de los bienes muebles e inmuebles y de los equipos, materiales y materias primas que se utilicen para el desarrollo de los sistemas y operaciones de los establecimientos mencionados.- c).- La venta al mayoreo y menudeo de los productos de los mismos establecimientos.- d).- La realización de todos los actos y la celebración de todos los contratos que se estimen adecuados y convenientes para la realización de los fines sociales…..".- II.- CAMBIO DE DENOMINACIÓN.- Por instrumento número siete mil setecientos treinta y dos, de fecha diez de junio de mil novecientos sesenta y tres, otorgado ante el Licenciado Francisco Díaz Ballesteros, entonces Notario número Ciento Veintinueve del Distrito Federal, del cual se tomó razón en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, con fecha trece de diciembre de mil novecientos sesenta y tres, bajo el número trescientos cincuenta y cuatro, a fojas cuatrocientos diez, del volumen quinientos sesenta y dos, libro tercero, mediante el cual se protocolizó el acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de **"REHIDRATADORA DE LECHE CEIMSA"**, **SOCIEDAD ANÓNIMA**, celebrada con fecha veintiuno de diciembre de mil novecientos sesenta y dos, en la que, estando representada la totalidad del capital social se tomaron, entre otros, los acuerdos de modificar las cláusulas PRIMERA de la escritura social, relativa a la denominación, la cual quedó como **"REHIDRATADORA DE LECHE CONASUPO"**, **SOCIEDAD ANÓNIMA Y DÉCIMA** de la propia escritura, relativa ésta a la integración del Consejo de Administración, que quedó compuesto por siete miembros, en lugar de los cinco Consejeros que lo formaban.- III.- TRANSFORMACIÓN.- Por instrumento número treinta y dos mil ciento ochenta y dos, de fecha veinticuatro de febrero de mil novecientos setenta, otorgada ante el entonces Notario Ciento Treinta y Cuatro del Distrito Federal, Licenciado Alfonso Román, inscrito con fecha ocho de abril de mil novecientos

setenta, en la Sección de Comercio del Registro Público del Distrito Federal, bajo el número ciento cuarenta y tres, a fojas doscientos dos, del volumen setecientos cincuenta y cuatro, libro tercero, en el que se hizo constar la protocolización del acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "REHIDRATADORA DE LECHE CONASUPO", SOCIEDAD ANÓNIMA, de fecha siete de mayo de mil novecientos sesenta y nueve, en la que se tomaron, entre otros, los acuerdos de transformar a la Sociedad en SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, para quedar como "REHIDRATADORA DE LECHE CONASUPO", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, con un capital mínimo de CATORCE MILLONES CUATROCIENTOS VEINTISIETE MIL PESOS, (actualmente CATORCE MIL CUATROCIENTOS VEINTISIETE PESOS, moneda nacional), y un máximo de TREINTA Y CINCO MILLONES DE PESOS (hoy TREINTA Y CINCO MIL PESOS, moneda nacional), reformando al efecto las cláusulas PRIMERA, SEXTA Y SÉPTIMA de la escritura constitutiva.- IV.- MODIFICACIÓN TOTAL DE ESTATUTOS.- Por instrumento número tres mil quinientos cuarenta y siete, de fecha veintisiete de octubre de mil novecientos setenta y dos, otorgado ante el Licenciado Miguel Ángel Zamora Valencia, titular de la Notaría número Setenta y Ocho del Distrito Federal, el cual aparece inscrito con fecha ocho de noviembre de mil novecientos setenta y tres, en la Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad del Distrito Federal, bajo el número cincuenta y cuatro, a fojas setenta, del volumen ochocientos noventa, libro tercero, en el que se hizo constar la protocolización del acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "REHIDRATADORA DE LECHE CONASUPO", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, de fecha veintiocho de julio de mil novecientos setenta y dos, en la que se acordó la MODIFICACIÓN TOTAL de los estatutos sociales, incluyendo el cambio de denominación para quedar como "LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, el aumento de capital social a un máximo de CIEN MILLONES DE PESOS (actualmente CIEN MIL PESOS, moneda nacional), con un mínimo de VEINTE MILLONES DE PESOS (hoy VEINTE MIL PESOS, moneda nacional), y la ampliación a su duración a CINCUENTA AÑOS a partir de su constitución.- V.- CAMBIO DE DENOMINACIÓN.- Por instrumento número veinticuatro mil novecientos setenta y uno, de fecha quince de agosto de mil novecientos noventa y cinco, otorgada ante el mismo señor Licenciado Jesús Zamudio Villanueva, entonces titular de la citada Notaría número Veinte del Distrito de Tlalnepantla, Estado de México, en el que aparece que el primer testimonio de dicho instrumento quedó inscrito con fecha primero de septiembre de mil novecientos noventa y cinco, en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en el folio mercantil número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, en el que se hizo constar la protocolización del acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada el día diecisiete de julio de mil novecientos noventa y cinco, en la que se acordó entre otros puntos, cambiar la denominación de la empresa para quedar como "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, quedando el capital

mínimo sin derecho a retiro en la cantidad de DOSCIENTOS TRES MIL QUINIENTOS OCHENTA Y DOS NUEVOS PESOS (actualmente DOSCIENTOS TRES MIL QUINIENTOS OCHENTA Y DOS PESOS, moneda nacional), íntegramente suscrito y pagado en la forma y términos que en dicha Asamblea se precisaron, reformándose al efecto las cláusulas SEGUNDA Y OCTAVA de los estatutos sociales, así como la cláusula CUADRAGÉSIMA SEXTA de los mismos estatutos, para adecuar ésta a disposiciones entonces vigentes de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- V.- REFORMA.- Por instrumento número ciento doce mil quinientos diecinueve, de fecha cinco de octubre de dos mil cinco, otorgado también ante el Licenciado Eduardo García Villegas, titular de la Notaría Pública número Quince del Distrito Federal, del cual se tomó nota con fecha primero de marzo de dos mil seis, en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en el folio mercantil número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, en el que se consignó la protocolización del acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada el día seis de junio de dos mil cinco, en la que, entre otros acuerdos, se tomaron los de cancelar todos los títulos accionarios y emitir nuevos, resolviéndose que en atención a las diversas modificaciones al capital variable de la sociedad, éste se reestructurase y se emitiesen dos títulos de la serie "A", representativa del capital fijo, siendo uno de ellos por DOSCIENTOS TRES MIL QUINIENTOS OCHENTA Y UN PESOS, moneda nacional, a favor del Gobierno Federal, y uno de UN PESO, moneda nacional, a nombre de "DICONSA" (así), SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, ASÍ COMO UN TÍTULO DE LA Serie "B", representativa del capital variable, a nombre del Gobierno Federal, por la cantidad de SEISCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO MILLONES NOVECIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y SEIS PESOS, moneda nacional, acordándose también modificar el objeto social, reformándose al efecto la cláusula TERCERA de los estatutos sociales.- VI.- REFORMA.- Por instrumento número cincuenta y cinco mil ochocientos treinta y ocho, de fecha veintinueve de noviembre de dos mil seis, otorgado ante el Licenciado Luis Alberto Sánchez Tapia, notario número treinta y cuatro del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en el folio mercantil número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, se consignó la protocolización del acta de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada en esta Ciudad, el once de octubre de dos mil seis, en la que, entre otros, se tomaron los acuerdos de modificar el objeto social, reformándose al efecto la cláusula TERCERA de los estatutos, y de aumentar el capital social variable.- VII.- COMPULSA DE ESTATUTOS SOCIALES.- Por instrumento número cincuenta y cinco mil novecientos veinte, de fecha tres de mayo de dos mil siete, otorgado ante el Licenciado Luis Alberto Sánchez Tapia, notario número treinta y cuatro del Distrito Federal, se hizo constar la compulsa de Estatutos Sociales vigentes a esa fecha, de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.-

VIII.- REFORMA.- Por acta número ocho mil quinientos ochenta y cinco, libro doscientos treinta y cuatro, de fecha diez de abril del dos mil nueve, otorgada ante el Licenciado RICARDO CUEVAS MIGUEL, notario número doscientos diez del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio de ésta Ciudad en el Folio Mercantil Número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, el veintidós de mayo del dos mil nueve, se protocolizó un acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada el día quince de diciembre del dos mil ocho, en la que se acordó la PRÓRROGA DE LA DURACIÓN DE LA SOCIEDAD, para que a partir del dos de marzo de mil novecientos sesenta y uno, fecha de constitución, la duración de la Sociedad sea de cien años y la REFORMA TOTAL DE LOS ESTATUTOS SOCIALES DE LICONSA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITA VARIABLE.- IX.- REFORMA.- Por escritura veinticinco mil novecientos cincuenta y siete, libro cuatrocientos veintiocho, de fecha veintiséis de enero del dos mil diez, otorgada ante la fe de la suscrita notario, cuyo primer testimonio se encuentra pendiente de inscripción en el Registro Público de Comercio de esta Ciudad, por lo reciente de su otorgamiento, se protocolizó la primera acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE "2009", celebrada el día veintidós de octubre del dos mil nueve, en la cual se tomó el acuerdo de modificar sus ESTATUTOS SOCIALES, reformándose el ARTÍCULO TERCERO relativo al Objeto Social, el ARTÍCULO VIGÉSIMO de las FACULTADES DEL CONSEJO y el ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO de las ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR GENERAL.- EXPUESTO LO ANTERIOR, LA COMPARECIENTE OTORGA LA SIGUIENTE:- CLÁUSULA.- ÚNICA.- A solicitud de la Licenciada ADRIANA CAMPOS LÓPEZ, en su carácter de apoderada de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, se hace constar que de conformidad con los instrumentos relacionados en el capítulo de ANTECEDENTES de esta escritura, los ESTATUTOS SOCIALES VIGENTES de la expresada Sociedad, son los siguientes: "ESTATUTOS SOCIALES DE LICONSA, S.A. DE C.V.".- CAPITULO PRIMERO.- CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD.- ARTÍCULO PRIMERO.- CONSTITUCIÓN.- Se constituye una Sociedad Mercantil Anónima de Capital Variable, de nacionalidad mexicana, que se regirá por lo estipulado en estos Estatutos, en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y en las demás leyes aplicables.- ARTÍCULO SEGUNDO.- DENOMINACIÓN.- La Sociedad se denomina "LICONSA", seguida de las palabras SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE o de sus abreviaturas S.A. DE C.V.- ARTÍCULO TERCERO.- OBJETO.- La Sociedad tiene por objeto:- I.- Coadyuvar el fomento económico y social del país, participando en:- a).- La adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados, en plantas propias o de terceros contratadas con los sectores público y privado, así como de complementos alimenticios.- b).- El procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en

polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales, a los sectores urbanos y rurales en pobreza, en establecimientos propios o de terceros, a través de cualquier canal de distribución que se precise en la Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de la Sociedad o en otros programas autorizados.- c).- La distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos u otros productos a través de cualquier canal de distribución y comercialización, a fin de obtener recursos adicionales.- d).- La concertación de acciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales para la instalación, operación y/o venta de bienes y servicios complementarios en las lecherías, a efecto de generar un mayor beneficio social e integralidad en el uso de la infraestructura con que cuenta la Sociedad.- II.- La adquisición, renta, obtención en comodato o por cualquier título legal de bienes inmuebles y de bienes muebles, en especial equipo, materiales y materias primas como leche líquida o en polvo, de origen nacional o internacional que se utilicen para desarrollar las actividades necesarias para lograr el objeto social.- III.- La celebración de toda clase de actos, contratos y convenios, de cualquier naturaleza, necesarios o convenientes para el cumplimiento del objeto social.- ARTÍCULO CUARTO.- DURACIÓN.- La duración de la Sociedad será de CIEN AÑOS, contados a partir del dos de marzo de mil novecientos sesenta y uno, fecha de su constitución.- ARTÍCULO QUINTO.- DOMICILIO.- Su domicilio es la Ciudad de MÉXICO, DISTRITO FEDERAL y no se entenderá cambiado por la aceptación de domicilios convencionales, ni por establecer agencias, sucursales u oficinas en otros lugares de la República o del Extranjero.- ARTÍCULO SEXTO.- NACIONALIDAD.- La Sociedad es de nacionalidad mexicana, ya que se constituye conforme a las leyes del país y tiene en él su domicilio. Ninguna persona extranjera, física o moral, podrá tener participación social alguna o ser propietaria de acciones de la Sociedad y ésta no admitirá por lo tanto, directa o indirectamente, como socios a accionistas o inversionistas extranjeros o sociedades o asociaciones sin cláusula de exclusión de extranjeros, ni reconocerá derechos a los indicados inversionistas, sociedades o asociaciones.- Si por algún motivo alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social o a ser propietaria de una o más de dichas partes sociales, contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha adquisición será nula, y por tanto cancelada y sin ningún valor la participación social de que se trate y los títulos que la representen, teniéndose por reducido el Capital Social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada.- CAPÍTULO SEGUNDO.- DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS ACCIONES.- ARTÍCULO SÉPTIMO.- CAPITAL SOCIAL.- El Capital Social es variable. Su importe mínimo sin derecho a retiro es la suma de DOSCIENTOS TRES MIL

QUINIENTOS OCHENTA Y DOS PESOS, Moneda Nacional. El Capital Variable es ilimitado.- El Capital Social podrá ser aumentado o disminuido por resolución de los accionistas, en los términos en que la ley y estos Estatutos lo expresan.....CAPÍTULO TERCERO.- ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.- ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.- DIRECTIVOS.- La Sociedad será administrada por un Consejo de Administración y para la Dirección General de la Sociedad habrá un Director General.- ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.- INTEGRACIÓN DEL CONSEJO.- El Consejo de Administración estará integrado por el Secretario de Desarrollo Social y los demás representantes de las Dependencias, Entidades, Empresas u Organismos de los sectores privado o social vinculados con el objeto social de Liconsa S.A. de C.V., que designe la Asamblea de Accionistas, tomando en consideración lo dispuesto por la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, con un mínimo de cinco miembros propietarios y un máximo de quince, e igual número de miembros suplentes.- El Presidente Propietario será siempre el Secretario de Desarrollo Social, quien a su vez podrá designar a la persona que deba representarlo en su ausencia.- Una vez realizadas las designaciones de las Dependencias, Entidades, Empresas u Organismos integrantes del Consejo de Administración, bastará con el oficio de designación de representantes propietario y suplente emitido por la Coordinadora de Sector correspondiente o en su caso, del titular del organismo, dirigido al Secretario de Desarrollo Social para formalizar el nombramiento para que los representantes designados puedan ejercer los derechos y obligaciones del cargo de Consejeros, de igual manera se procederá para el caso de que los representantes en cuestión sean sustituidos.- ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.- REUNIONES DE CONSEJO.- El Consejo de Administración se reunirá en sesión ordinaria por lo menos cuatro veces al año, con una periodicidad de cada tres meses, y en sesión extraordinaria, siempre que sea citado por el Presidente, por la mayoría de los miembros del propio Consejo o por el Comisario. El Consejo de Administración sesionará válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros siempre que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal. Las resoluciones se aprobarán por mayoría de votos, teniendo el Presidente del Consejo voto de calidad para el caso de empate. De cada sesión de Consejo se levantará acta, en la que se asentarán las resoluciones aprobadas. Dichas actas deberán ser firmadas por el Presidente, el Comisario y el Secretario del Consejo.- ARTÍCULO VIGÉSIMO.- FACULTADES DEL CONSEJO.- Sin que la enumeración sea limitativa, sino simplemente enunciativa, el Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades:- I.- Representar legalmente a la Sociedad ante toda clase de personas y autoridades, ya sean facultades de representación y ejecución, en los términos del artículo diez y de la Sección Tercera del Capítulo Quinto de la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que tendrán facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, en los términos de los tres primeros párrafos del artículos dos mil quinientos

cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, del dos mil quinientos ochenta y siete del mismo Ordenamiento, y de los preceptos correspondientes de las legislaciones vigentes en los demás lugares en donde se ejerciten, así como facultades para actos de administración en materia laboral y para otorgar, suscribir, endosar, aceptar, avalar y descontar toda clase de títulos de crédito en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, incluyendo entre esas facultades, la de promover y desistir en el juicio de amparo; la de presentar querellas y denuncias penales en nombre de la Sociedad, así como el otorgar el perdón del ofendido; la de articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, desistirse de las acciones que se hayan intentado, inconformarse o aceptar las sentencias y demás resoluciones, hacer que se ejecuten , presentar posturas, pujar y mejorar en remate, obtener adjudicaciones de bienes, pactar procedimientos convencionales cuando fuere permitido y la de designar apoderados generales o especiales con todas las facultades, aún las que conforme a la ley requieran cláusula especial, así como revocarlos.- II.- Ratificar la designación del Director General de la Sociedad que haya efectuado el Presidente de la República, o a indicación de éste a través de la Secretaría Coordinadora del Sector, debiendo recaer tal nombramiento en persona que reúna los siguientes requisitos:- a).- Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de derechos.- b).- Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera conocimiento y experiencia en materia administrativa; y.- c).- No encontrarse en alguno de los impedimentos que para ser miembro del Consejo de Administración, señalan las fracciones II, III, IV y V del artículo diecinueve de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.- III.- Autorizar a propuesta del Director General, el establecimiento o supresión de Sucursales y Agencias en cualesquiera lugares de la República o del Extranjero.- IV.- Conocer oportunamente el cumplimiento de planes, programas, presupuestos, reglamentos, manuales, sistemas y políticas, a efecto de ponderar las causas que determinen variaciones con respecto a lo autorizado y, en su caso, dictar las medidas correctivas que procedan en materia de planeación, organización o dirección.- V.- Designar comisionados especiales en los cuales el Consejo delegue algunas de sus facultades en forma temporal.- VI.- En general, llevar a cabo todos los actos y desempeñar todas las funciones que resulten necesarias o convenientes para la naturaleza, objeto y fines de la Sociedad.- Tendrá además, las siguientes atribuciones indelegables:- 1.- Establecer en congruencia con los programas sectoriales, las políticas generales y definir las prioridades a las que deberá sujetarse la Sociedad, relativas a producción, productividad, comercialización, finanzas, investigación, desarrollo tecnológico y administración general.- 2.- Aprobar los programas y presupuestos de la Sociedad, así como sus modificaciones, en los términos de la legislación aplicable. En lo tocante a los presupuestos y a los programas financieros, con excepción de aquellos incluidos

en el Presupuesto de Egresos Anual de la Federación, bastará con la aprobación del Consejo de Administración.- 3.- Fijar y ajustar los precios de bienes y servicios que produzca o preste la Sociedad, con excepción de los de aquellos que se determinen por acuerdo del Ejecutivo Federal.- 4.- Aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento de la sociedad; con créditos internos y externos, así como observar los lineamientos que dicten las autoridades competentes en materia de manejo de disponibilidad financieras. Respecto a los créditos externos se estará a lo que se dispone en el artículo cincuenta y cuatro de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.- 5.- Expedir las normas o bases generales con arreglo a las cuales cuando fuere necesarios, el Director General pueda disponer de los activos fijos de la Sociedad que no correspondan a las operaciones propias del objeto de la misma.- 6.- Aprobar anualmente previo informe de los Comisarios y dictamen de los Auditores Externos, los estados financieros de la Sociedad y autorizar la publicación de los mismos.- 7.- Aprobar de acuerdo con las leyes aplicables y el reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, las políticas, bases y programas generales que regulen los convenios, contratos, pedidos o acuerdos que deba celebrar la Sociedad con terceros en obras públicas, adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con bienes muebles. El Director General y en su caso los servidores Públicos que deban intervenir de conformidad a las normas orgánicas de la misma, realizarán tales actos bajo su responsabilidad con sujeción a las directrices fijadas por el Consejo de Administración.- 8.- Aprobar la estructura básica de la organización y las modificaciones que procedan a la misma.- 9.- Proponer al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los convenios de fusión con otras entidades.- 10.- Autorizar la creación de comités de apoyo.- 11.- Nombrar y remover a propuesta del Director General, a los servidores públicos de la Sociedad, que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél, aprobarla, que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inferiores a la de aquél, aprobar la fijación de sus sueldos y prestaciones, y a los demás que señalen los Estatutos y concederles licencias.- 12.- Nombrar y remover a propuesta de su Presidente, entre personas ajenas a la Sociedad, al Secretario quien podrá ser miembro o no de la misma; así como designar o remover la propuesta del Director General al Prosecretario del Consejo de Administración, quien podrá ser o no miembro de dicho Órgano de la Sociedad.- 13.- Aprobar la constitución de reservas y la aplicación de las utilidades.- 14.- Establecer, con sujeción a las disposiciones legales relativas, las normas y bases para la adquisición, arrendamiento y enajenación de inmuebles que la Sociedad requiera para la prestación de sus servicios; con excepción de aquellos inmuebles de organismos descentralizados que la Ley General de Bienes Nacionales considere como del dominio público de la Federación.- 15.- Analizar y aprobar en su caso, los informes periódicos que rinda el Director General, con la intervención que

corresponda a los Comisarios.- 16.- Acordar con sujeción a las disposiciones legales relativas, los donativos o pagos extraordinarios y verificar que los mismos se apliquen precisamente a los fines señalados en las instrucciones de la Secretaría Coordinadora de Sector correspondiente; y.- 17.- Aprobar las normas y bases para cancelar adeudos a cargo de terceros cuando fuere notoria la imposibilidad práctica de su cobro, informando a la Secretaría de Hacienda y Créditos Público, por conducto de la Secretaría Coordinadora de Sector.- ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO.- El Presidente del Consejo de Administración tendrá a su cargo cuidar el exacto cumplimiento de los Estatutos y de los acuerdos o disposiciones de las Asambleas de Accionistas y del propio Consejo, presidiendo ambos tipos de reuniones y gozará de las facultades conferidas al Consejo de Administración en la fracción I del artículo vigésimo de estos Estatutos.- ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.- ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR GENERAL.- Son atribuciones del Director General:- I.- Administrar a la Sociedad.- II.- Cuidar y responder del exacto cumplimiento de los Estatutos de la Sociedad, de las disposiciones de las Asambleas de accionistas y del Consejo de Administración, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y de las demás leyes aplicables.- III.- Coordinar todas las acciones administrativas y operativas de la Sociedad para el eficaz cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de la Asamblea General de Accionistas y del Consejo de Administración, de los programas concretos y órdenes expresas de éste último, y de las leyes vigentes aplicables.- IV.- Otorgar, suscribir, avalar o en cualquier otra forma negociar títulos de crédito y obligar cambiariamente a la Sociedad en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, previa autorización del Consejo de Administración.- V.- Adquirir los bienes muebles o inmuebles necesarios para el cumplimiento de sus fines sociales con base en el programa de inversiones y enajenarlos, hipotecarlos o de otra manera gravarlos, previo acuerdo del Consejo de Administración y en los términos de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.- VI.- Representar legalmente a la Sociedad, como mandatario de la misma, con facultades generales y especiales para pleitos y cobranzas, para actos de administración y para actos de dominio, en los términos de los artículos dos mil quinientos cincuenta y cuatro y dos mil quinientos ochenta y siete del Código Civil Federal y en los correlativos de las legislaciones de las Entidades Federativas, incluyendo entre esas facultades, la de promover juicios de amparo y desistirse de ellos, la de presentar querellas y denuncias penales en nombre de la Sociedad; otorgar perdón; articular y absolver posiciones, recusar, interponer recursos, inconformarse de las sentencias y demás resoluciones, hacer que se ejecuten, presentar posturas, pujar y mejorar en remate, obtener adjudicaciones de bienes, pactar procedimientos convencionales cuando fuere permitido y la de otorgar y revocar poderes generales o especiales o delegar parcial o totalmente esta potestad de otorgamiento y revocación, con todas las facultades, aún las que

conforme a la ley requieran cláusula especial.- El Director General también tendrá amplias facultades en materia laboral específicamente para contestar demandas, celebrar convenios y en consecuencia, para transigir, ofrecer y presentar pruebas y comparecer en juicios laborales en los términos del artículo once, de las fracciones primera y sexta del artículo ochocientos setenta y seis y el artículo ochocientos setenta y ocho de la Ley Federal del Trabajo, pudiendo suscribir toda clase de convenios incluyendo contratos colectivos o individuales que regulen las relaciones laborales de la Sociedad con sus trabajadores.- Asimismo, se faculta al Director General para designar representantes legales, preferentemente a servidores públicos de la Entidad, otorgándoles poderes a fin de que comparezcan ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, ya sean locales o federales, ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, ya sean locales o federales, ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, y en general ante cualesquiera de las autoridades del trabajo en los juicios y procedimientos laborales, en los términos de los artículos once, seiscientos noventa y dos, fracciones primera, segunda y tercera, setecientos ochenta y seis, setecientos ochenta y siete, ochocientos setenta y tres, ochocientos setenta y cuatro, ochocientos setenta y seis, ochocientos setenta y ocho, ochocientos ochenta, ochocientos ochenta y tres , ochocientos ochenta y cuatro y demás aplicables de la Ley Federal del Trabajo, por lo que podrán acudir a la audiencia de conciliación, demanda y excepciones y de ofrecimiento y admisión de pruebas así como a la audiencia de desahogo de pruebas, con las más amplias facultades.- VII.- Formular los programas institucionales del corto, mediano y largo plazo, así como los presupuestos de la Sociedad y presentarlos para su aprobación al Consejo de Administración. Si dentro de los plazos correspondientes el Director General no diere cumplimiento a esta obligación, sin perjuicio de su correspondiente responsabilidad, el Consejo de Administración procederá al desarrollo e integración de tales requisitos.- VIII.- Formular los programas de organización.- IX.- Establecer los métodos que permitan el óptimo aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles de la Sociedad.- X.- Tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones de la Sociedad se realicen de manera articulada, congruente y eficaz.- XI.- Establecer los procedimientos para controlar la calidad de los suministros y programas de recepción que aseguren la continuidad en la distribución o prestación del servicio.- XII.- Proponer al Consejo de Administración el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores públicos de la Sociedad, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado por el propio Consejo de Administración.- XIII.- Recabar información y elementos estadísticos que reflejen el estado de las funciones de la Sociedad para así poder mejorar la gestión de la misma.- XIV.- Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos.- XV.- Presentar periódicamente al Consejo de Administración el informe del

desempeño de las actividades de la Sociedad, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos y los estados financieros correspondientes. En el informe y en los documentos de apoyo se cotejarán las metas propuestas y los compromisos asumidos por la dirección de la Sociedad, con las realizaciones alcanzadas.- XVI.- Establecer los mecanismos de evaluación que destaquen la eficiencia y la eficacia con que se desempeña la Sociedad, y presentar al Consejo de Administración por lo menos dos veces al año la evaluación de gestión con el detalle que previamente se acuerde con dicho Consejo de Administración y escuchando al Comisario Público.- XVII.- Ejecutar los acuerdos que dicte el Consejo de Administración.- XVIII.- Las demás que expresamente le confiere el Consejo de Administración y le señalen las leyes, reglamentos, decretos y acuerdos y demás disposiciones administrativas aplicables, con las únicas salvedades a que se contrae la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.- ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.- OBLIGACIONES Y FACULTADES DEL SECRETARIO Y DEL PROSECRETARIO DEL CONSEJO.- Son obligaciones y facultades del Secretario, o en su caso, del Prosecretario del Consejo:- I.- Tener bajo su cuidado los libros de sesiones del Consejo de Administración, de Asambleas de Accionistas, de Registro de Accionistas y de Registro de Variaciones del Capital Social.- II.- Conservar las actas de sesiones de Consejo y de Asambleas de Accionistas y demás documentación relativa.- III.- Extender copias o extractos de las actas de sesiones de Consejo y Asambleas de Accionistas.- IV.- Firmar las actas de sesiones de Consejo y Asambleas de Accionistas.- V.- Solicitar toda la documentación necesaria para llevar a cabo las sesiones de Consejo y las Asambleas de Accionistas, incluyendo estados financieros o informes de la Dirección General.- VI.- Elaborar toda la documentación necesaria para la celebración de las sesiones de Consejo y las Asambleas de Accionistas.- VII.- Realizar todos los trámites necesarios para protocolizar ante notario público las actas de las sesiones de Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas que correspondan, así como las relativas a su inscripción en el Registro Público de Comercio.....CAPÍTULO CUARTO.- VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD.- ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- NOMBRAMIENTO DE COMISARIO.- La vigilancia de la Sociedad estará encomendada a un Comisario Público Propietario y a un Comisario Público Suplente, que serán las personas que designe la Secretaría de la Función Pública.- ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.- FACULTADES Y OBLIGACIONES.- Los Comisarios tendrán las facultades y obligaciones consignadas en el artículo ciento sesenta y seis y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que establece la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y las que les señalen otros ordenamientos aplicables.- CAPÍTULO QUINTO.- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.- ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.- NATURALEZA Y FINALIDADES.- La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la Sociedad, sus decisiones serán obligatorias aún para los ausentes o disidentes. Podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la Sociedad y sus resoluciones serán cumplidas por el Consejo de Administración y por el Director General de la

Sociedad.- ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.- CLASIFICACIÓN.- Las Asambleas Generales de Accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin este requisito serán nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.....ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.- ASAMBLEA ORDINARIA.- La Asamblea Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los primeros cuatro mese que sigan a la clausura del ejercicio social y se ocupará además de los asuntos incluidos en el orden del día, de los siguientes:- I.- discutir, aprobar o modificar el informe del Consejo de Administración, a que se refiere el enunciado general del artículo ciento setenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, tomando en cuenta el informe de los Comisarios Públicos y tomar las medidas que se juzguen oportunas.- II.- Ratificar los nombramientos de los integrantes del Consejo de Administración designados por el titular del Ejecutivo Federal, directamente o a través de la Secretaría Coordinadora de Sector, así como los nombramientos de Comisario Público Propietario y Comisario Público Suplente designados por la Secretaría de la Función Pública.- ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.- ASAMBLEA EXTRAORDINARIA.- La Asamblea Extraordinaria se reunirá en cualquier tiempo, para tratar indistintamente de los siguientes asuntos:- I.- Prórroga de la duración de la Sociedad.- II.- Disolución anticipada de la Sociedad.- III.- Aumento o reducción del Capital Social.- IV.- Cambio de objeto de la Sociedad.- V.- Cambio de nacionalidad de la Sociedad.- VI.- Transformación de la Sociedad.- VII.- Fusión con otra Sociedad.- VIII.- Emisión de acciones privilegiadas.- IX.- Amortización por la Sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce.- X.- Emisión de bonos.- XI.- Cualquier otra modificación del Contrato Social, y.- XII.- Los demás asuntos para los que la Ley General de Sociedades Mercantiles o el Contrato Social exijan un quórum especial.- ARTÍCULO TRIGÉSIMO.- CONVOCATORIA.- La Asamblea de Accionistas se convocará en la forma establecida por los artículos del ciento ochenta y tres al ciento ochenta y siete de la Ley General de Sociedades Mercantiles.- La convocatoria contendrá el Orden del Día, será firmada por quien la expida y se publicará una vez en el Diario Oficial de la Federación, por lo menos cinco días antes de que se reúna. La Asamblea será válida sin publicar la convocatoria, cuando estén representadas todas las acciones y los Accionistas firmen la lista de asistencia, cuando los Accionistas se enteren previamente y firmen una copia de la convocatoria anotando las acciones que representen y cuando continúe una anterior, en la fecha en ésta señalada.....ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.- REQUISITOS.- La Asamblea Ordinaria quedará legalmente instalada, cuando esté representado el sesenta por ciento del Capital Social, por lo menos y las resoluciones serán válidas cuando sean aprobadas por mayoría de votos. Si no se reúne el quórum, se hará una nueva convocatoria con expresión de esa circunstancia. En segunda convocatoria, deberá esta representado por lo menos el cuarenta por ciento del Capital Social y las decisiones serán válidas cuando hayan sido aprobadas por mayoría de los votos presentes. Si es necesaria una tercera convocatoria, la

Asamblea quedará legalmente instalada cualquiera que fuera el número de acciones representadas y las resoluciones serán válidas cuando hayan sido aprobadas por mayoría de los votos presentes.- Las Asambleas Extraordinarias quedarán legalmente instaladas cuando estén representadas las acciones que sumen el setenta y cinco por ciento del Capital Social. Y las resoluciones se tomarán por el voto de las acciones que representen la mitad del Capital Social. Si no hay quórum el día señalado, se hará una segunda convocatoria con expresión de esa circunstancia y serán válidas las decisiones aprobadas por el cincuenta por ciento del Capital Social. En las sesiones posteriores, únicamente se tratarán asuntos listados en la primera convocatoria.- Si por falta de tiempo no pudieran resolverse todos los asuntos para los que fue convocada podrá suspenderse la sesión para proseguirse en la fecha que al efecto se acuerde, sin necesidad de nueva convocatoria. Las votaciones serán económicas, a menos que la mayoría de los Accionistas pidan que sean nominales o por cédulas.- ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.- ACTAS.- Las actas de las Asambleas Generales de Accionistas se asentarán en el libro respectivo y deberán ser firmadas por el Presidente, Comisario y Secretario, agregándose a las mismas la lista de asistencia firmada y los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en los términos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles. Cuando por cualquier circunstancia no pudiere asentarse el acta de una Asamblea en el libro respectivo se protocolizará ante notario público.- Las actas de las Asambleas Extraordinarias serán protocolizadas ante notario público e inscritas en el Registro Público de Comercio……..". ----------

----- II.- PROTOCOLIZACIÓN DEL ACTA DE SESIÓN EXTRAORDINARIA "01/13" (CERO UNO DIAGONAL TRECE) DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Mediante escritura pública número doscientos once mil ciento treinta y cuatro, de fecha dos de agosto del año dos mil trece, otorgada ante el suscrito notario, inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, actualmente Ciudad de México, en el folio mercantil número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, con fecha tres de septiembre del año dos mil trece, se hizo constar LA PROTOCOLIZACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA "01/13" (CERO UNO DIAGONAL TRECE) DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada con fecha doce de marzo del año dos mil trece, y como consecuencia de ello, la protocolización de: 1.- La designación del licenciado ERNESTO JAVIER NEMER ÁLVAREZ, Subsecretario de Desarrollo Social y Humano de la Secretaría de Desarrollo Social, como Presidente Suplente del Honorable Consejo de Administración de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE; 2.- La designación de la licenciada MARÍA EVANGÉLICA VILLALPANDO RODRÍGUEZ, como Secretaria del Honorable Consejo de Administración de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE;- 3.- La ratificación del nombramiento del licenciado HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA, como Director General de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE; 4.- La remoción del

Ciudadano EDUARDO CARRILLO DÍAZ, como Subdirector Jurídico Corporativo de la Sociedad; y, 5.- La aprobación de diversos nombramientos de funcionarios de la sociedad. ----

----- III.- PROTOCOLIZACIÓN DE ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2013 (DOS MIL TRECE) DE "LICONSA" SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.- Mediante escritura pública número doscientos once mil ciento cincuenta y siete, de fecha siete de agosto del año dos mil trece, otorgada ante el suscrito notario, inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, actualmente Ciudad de México, en el folio mercantil número cuarenta y dos mil quinientos cincuenta y dos, con fecha once de septiembre del año dos mil trece, se hizo constar la protocolización del acta de asamblea general ordinaria de accionistas 2013 (dos mil trece) de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada con fecha veinticuatro de junio del año dos mil trece, en la cual entre otros puntos, se ratificó a los integrantes del Consejo de Administración en los siguientes términos: -----

----- La Asamblea General de Accionistas ratificó como Presidenta Propietaria a la C. Secretaria de Desarrollo Social y como Presidente Suplente al Subsecretario de Desarrollo Social y Humano de dicha Secretaría.----------

----- Asimismo, se ratificaron como Consejeros a los representantes que se tuvieran acreditados a la fecha de la celebración de dicha sesión, o que en el futuro acredite la Coordinadora del Sector correspondiente, o los Titulares de las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos de los sectores privado o social vinculados con el objeto social de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. ----------

----- IV.- PROTOCOLIZACIÓN DE ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2015 (DOS MIL QUINCE) DE "LICONSA" SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.- Mediante escritura pública número doscientos quince mil ciento setenta, de fecha quince de marzo del año dos mil dieciséis, otorgada ante el suscrito notario, la cual no se inscribió en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, actualmente Ciudad de México, se hizo constar la protocolización del acta de asamblea general ordinaria de accionistas 2014 (dos mil catorce) de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada con fecha veintitrés de octubre del año dos mil quince, en la cual entre otros puntos, se ratificó a los integrantes del Honorable Consejo De Administración de LICONSA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, y a los comisarios públicos, propietario y suplente. ----------

----- V.- ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 (DOS MIL DIECISÉIS) DE LICONSA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, QUE SE PROTOCOLIZA.- El compareciente me exhibe para efectos de su protocolización un documento integrado por once fojas escritas únicamente por el anverso, en donde consta asentada el acta de asamblea general ordinaria de accionistas 2016 (dos mil dieciséis) de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, la cual es del siguiente tenor: ----------

----- "ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.- En la Ciudad de México,

siendo las 13:30 horas del día 08 de noviembre de dos mil dieciséis, se reunieron en la Sala Uno de las oficinas del C. Secretario de Desarrollo Social, ubicada en el edificio de Avenida Paseo de la Reforma número 116, Piso 17, Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06600, en la Ciudad de México, con el objeto de celebrar la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V., las personas cuyos nombres, representaciones y acciones constan en la siguiente:- I.- LISTA DE ASISTENCIA, INSTALACIÓN DE LA ASAMBLEA Y RECUENTO DE ACCIONES.- NOMBRE.- ACCIONES Y VOTOS.- IMPORTE (PESOS).- PORCENTAJE.- CAPITAL FIJO.- CAPITAL VARIABLE.- EL GOBIERNO FEDERAL POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL.- Representada por su Titular Lic. Luis Enrique Miranda Nava.- 203,581.-925'334,791.- $925'538,372.00.- 99.99.- DICONSA, S.A. de C.V.- Representada por su Director General, Mtro Juan Manuel Valle Pereña.- 1.- 0.- $1.00.- 0.01.- TOTALES.- 203,582.- 925'334,791.- $925'538,373.00.- 100.00.- En virtud de que asistieron los representantes de accionistas que amparan la totalidad de las acciones que constituyen el capital social, con fundamento en los artículos 188 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y Trigésimo de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., se tuvo por subsanada cualquier omisión que pudiera tener la convocatoria respectiva.- De conformidad con los artículos 178 al 181, 188, 189 y 193 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como con los artículos Vigésimo Primero, Vigésimo Sexto, Vigésimo Séptimo, Vigésimo Octavo, Trigésimo y Trigésimo Segundo de los Estatutos Sociales de la Empresa, se procedió a dar inicio a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V., asumiendo las siguientes funciones las personas que se indican:- ACCIONISTA POR EL GOBIERNO FEDERAL Y PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA: Lic. Luis Enrique Miranda Nava, Secretario de Desarrollo Social y Presidente del Honorable Consejo de Administración de Liconsa, S.A. de C.V.- ACCIONISTA POR DICONSA, S.A. DE C.V.: Maestro Juan Manuel Valle Pereña, en su calidad de Director General de Diconsa, S.A. de C.V.- COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO DE LA ASAMBLEA.- Dr. Armando de Luna Ávila, Delegado y Comisario Público Propietario del Sector Desarrollo Social y Recursos Renovables.- INVITADO: El Director General de Liconsa, S.A. de C.V., el Ciudadano Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva.- INVITADA.- Mtra. Elizabeth Ramírez Torres, Delegada y Comisaria Pública Suplente del Sector Desarrollo Social y Recursos Renovables.- INVITADO: Lic. Reynaldo Cuauhtémoc Hernández Cuevas, Titular de la Unidad Jurídica de la Entidad y Prosecretario del Honorable Consejo de Administración.- Con fundamento en el artículo Trigésimo Segundo de los Estatutos Sociales, el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, Lic. Luis Enrique Miranda Nava, designó como escrutadores al C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva, y al Lic. Reynaldo Cuauhtémoc Hernández Cuevas, quienes después de aceptar su designación, procedieron a realizar el escrutinio correspondiente, determinando que se encontraba representado el 100% (cien por ciento) del capital social de la Empresa con base en la lista de asistencia anexa, toda vez que se encuentra representada la totalidad

accionaria de la Empresa de participación estatal mayoritaria Liconsa, S.A. de C.V., con la tenencia accionaria del Gobierno Federal y de Diconsa, S.A. de C.V., conforme al oficio No. 401-T-DGAJ-DGAAJDP-113/2016 de fecha 04 de noviembre de 2016 emitido por la Tesorería de la Federación.- Como anexo número UNO se agrega al apéndice de esta acta, la lista de asistencia debidamente firmada por los accionistas.- Como anexo número DOS se agrega al apéndice de esta acta, copia del oficio número No. 401-T-DGAJ-DGAAJDP-113/2016 de fecha 04 de noviembre de 2016 emitido por la Tesorería de la Federación.- Con base en la certificación de los escrutadores y en virtud de encontrarse reunido el 100% (cien por ciento) de la representación del capital social de la Empresa, el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, Lic. Enrique Miranda Nava, de acuerdo a lo que establecen los artículos 188 y 189 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y con fundamento en lo dispuesto en el artículo Trigésimo Segundo de los Estatutos Sociales de la Empresa, declaró instalada la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V.- II. LECTURA Y, EN SU CASO, APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.- I. LISTA DE ASISTENCIA, INSTALACIÓN DE LA ASAMBLEA Y RECUENTO DE ACCIONES.- II. LECTURA Y, EN SU CASO, APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.- III. INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.- IV. OPINIÓN DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.- V. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR LOS AUDITORES EXTERNOS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.- VI. INFORME DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.- VII.- DECLARACIÓN INFORMATIVA SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL DE LICONSA, S.A. DE C.V., POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015.- VIII. RATIFICACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V., Y DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS, PROPIETARIO Y SUPLENTE.- IX. ASUNTOS GENERALES.- 1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2018.- Habiéndose aprobado por unanimidad de los asambleístas el Orden del Día, se procedió a su desahogo de la siguiente manera:- III.- INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.- Con relación al tercer punto del Orden del Día, el Director General de Liconsa, S.A. de C.V., C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva dio cuenta del informe, correspondiente a las actividades desarrolladas por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social de 2015, mismo que estuvo a disposición de los señores accionistas, en los términos del artículo 173 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.- A continuación se propuso que en virtud de lo extenso del informe, no se transcribiera en el cuerpo del acta,

recomendando que en todo caso para efectos de consulta, forme parte de la misma como anexo número TRES. Tras deliberar sobre los diferentes aspectos del Informe de la Administración, los accionistas pasaron a la presentación de la Opinión de los Comisarios Públicos al Informe.- IV.- OPINIÓN DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.- En relación con el cuarto punto del Orden del Día, se dio cuenta de la Opinión presentada por los Comisarios Públicos al Informe correspondiente a las actividades desarrolladas por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social 2015, mismo que estuvo a disposición de los señores accionistas, y que se agrega como anexo número CUATRO al apéndice de esta acta.- El Dr. Armando de Luna Ávila hizo referencia a las recomendaciones presentadas en el documento de la Opinión, mismas que se relacionan a continuación, con el objeto de que se atendieran hasta su desahogo oportuno y completo.- Recomendaciones:- 1. Presentar al Consejo de Administración un análisis en donde se identifiquen las condiciones o niveles diferenciales, en los que será necesario analizar y, en su caso, proponer incrementos al precio del Programa de Abasto Social de Leche, con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto social.- 2. Analizar los resultados del Programa Institucional 2013-2018 y de las Matrices de Indicadores de Resultados, con el fin de presentar las metas al 2018 que se encuentran en riesgo de no alcanzarse, dadas las situaciones operativas y financieras de la empresa, así como los requerimientos que se deben tener para alcanzar dichos resultados.- 3.- Analizar la posibilidad de generar sinergias adicionales con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y la Secretaría de Economía, para impulsar nuevos esquemas de vinculación que permitan hacer más eficiente y efectiva la operación del Programa de Adquisición de Leche Nacional, sin afectar las finanzas de LICONSA.- 4.- Revisar los sistemas de evaluación establecidos para los Centros de Trabajo, donde se vincule la aportación de los mismos a las metas de la entidad, incorporando periódicamente la evaluación de avances y resultados de dichos Centros.- 5.- Atender las recomendaciones y acciones propuestas en el Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2014, emitidas por la Auditoría Superior de la Federación, dentro del plazo de 30 días hábiles a partir de su notificación; así como impulsar la atención de las observaciones pendientes de solventación para las diversas instancias fiscalizadoras, particularmente de las que tienen mayor antigüedad.- Tras deliberar sobre los diferentes aspectos del informe de la administración, así como de la Opinión de los Comisarios Públicos, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:- ACUERDO.- ÚNICO.- Con fundamento en los artículos 181 fracción I, de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Vigésimo Octavo, fracción I, de los Estatutos Sociales de la Sociedad, la Honorable Asamblea General de Accionistas aprueba el Informe del Presidente del Consejo de Administración relativo a las Actividades Desarrolladas

por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social 2015, y toma nota de la Opinión de los Comisarios Públicos a dicho Informe.- V. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR LOS AUDITORES EXTERNOS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL 2015.- En relación con el quinto punto del Orden del Día, se presentaron los Estados Financieros de Liconsa, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2015, elaborados por la empresa y dictaminados por el Auditor Externo designado por la Secretaría de la Función Pública, Despacho Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V., cuyo ejemplar se agrega al acta como anexo número CINCO.- Previamente a que se pronunciaran los señores accionistas respecto a este punto del Orden del Día, se sugirió pasar al punto número VI del mismo, correspondiente al Informe de los Comisarios Públicos al Dictamen de los Auditores Externos a los Estados Financieros de Liconsa, S.A. de C.V., correspondientes al ejercicio social 2015.- VI. INFORME DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.- Con relación al sexto punto del Orden del Día, el Dr. Armando de Luna Ávila, Comisario Público Propietario de la Secretaría de la Función Pública, con fundamento en el artículo 166 fracciones III y IV, de la Ley General de Sociedades Mercantiles, presentó el Informe sobre los estados financieros dictaminados de Liconsa, S.A. de C.V., con cifras al 31 de diciembre de 2015, mismo que se agrega al acta como anexo número SEIS, del cual destacó las recomendaciones emitidas con el propósito de consolidar los avances alcanzados.- Recomendaciones:- 1.- Analizar y establecer acciones orientadas a mejorar la posición financiera de la entidad que permita alejarse de la posición de quiebra técnica.- 2.- Analizar e identificar las causas que originan pérdidas mensuales y, en su caso, acumuladas de los diferentes productos del Programa Comercial, con la finalidad de establecer las estrategias y acciones que permitan fortalecer el seguimiento y control que evite se presenten dichas pérdidas, así como para contar con los elementos de información que den transparencia a estas situaciones.- 3.- Programar la realización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas conforme lo establece el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y establecer los mecanismos que aseguren que, en lo sucesivo, se celebren al cuarto mes de haber concluido el ejercicio anterior.- Previa deliberación sobre los puntos contenidos en los Estados Financieros dictaminados por los Auditores Externos y del Informe con recomendaciones presentado por el Comisario Público Propietario de la Sociedad, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:- ACUERDO.- ÚNICO.- Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 181 fracción I, de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Vigésimo Octavo, fracción I, de los Estatutos Sociales de la Sociedad, la Honorable Asamblea General de Accionistas se da por enterada del contenido del Dictamen de los Auditores Externos, el cual fue emitido sin salvedad alguna y por el contrario, los citados Auditores Externos opinaron que los Estados Financieros presentan razonablemente en todos los

aspectos importantes la situación financiera de Liconsa, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2015, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las Normas Generales y Específicas de Información Financiera Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; de igual manera se da por enterada del Informe rendido por el Comisario Público de la Sociedad sobre los Estados Financieros mencionados con antelación y conforme a los resultados y propuestas vertidas, aprueba para los efectos conducentes los Estados Financieros dictaminados de Liconsa, S.A. de C.V., correspondientes al ejercicio social 2015.- VII.- DECLARACIÓN INFORMATIVA SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL DE LICONSA, S.A. DE C.V., POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015.- Con relación al séptimo punto del Orden del Día, se dio lectura al Informe sobre la declaración informativa de la situación fiscal de Liconsa, S.A. de C.V., a que se refiere la fracción III del artículo 52 del Código Fiscal de la Federación, mismo que se agrega como anexo número SIETE.- Tras deliberar sobre los puntos contenidos en la Declaración Informativa sobre la Situación Fiscal de referencia, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:- ACUERDO.- ÚNICO.- Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 76 fracción XIX, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Honorable Asamblea General de Accionistas se da por enterada del informe sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales a cargo de Liconsa, S.A. de C.V., en el ejercicio social de 2015, en los términos en que se formuló y presentó la declaración informativa de la situación fiscal por parte de los Auditores Externos; adicionalmente toma conocimiento del tratamiento fiscal otorgado a los subsidios y transferencias gubernamentales recibidas por parte del Gobierno Federal en su calidad de accionista mayoritario principal, para no considerar dichos recursos como ingresos acumulables en la determinación de su resultado anual y que fueron utilizados para absorber el déficit de operación que se genera al vender el producto a los sectores urbanos y rurales inscritos en el Programa de Abasto Social por debajo de su costo de producción y operación, los cuales fueron utilizados para los fines autorizados, en virtud de que el costo real de producción es significativamente superior al precio de venta.- VIII. RATIFICACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V., Y DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS, PROPIETARIO Y SUPLENTE.- Respecto al octavo punto del Orden del Día, de conformidad al artículo Décimo Séptimo de los Estatutos Sociales de la Sociedad, se realizó un estudio y análisis minuciosos de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal a la Secretaría de Desarrollo Social y con relación al objeto de Liconsa, S. A de C.V., sometió a la consideración de los señores accionistas la ratificación de los nombramientos de Consejeros y Comisarios Públicos, Propietario y Suplente, del Honorable Consejo de Administración de Liconsa, S.A. de C.V., con el fin de que

quede debidamente constituido, con las facultades y obligaciones que le señalan la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, la Ley General de Sociedades Mercantiles y los Estatutos Sociales de la Sociedad, debiéndose proceder en consecuencia a la aceptación y protesta de su cargo.- Previa deliberación, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:- ACUERDO.- PRIMERO.- Con fundamento en los artículos 34, 35 y demás relativos de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento; 142, 143 y 181 fracción II, de la Ley General de Sociedades Mercantiles; así como Décimo Octavo y Vigésimo Octavo, fracción II, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., la Honorable Asamblea General de Accionistas ratifica como Consejeros a los representantes que se tengan acreditados a la fecha de la celebración de la presente sesión, o que en el futuro acredite la Coordinadora de Sector correspondiente, o los Titulares de las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos de los sectores privado o social vinculados con el objeto social de Liconsa, S.A. de C.V. que a continuación se señalan, mismos que no recibirán emolumento alguno por el desempeño de su cargo:- Secretaría de Economía.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.- Secretaría de Salud.- Diconsa, S.A. de C.V.- Instituto Nacional de Salud Pública.- Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.- Congreso del Trabajo.- Confederación Nacional Campesina.- Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas.- Cámara Nacional de Industriales de la Leche.- Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.- Gobierno del Estado de México.- Gobierno del Estado de Jalisco.- SEGUNDO.- De conformidad con lo dispuesto en los artículos 29 del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 164 y 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, son Comisarios Públicos, Propietario y Suplente ante Liconsa, S.A. de C.V., aquellos servidores públicos que estén designados actualmente o los que designe la Secretaría de la Función Pública, quienes asistirán con voz pero sin voto a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Honorable Consejo de Administración de la Entidad.- TERCERO.- Se instruye al Prosecretario del Honorable Órgano de Gobierno para que solicite a las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos correspondientes, los oficios de designación de los representantes propietarios y suplentes, para formalizar los nombramientos respectivos a fin de que dichos representantes puedan ejercer los derechos y cumplir las obligaciones inherentes a su cargo.- IX. ASUNTOS GENERALES.- Respecto al noveno punto del Orden del Día, el Director General de Liconsa, el C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva sometió a la consideración de los señores accionistas la siguiente Toma de Nota:- 1.- PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2018.- El C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva explicó que en la Sesión Ordinaria 331 de este Honorable Consejo de Administración, mediante Acuerdo 21/III/14 el órgano de gobierno aprobó el Programa Institucional 2013-2018. En sesiones posteriores, los C. Comisarios Públicos solicitaron diversas adecuaciones a

dicho Programa. En la Sesión Ordinaria 338 del Honorable Consejo de Administración se presentó el nuevo Plan Estratégico Instituciones adoptándose el Acuerdo 45/XII/15. De esta manera, se incorpora el Plan Estratégico de la Entidad que considera las adecuaciones solicitadas.- En el documento se presenta el Marco General en el que se ubica este Programa, su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como con el Programa Sectorial de Desarrollo Social, Identificándose en que objetivos y estrategias está participando Liconsa.- Aclaró también que en dicho Plan de exponen los objetivos institucionales, líneas de acción, indicadores y metas proyectadas al 2018.- Derivado de lo anterior, solicitó a ésta Honorable Asamblea tomar nota de la presentación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018 de la Entidad.- Por lo que una vez presentado el tema antes citado, se llevó a cabo la siguiente:- TOMA DE NOTA:- TOMA DE NOTA.- PRIMERO.- La Honorable Asamblea General de Accionistas Toma de la presentación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018, el cual expone los objetivos institucionales, líneas de acción y metas proyectadas por la Entidad, por lo que se sugiere tomar nota de todo lo actuado hasta el día de hoy.- Habiéndose preguntado a los accionistas si deseaban tratar algún otro asunto, y al no haber respuesta al respecto, se declararon agotados los puntos del Orden del Día, procediéndose a levantar y dar lectura a la presente acta, la cual fue aprobada por unanimidad de votos, siendo las 14:00 horas del día 8 de noviembre de 2016.- Se adjuntan como parte integrante del acta, los ANEXOS UNO, DOS, TRES, CUATRO, CINCO, SEIS, y SIETE descritos en la misma.- En cumplimiento a lo establecido en los artículos 194 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Trigésimo Tercero, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., suscriben la presente acta el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, el Director General de Diconsa, S.A. de C.V. y el Comisario Público Propietario de la Sociedad, así como también los escrutadores.- ACUERDO.- Se designa al Lic. Reynaldo Cuauhtémoc Hernández Cuevas, Titular de la Unidad Jurídica de Liconsa, S.A. de C.V. y Prosecretario, a efecto de que comparezca ante Notario Público a fin de protocolizar el acta que con motivo de la presente sesión se levante y, en su caso, gestione la inscripción del testimonio notarial respectivo, en el Registro Público de Comercio.- LIC. LUIS ENRIQUE MIRANDA NAVA.- SECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL Y PRESIDENTE DE LA HONORABLE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V.- FIRMADO.- MTRO. JUAN MANUEL VALLE PEREÑA.- DIRECTOR GENERAL DE DICONSA, S.A. DE C.V. Y ACCIONISTA.- FIRMADO.- DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA.- COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO DE LA HONORABLE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V.- FIRMADO.- C. HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA.- DIRECTOR GENERAL DE LICONSA, S.A. DE C.V.- FIRMADO.- LIC. REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS.- TITULAR DE LA UNIDAD JURÍDICA DE LICONSA, S.A. DE C.V.- FIRMADO.- Hoja de firmas del Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de

Liconsa, S.A. de C.V., celebrada el 08 de noviembre de dos mil dieciséis.". ----------
----- Al apéndice de esta escritura con las letras de la "A" a la "H" que les corresponde, se agregan una copia fotostática del acta antes transcrita y de los documentos anexos que se mencionan en dicha acta. ----------
----- VI.- PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES.- De conformidad con lo previsto en los artículos segundo, séptimo y octavo de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y demás disposiciones legales aplicables de acuerdo con dicha Ley, hice saber a los comparecientes que sus datos personales los han proporcionado para dar cumplimiento a lo dispuesto en la fracción décima novena del artículo ciento dos de la Ley del Notariado de la Ciudad de México, sin fines de divulgación o utilización comercial; manifestando los comparecientes su conformidad para que los mismos queden plasmados en el texto de este instrumento, del cual se expedirán testimonios o copias certificadas, y cuyos datos podrán ser proporcionados a las autoridades a quienes por Ley se está obligado a informar. ----------
----- VII.- OTORGAMIENTO.- El compareciente declara bajo protesta de decir verdad: ----------
----- a).- Que el acta de asamblea que se protocoliza es auténtica y que no existe falsedad en la misma; y que las firmas puestas al calce del acta antes transcrita, son auténticas y del puño y letra de quienes ahí se indica. ---
----- b).- Que su carácter de delegado especial de la sociedad antes citada, no le ha sido revocado ni modificado en forma alguna, que su representada tiene capacidad legal y que en cumplimiento de su encargo, otorga las siguientes:
---------- C L Á U S U L A S: ----------
----- PRIMERA.- PROTOCOLIZACIÓN.- Queda protocolizada el acta de asamblea general ordinaria de accionistas 2016 (dos mil dieciséis) de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, celebrada con fecha ocho de noviembre del año dos mil dieciséis, inserta en el antecedente quinto de esta escritura. ----------
----- Como consecuencia de ello: ----------
----- SEGUNDA.- PROTOCOLIZACIÓN DE ACUERDOS.- Quedan protocolizados todos y cada uno de los acuerdos adoptados por dicha asamblea en los términos que constan en el acta protocolizada. ----------
----- TERCERA.- APROBACIÓN DEL INFORME DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Queda protocolizado el acuerdo de aprobación del Informe del Presidente del Consejo de Administración relativo a las Actividades Desarrolladas por "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, durante el ejercicio social dos mil quince. ----------
----- CUARTA.- APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.- Queda protocolizado el acuerdo de aprobación de los Estados Financieros dictaminados de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, correspondientes al ejercicio social dos mil quince. ----------
----- QUINTA.- RATIFICACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.- Queda protocolizada la ratificación como Consejeros a los representantes que se tengan acreditados a la fecha de la

celebración de la asamblea protocolizada, o que en el futuro acredite la Coordinadora de Sector correspondiente, o los Titulares de las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos de los sectores privado o social vinculados con el objeto social de "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, que a continuación se señalan, mismos que no recibirán emolumento alguno por el desempeño de su cargo:- Secretaría de Economía.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.- Secretaría de Salud.- Diconsa, Sociedad Anónima de Capital Variable.- Instituto Nacional de Salud Pública.- Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social.- Congreso del Trabajo.- Confederación Nacional Campesina.- Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas.- Cámara Nacional de Industriales de la Leche.- Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural.- Gobierno del Estado de México.- Gobierno del Estado de Jalisco. --------
----- SEXTA.- COMISARIOS PÚBLICOS.- Queda protocolizado que de conformidad con lo dispuesto en los artículos 29 (veintinueve) del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 164 (ciento sesenta y cuatro y 166 (ciento sesenta y seis) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, son Comisarios Públicos, Propietario y Suplente ante LICONSA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, aquellos servidores públicos que estén designados actualmente o los que designe la Secretaría de la Función Pública, quienes asistirán con voz pero sin voto a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Honorable Consejo de Administración de la Entidad. ----------
---------- C E R T I F I C A C I O N E S : ----------
----- YO, EL NOTARIO CERTIFICO Y DOY FE: ----------
----- I.- De que lo relacionado e inserto concuerda con sus originales, a que me remito; certificando que no tuve indicio alguno de falsedad del acta protocolizada. --------
----- II.- De que el compareciente tiene a mi juicio capacidad legal, en virtud de no observar en él manifestaciones de incapacidad natural y no tener noticias de que esté sujeto a incapacidad civil; y por sus generales declaró ser: mexicano por nacimiento, hijo de padres mexicanos, originario de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Estado del mismo nombre, donde nació el día once de diciembre de mil novecientos setenta y dos, casado, licenciado en derecho y con domicilio en calle Ricardo Torres número uno, Fraccionamiento Lomas de Sotelo, Municipio de Naucalpan de Juárez, Estado de México, con clave del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) número "HECR7212115K5", con clave única del Registro de Población (CURP) número "HECR721211HOCRVY01" y se identifica con su credencial para votar con fotografía número de folio treinta y seis millones quinientos veintidós mil siete, clave de elector "HRCVRY72121120H000", expedida por el Registro Federal de Electores del Instituto Federal Electoral, año de registro mil novecientos noventa y uno, cero cero; manifestando que su representada tiene la siguiente clave del registro federal de contribuyentes: "LIC950821M84", lo que se acredita con su cédula de identificación fiscal de la cual una copia fotostática se

agrega al apéndice de esta escritura con la letra "I" que le corresponde. ----------
----- III.- De que me aseguré de la identidad del compareciente, con su identificación relacionada en sus generales. Al apéndice de esta escritura con la letra "J", se agrega copia fotostática de las identificaciones anteriormente relacionadas, así como, en su caso, de las demás identificaciones presentadas por el compareciente. --
----- IV.- De que en el acto del otorgamiento de esta escritura, previamente me identifiqué como notario público con el compareciente, a quien le hice saber que la Ley del Notariado de la Ciudad de México, le concede el derecho de leer personalmente esta escritura y que su contenido le sea explicado por el suscrito notario. ----------
----- V.- De que el compareciente me declaró bajo protesta de decir verdad, que en el capital social de su representada no participa inversión extranjera. ----------
----- VI.- De que para cumplir con lo dispuesto por el octavo párrafo del artículo veintisiete del Código Fiscal de la Federación, y en lo previsto en el primer párrafo del artículo veintiocho de su Reglamento, el compareciente declaró bajo protesta de decir verdad que los accionistas de la sociedad tienen las claves del Registro Federal de Contribuyentes que se expresan en las cédulas de identificación fiscal que en copia fotostática se agregan al apéndice de esta escritura con las letras "K" y "L". ---
----- VII.- De que ilustré al compareciente, explicándole el valor, consecuencias y alcances legales del contenido de esta escritura. ----------
----- VIII.- De que habiéndose leído esta escritura al compareciente, quien también la leyó personalmente, estuvo conforme con ella, manifestó haberla comprendido plenamente y la firmó ante mí, el día cuatro del mes siguiente al de su fecha, en que la AUTORIZO DEFINITIVAMENTE. ----------
----- FIRMA DEL SEÑOR LICENCIADO REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS. ----------
----- FIRMA DEL NOTARIO.- UN SELLO CON EL ESCUDO NACIONAL QUE DICE: "LIC. EUTIQUIO LÓPEZ HERNÁNDEZ.- NOTARIA No. 35.- DISTRITO FEDERAL, MÉXICO.- ESTADOS UNIDOS MEXICANOS". -----
----- ARTICULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CÓDIGO CIVIL DE LA CIUDAD DE MÉXICO: ----------
----- "En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna. ----------
----- "En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.
----- "En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos. ----------
----- "Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán

especiales. ----------
----- "Los notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen". ----------
ES SEGUNDO TESTIMONIO EN ORDEN QUE SE SACA DE SU ORIGINAL Y SEGUNDO QUE SE EXPIDE PARA "LICONSA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, COMO CONSTANCIA.- VA EN VEINTISÉIS PÁGINAS COTEJADAS Y PROTEGIDAS POR KINEGRAMAS, MÁS DOCUMENTOS ANEXOS.- CIUDAD DE MÉXICO, A LOS CUATRO DÍAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL DIECISIETE.- DOY FE. ----------

Rmnr*

SEDESOL

LICONSA
ABASTO SOCIAL DE LECHE

ACTA DE ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.

En la Ciudad de México, siendo las 13:30 horas del día 08 de noviembre de dos mil dieciseis, se reunieron en la Sala Uno de las oficinas del C. Secretario de Desarrollo Social, ubicada en el edificio de Avenida Paseo de la Reforma número 116, Piso 17, Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc, Código Postal 06600, en la Ciudad de México, con el objeto de celebrar la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V., las personas cuyos nombres, representaciones y acciones constan en la siguiente:

I.- LISTA DE ASISTENCIA, INSTALACIÓN DE LA ASAMBLEA Y RECUENTO DE ACCIONES.

NOMBRE	ACCIONES Y VOTOS CAPITAL FIJO	CAPITAL VARIABLE	IMPORTE (PESOS)	PORCENTAJE
EL GOBIERNO FEDERAL POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Representada por su Titular Lic. Luis Enrique Miranda Nava	203,581	925'334,791	$925'538,372.00	99.99
DICONSA, S.A. de C.V. Representada por su Director General Mtro. Juan Manuel Valle Pereña	1	0	$1.00	0.01
TOTALES	**203,582**	**925'334,791**	**$925'538,373.00**	**100.00**

En virtud de que asistieron los representantes de accionistas que amparan la totalidad de las acciones que constituyen el capital social, con fundamento en los artículos 188 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y Trigésimo de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., se tuvo por subsanada cualquier omisión que pudiera tener la convocatoria respectiva.

De conformidad con los artículos 178 al 181, 188, 189 y 193 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como con los artículos Vigésimo Primero, Vigésimo Sexto, Vigésimo Séptimo, Vigésimo Octavo, Trigésimo y Trigésimo Segundo de los Estatutos Sociales de la Empresa, se procedió a dar inicio a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V., asumiendo las siguientes funciones las personas que se indican:

ACCIONISTA POR EL GOBIERNO FEDERAL Y PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA: Lic. Luis Enrique Miranda Nava, Secretario de Desarrollo Social y Presidente del Honorable Consejo de Administración de Liconsa, S.A. de C.V.

ACCIONISTA POR DICONSA, S.A. DE C.V.: Mtro. Juan Manuel Valle Pereña, en su calidad de Director General de Diconsa, S.A. de C.V.

COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO DE LA ASAMBLEA: Dr. Armando de Luna Avila, Delegado y Comisario Público Propietario del Sector Desarrollo Social y Recursos Renovables.

INVITADO: El Director General de Liconsa, S.A. de C.V., C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva.

INVITADA: Mtra. Elizabeth Ramírez Torres, Delegada y Comisaria Pública Suplente del Sector Desarrollo Social y Recursos Renovables.

INVITADO: Lic. Reynaldo Guauhtémoc Hernández Cuevas, Titular de la Unidad Jurídica de la Entidad y Prosecretario del Honorable Consejo de Administración.

Con fundamento en el artículo Trigésimo Segundo de los Estatutos Sociales, el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, Lic. Luis Enrique Miranda Nava, designó como escrutadores al C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva y al Lic. Reynaldo Cuauhtémoc Hernández Cuevas, quienes después de aceptar su designación, procedieron a realizar el escrutinio correspondiente, determinando que se encontraba representado el 100% (cien por ciento) del capital social de la Empresa con base en la lista de asistencia anexa, toda vez que se encuentra representada la totalidad accionaria de la Empresa de participación estatal mayoritaria Liconsa, S.A. de C.V., con la tenencia accionaria del Gobierno Federal y de Diconsa, S.A. de C.V., conforme al oficio No. 401-T-DGAJ-DGAAJDP-113/2016 de fecha 04 de noviembre de 2016 emitido por la Tesorería de la Federación.

- - - Como anexo número UNO se agrega al apéndice de esta acta, la lista de asistencia debidamente firmada por los accionistas.

- - - Como anexo número DOS se agrega al apéndice de esta acta, copia del oficio No. 401-T-DGAJ-DGAAJDP-113/2016 de fecha 04 de noviembre de 2016, emitido por la Tesorería de la Federación.

Con base en la certificación de los escrutadores y en virtud de encontrarse reunido el 100% (cien por ciento) de la representación del capital social de la Empresa, el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, Lic. Luis Enrique Miranda Nava, de acuerdo a lo que establecen los artículos 188 y 189 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y con fundamento en lo dispuesto en el artículo Trigésimo Segundo de los

Estatutos Sociales de la Empresa, declaró instalada la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V.

II. LECTURA Y, EN SU CASO, APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA

I.- LISTA DE ASISTENCIA, INSTALACIÓN DE LA ASAMBLEA Y RECUENTO DE ACCIONES.

II.- LECTURA Y, EN SU CASO, APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA.

III.- INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.

IV.- OPINIÓN DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.

V.- ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR LOS AUDITORES EXTERNOS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.

VI.- INFORME DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.

VII.- DECLARACIÓN INFORMATIVA SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL DE LICONSA, S.A. DE C.V., POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015.

VIII.- RATIFICACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V., Y DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS, PROPIETARIO Y SUPLENTE.

IX.- ASUNTOS GENERALES.

1.- PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2018.

- - - Habiéndose aprobado por unanimidad de los asambleístas el Orden del Día, se procedió a su desahogo de la siguiente manera:

III. INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.

Con relación al tercer punto del Orden del Día, el Director General de Liconsa, S.A. de C.V. C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva dio cuenta del informe, correspondiente a las actividades desarrolladas por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social de 2015, mismo que estuvo a disposición de los señores accionistas, en los términos del artículo 173 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

A continuación se propuso que en virtud de lo extenso del informe, no se transcribiera en el cuerpo del acta, recomendando que en todo caso para efectos de consulta, forme parte de la misma como anexo número TRES. Tras deliberar sobre los diferentes aspectos del Informe de la Administración, los accionistas pasaron a la presentación de la Opinión de los Comisarios Públicos al Informe.

IV. OPINIÓN DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL INFORME DEL PRESIDENTE DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN RELATIVO A LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LICONSA, S.A. DE C.V., DURANTE EL EJERCICIO SOCIAL 2015.

En relación con el cuarto punto del Orden del Día, se dio cuenta de la Opinión presentada por los Comisarios Públicos al Informe correspondiente a las actividades desarrolladas por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social 2015, mismo que estuvo a disposición de los señores accionistas, y que se agrega como anexo número CUATRO al apéndice de esta acta.

El Dr. Armando de Luna Ávila hizo referencia a las recomendaciones presentadas en el documento de la Opinión, mismas que se relacionan a continuación, con el objeto de que se atendieran hasta su desahogo oportuno y completo.

Recomendaciones:

1. Presentar al Consejo de Administración un análisis en donde se identifiquen las condiciones o niveles diferenciales, en los que será necesario analizar y, en su caso, proponer incrementos al precio del Programa de Abasto Social de Leche, con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto social.

2. Analizar los resultados del Programa Institucional 2013-2018 y de las Matrices de Indicadores de Resultados, con el fin de presentar las metas al 2018 que se encuentran en riesgo de no alcanzarse, dadas las situaciones operativas y financieras de la empresa, así como los requerimientos que se deben tener para alcanzar dichos resultados

3. Analizar la posibilidad de generar sinergias adicionales con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y la Secretaría de Economía, para impulsar nuevos esquemas de vinculación que permitan hacer más eficiente y efectiva la operación del Programa de Adquisición de Leche Nacional, sin afectar las finanzas de LICONSA.

4. Revisar los sistemas de evaluación establecidos para los Centros de Trabajo, donde se vincule la aportación de los mismos a las metas de la entidad, incorporando periódicamente la evaluación de avances y resultados de dichos Centros.

5. Atender las recomendaciones y acciones propuestas en el Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2014, emitidas por la Auditoría Superior de la Federación, dentro del plazo de 30 días hábiles a partir de su notificación, así como impulsar la atención de las observaciones pendientes de solventación para las diversas instancias fiscalizadoras, particularmente de las que tienen mayor antiguedad.

Tras deliberar sobre los diferentes aspectos del informe de la administración, así como de la Opinión de los Comisarios Públicos, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente: ----------

----------ACUERDO----------

ÚNICO.- Con fundamento en los artículos 181 fracción I, de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Vigésimo Octavo, fracción I, de los Estatutos Sociales de la Sociedad, la Honorable Asamblea General de Accionistas aprueba el Informe del Presidente del Consejo de Administración relativo a las Actividades Desarrolladas por Liconsa, S.A. de C.V., durante el ejercicio social 2015, y toma nota de la Opinión de los Comisarios Públicos a dicho Informe. ----------

V. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR LOS AUDITORES EXTERNOS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL 2015. ----------

- - - En relación con el quinto punto del Orden del Día, se presentaron los Estados Financieros de Liconsa, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2015, elaborados por la empresa y dictaminados por el Auditor Externo designado por la Secretaría de la Función Pública, Despacho Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V., cuyo ejemplar se agrega al acta como anexo número CINCO. ----------

- - - Previamente a que se pronunciaran los señores accionistas respecto a este punto del Orden del Día, se sugirió pasar al punto número VI del mismo, correspondiente al

Informe de los Comisarios Públicos al Dictamen de los Auditores Externos a los Estados Financieros de Liconsa, S.A. de C.V. correspondientes al ejercicio social 2015.

VI. INFORME DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS AL DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LICONSA, S.A. DE C.V., CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO SOCIAL DE 2015.

Con relación al sexto punto del Orden del Día, el Dr. Armando de Luna Ávila, Comisario Público Propietario de la Secretaría de la Función Pública, con fundamento en el artículo 166, fracciones III y IV, de la Ley General de Sociedades Mercantiles, presentó el Informe sobre los estados financieros dictaminados de Liconsa, S.A. de C.V., con cifras al 31 de diciembre de 2015, mismo que se agrega al acta como anexo número SEIS, del cual destacó las recomendaciones emitidas con el propósito de consolidar los avances alcanzados.

Recomendaciones:

1. Analizar y establecer acciones orientadas a mejorar la posición financiera de la entidad que permita alejarse de la posición de quiebra técnica.

2. Analizar e identificar las causas que originan pérdidas mensuales y, en su caso, acumuladas de los diferentes productos del Programa Comercial, con la finalidad de establecer las estrategias y acciones que permitan fortalecer el seguimiento y control que evite se presenten dichas pérdidas, así como para contar con los elementos de información que den transparencia a estas situaciones.

3. Programar la realización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas conforme lo establece el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y establecer los mecanismos que aseguren que, en lo sucesivo, se celebren al cuarto mes de haber concluido el ejercicio anterior.

Previa deliberación sobre los puntos contenidos en los Estados Financieros dictaminados por los Auditores Externos y del Informe con recomendaciones presentado por el Comisario Público Propietario de la Sociedad, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:

ACUERDO

ÚNICO.- Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 181 fracción I, de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Vigésimo Octavo, fracción I, de los Estatutos Sociales de la Sociedad, la Honorable Asamblea General de Accionistas se da por enterada del contenido del Dictamen de los Auditores Externos, el cual fue emitido sin salvedad alguna y por el contrario, los citados Auditores Externos opinaron que los

Estados Financieros presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación financiera de Liconsa, S.A. de C.V., al 31 de diciembre de 2015, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las Normas Generales y Específicas de Información Financiera Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; de igual manera se da por enterada del Informe rendido por el Comisario Público de la Sociedad sobre los Estados Financieros mencionados con antelación y conforme a los resultados y propuestas vertidas, aprueba para los efectos conducentes los Estados Financieros dictaminados de Liconsa, S.A. de C.V., correspondientes al ejercicio social 2015. ----

VII. DECLARACIÓN INFORMATIVA SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL DE LICONSA, S.A. DE C.V., POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015. ----

- - - Con relación al séptimo punto del Orden del Día, se dio lectura al Informe sobre la declaración informativa de la situación fiscal de Liconsa, S.A. de C.V., a que se refiere la fracción III del artículo 52 del Código Fiscal de la Federación, mismo que se agrega como anexo número SIETE. ----

- - - Tras deliberar sobre los puntos contenidos en la Declaración Informativa sobre la Situación Fiscal de referencia, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente: ----

----------ACUERDO----------

ÚNICO.- Con fundamento en lo dispuesto en el artículo 76 fracción XIX, de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Honorable Asamblea General de Accionistas se da por enterada del informe sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales a cargo de Liconsa, S.A. de C.V., en el ejercicio social de 2015, en los términos en que se formuló y presentó la declaración informativa de la situación fiscal por parte de los Auditores Externos; adicionalmente toma conocimiento del tratamiento fiscal otorgado a los subsidios y transferencias gubernamentales recibidas por parte del Gobierno Federal en su calidad de accionista mayoritario principal, para no considerar dichos recursos como ingresos acumulables en la determinación de su resultado anual y que fueron utilizados para absorber el déficit de operación que se genera al vender el producto a los sectores urbanos y rurales inscritos en el Programa de Abasto Social por debajo de su costo de producción y operación, los cuales fueron utilizados para los fines autorizados, en virtud de que el costo real de producción es significativamente superior al precio de venta. ----

VIII. RATIFICACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V., Y DE LOS COMISARIOS PÚBLICOS, PROPIETARIO Y SUPLENTE. ----

----Respecto al octavo punto del Orden del Día, de conformidad al artículo Décimo Séptimo de los Estatutos Sociales de la Sociedad, se realizó un estudio y análisis minuciosos de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal a la Secretaría de Desarrollo Social y con relación al objeto de Liconsa, S. A de C.V., sometió a la consideración de los señores accionistas, la ratificación de los nombramientos de Consejeros y Comisarios Públicos, Propietario y Suplente, del Honorable Consejo de Administración de Liconsa, S.A. de C.V., con el fin de que quede debidamente constituido, con las facultades y obligaciones que le señalan la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, la Ley General de Sociedades Mercantiles y los Estatutos Sociales de la Sociedad, debiéndose proceder en consecuencia a la aceptación y protesta de su cargo.----

----Previa deliberación, los accionistas adoptaron por unanimidad de votos el siguiente:

----------**ACUERDO**----------

PRIMERO.- Con fundamento en los artículos 34, 35 y demás relativos de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento; 142, 143 y 181 fracción II, de la Ley General de Sociedades Mercantiles; así como Décimo Octavo y Vigésimo Octavo, fracción II, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., la Honorable Asamblea General de Accionistas ratifica como Consejeros a los representantes que se tengan acreditados a la fecha de la celebración de la presente sesión, o que en el futuro acredite la Coordinadora de Sector correspondiente, o los Titulares de las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos de los sectores privado o social vinculados con el objeto social de Liconsa, S.A. de C.V., que a continuación se señalan, mismos que no recibirán emolumento alguno por el desempeño de su cargo:---

Secretaría de Economía----------

Secretaría de Hacienda y Crédito Público----------

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación----------

Secretaría de Salud----------

Diconsa, S.A. de C.V.----------

Instituto Nacional de Salud Pública----------

Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social----------

Congreso del Trabajo----------

Confederación Nacional Campesina----------

Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas ----------

Cámara Nacional de Industriales de la Leche ----------

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural ----------

Gobierno del Estado de México ----------

Gobierno del Estado de Jalisco ----------

SEGUNDO.- De conformidad con lo dispuesto en los artículos 29 del Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, 164 y 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, son Comisarios Públicos, Propietario y Suplente ante Liconsa, S.A. de C.V., aquellos servidores públicos que estén designados actualmente o los que designe la Secretaría de la Función Pública, quienes asistirán con voz pero sin voto a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Honorable Consejo de Administración de la Entidad. ----------

TERCERO.- Se instruye al Prosecretario del Honorable Órgano de Gobierno para que solicite a las Dependencias, Entidades, Gobiernos, Empresas u Organismos correspondientes, los oficios de designación de los representantes propietarios y suplentes, para formalizar los nombramientos respectivos a fin de que dichos representantes puedan ejercer los derechos y cumplir las obligaciones inherentes a su cargo. ----------

IX. ASUNTOS GENERALES ----------

- - - Respecto al noveno punto del Orden del Día, el Director General de Liconsa, el C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva sometió a la consideración de los señores accionistas la siguiente Toma de Nota: ----------

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2018.

El C. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva explicó que en la Sesión Ordinaria 331 de este Honorable Consejo de Administración, mediante Acuerdo 21/III/14 el órgano de gobierno aprobó el Programa Institucional 2013-2018. En sesiones posteriores, los C. Comisarios Públicos solicitaron diversas adecuaciones a dicho Programa. En la Sesión Ordinaria 338 del Honorable Consejo de Administración se presentó el nuevo Plan Estratégico Institucional adoptándose el Acuerdo 45/XII/15. De esta manera, se incorpora el Plan Estratégico de la Entidad que considera las adecuaciones solicitadas.

En el documento se presenta el Marco General en el que se ubica este Programa, su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, así como con el Programa Sectorial de Desarrollo Social. Identificándose en que objetivos y estrategias está participando Liconsa.

Aclaró también que en dicho Plan se exponen los objetivos institucionales, líneas de acción, indicadores y metas proyectadas al 2018. ----

Derivado de lo anterior, solicitó a ésta Honorable Asamblea tomar nota de la presentación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018 de la Entidad.

- - - Por lo que una vez presentado el tema antes citado, se llevó a cabo la siguiente. ----

----------TOMA DE NOTA----------

PRIMERO.- La Honorable Asamblea General de Accionistas Toma de Nota de la presentación del Plan Estratégico Institucional 2013-2018, el cual expone los objetivos institucionales, líneas de acción y metas proyectadas por la Entidad, por lo que se sugiere tomar nota de todo lo actuado hasta el día de hoy.----

- - - Habiéndose preguntado a los accionistas si deseaban tratar algun otro asunto, y al no haber respuesta al respecto, se declararon agotados los puntos del Orden del Día, procediéndose a levantar y dar lectura a la presente acta, la cual fue aprobada por unanimidad de votos, siendo las 14:00 horas del día 8 de noviembre de 2016.----

- - - Se adjuntan como parte integrante del acta, los ANEXOS UNO, DOS, TRES, CUATRO, CINCO, SEIS, y SIETE descritos en la misma.----

- - - En cumplimiento a lo establecido en los artículos 194 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y Trigésimo Tercero, de los Estatutos Sociales de Liconsa, S.A. de C.V., suscriben la presente acta el Presidente de la Asamblea General de Accionistas, el Director General de Diconsa, S.A. de C.V. y el Comisario Público Propietario de la Sociedad, así como también los escrutadores.----

----------ACUERDO----------

Se designa al Lic. Reynaldo Cuauhtémoc Hernández Cuevas, Titular de la Unidad Jurídica de Liconsa, S.A. de C.V. y Prosecretario, a efecto de que comparezca ante Notario Público a fin de protocolizar el acta que con motivo de la presente sesión se levante y, en su caso, gestione la inscripción del testimonio notarial respectivo, en el Registro Público de Comercio.----

LIC. LUIS ENRIQUE MIRANDA NAVA
SECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL Y
PRESIDENTE DE LA HONORABLE ASAMBLEA DE
ACCIONISTAS Y DEL HONORABLE CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V.

SEDESOL
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

LICONSA
ABASTO SOCIAL DE LECHE

MTRO. JUAN MANUEL VALLE PEREÑA

DIRECTOR GENERAL DE DICONSA, S.A. DE C.V. Y ACCIONISTA

DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA

COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO DE LA HONORABLE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y DEL HONORABLE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V.

C. HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA

DIRECTOR GENERAL DE LICONSA, S.A. DE C.V.

LIC. REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS

TITULAR DE LA UNIDAD JURÍDICA DE LICONSA, S.A. DE C.V.

Hoja de firmas del Acta de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas 2016 de Liconsa, S.A. de C.V., celebrada el 08 de noviembre de dos mil dieciséis.

SEDESOL
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

LICONSA
ABASTO SOCIAL DE LECHE

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.

LUGAR: **CIUDAD DE MÉXICO**
FECHA: **08 DE NOVIEMBRE DE 2016**
HORA: **13:30 HORAS**

LISTA DE ASISTENCIA

LIC. LUIS ENRIQUE MIRANDA NAVA
Secretario de Desarrollo Social,
Presidente de la Asamblea de
Accionistas, y Accionista de LICONSA,
S.A. de C.V.

DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA
Comisario Público Propietario ante
LICONSA, S.A. de C.V.
Secretaría de la Función Pública

MTRO. JUAN MANUEL VALLE PEREÑA
Director General de DICONSA, S.A. de
C.V. y Accionista de LICONSA, S.A. de
C.V.

C. HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
Director General de LICONSA, S.A. de
C.V.

SEDESOL
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

LICONSA
ABASTO SOCIAL DE LECHE

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.

LUGAR: **CIUDAD DE MÉXICO**
FECHA: **08 DE NOVIEMBRE DE 2016**
HORA: **13:30 HORAS**

LISTA DE ASISTENCIA

LIC. REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS

Titular de la Unidad Jurídica de LICONSA, S.A. de C.V. y Prosecretario del Honorable Consejo de Administración

SFP

SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

Secretaría de la Función Pública
Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control
Comisariato de Desarrollo Social y Recursos Renovables
No. de Oficio DSRR /113/068/2016

H. Asamblea de Accionistas y
Consejo de Administración de
Liconsa, S.A. de C.V.
Presente

16 de junio de 2016

En cumplimiento a los artículos 166, fracciones III y IV, de la Ley General de Sociedades Mercantiles; 36, 58, fracción VI, y 60 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 29 y 30, fracción XII, de su Reglamento, así como por lo establecido en el párrafo tercero del transitorio segundo del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el día dos de enero del año dos mil trece; se presenta el Informe sobre los Estados Financieros Dictaminados de Liconsa, S.A. de C.V., con cifras al 31 de diciembre de 2015.

Para ello, asistimos a las sesiones de este Órgano de Gobierno celebradas durante el periodo que se informa; revisamos la documentación que consideramos necesaria sobre las actividades efectuadas por la Entidad y analizamos los informes presentados por su Director General.

Con el alcance que se estimó pertinente en las circunstancias, revisamos el dictamen sin salvedades emitido por el auditor externo designado por la Secretaría de la Función Pública, Firma Mazars Auditores S. de R.L. de C.V., en relación con el exámen que practicó a los estados financieros de 2015, sobre los cuales expresó la siguiente opinión:

> *" los estados financieros adjuntos de LICONSA, S.A. de C.V., mencionados en el primer párrafo de este informe, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, y por los años terminados en esas fechas, han sido preparados, en todos los aspectos importantes, de conformidad con las disposiciones en materia financiera…."*

En este aspecto, el auditor externo menciona que los estados financieros fueron preparados para cumplir con los requerimientos normativos gubernamentales a que está sujeta la Entidad y para ser integrados en el Reporte de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del ejercicio 2015, los cuales pueden no ser apropiados para otra finalidad.

Asimismo, en el dictamen presupuestal emitido por el mismo auditor externo opina que:

> *"...los Estados e Información Presupuestaria de LICONSA, S.A. de C.V. mencionados en el primer párrafo de este informe, correspondientes al ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, han sido preparados, en todos los aspectos importantes, de conformidad con las disposiciones legales y normativas que se mencionan anteriormente."*

Por nuestra parte, señalamos nuevamente la importancia que reviste el riesgo de no contar con los recursos fiscales suficientes que pudieran absorber el déficit de operación, mismo que es señalado en las notas a los Estados Financieros Dictaminados, situación que ha impactado constantemente el capital contable; derivado de que a pesar de la aprobación por este Consejo de Administración de diversas ampliaciones de recursos fiscales, *en algunos casos no fueron concretadas*; situación que no obstante el incremento en el precio de la leche a $5.50 el litro, con excepción de los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca, no ha sido suficiente para revertir la tendencia de acumulación de pérdidas de la Entidad, dado que el costo unitario por litro de producción y operación en los últimos tres años ha sido de $7.90, $8.64 y $8.15, respectivamente, lo que se ha convertido en las pérdidas continuas antes mencionadas.

Por lo anterior, insistimos en que se dé a conocer la afectación que la no aprobación de dichas adecuaciones ha generado a la Entidad; considerando que la Institución se acerca a la posición de quiebra técnica, como se muestra en el cuadro siguiente.

QUIEBRA TÉCNICA				
	2012	2013	2014	2015
Capital Social	4,532,107,361	4,532,107,361	4,532,107,361	4,532,107,361
Pérdidas acumuladas	1,886,277,441	2,516,020,165	2,975,076,620	2,983,792,250
Proporción	41.6%	55.5%	65.6%	66.8%

Elaboración propia con base en Informes de Autoevaluación de Liconsa

Adicionalmente, se refiere la pérdida que se tiene en la "Leche en Polvo Diconsa" del Programa Comercial, con una pérdida acumulada al mes de diciembre de $2.8 millones; situación que se reitera requiere de atención debido a la naturaleza de este tipo de programa, como elemento de generación de ingresos adicionales para la atención del objeto de la Entidad a partir del Programa de Abasto Social de Leche.

Por otra parte, referimos que la Entidad ha continuado atendiendo ante diversas instancias judiciales los aspectos vinculados a los créditos fiscales determinados por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), por un importe de $210.1 millones; con motivo de los dictámenes fiscales por los años de 2005 a 2009, respecto a la determinación de considerar los recursos fiscales otorgados por el Gobierno Federal a Liconsa como ingresos acumulados, para efectos del cálculo del Impuesto sobre la Renta.

En este aspecto, es importante destacar que el pasado 14 de abril de 2016, el Segundo Tribunal Colegiado del Centro Auxiliar de la Novena Región, con residencia en Zacatecas, concedió el amparo y protección a Liconsa, concluyendo que los recursos fiscales otorgados por el Gobierno Federal a Liconsa no pueden ser considerados como ingresos acumulados, para efectos del cálculo del Impuesto sobre la Renta.

Finalmente, se señala que las sesiones de Asamblea de Accionistas no se han llevado conforme a los plazos establecidos en el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, situación que se debe programar a la brevedad y establecer las acciones que permitan celebrarlas al cuarto mes de haber concluido el ejercicio anterior.

A efecto de contribuir a la mejora de la gestión de la Entidad, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. **Analizar y establecer acciones orientadas a mejorar la posición financiera de la Entidad que permita alejarse de la posición de quiebra técnica.**

2. **Analizar e identificar las causas que originan pérdidas mensuales y, en su caso, acumuladas de los diferentes productos del Programa Comercial, con la finalidad de establecer las estrategias y acciones que permitan fortalecer el seguimiento y control que evite se presenten dichas pérdidas, así como para contar con los elementos de información que den transparencia a estas situaciones.**

3. **Programar la realización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas conforme lo establece el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y establecer los mecanismos que aseguren que, en lo sucesivo, se celebren al cuarto mes de haber concluido el ejercicio anterior.**

En adición a lo expresado por el auditor externo, y con base a su dictamen a los estados financieros, se concluye que las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes, tomando en consideración sus circunstancias particulares; que éstos han sido aplicados consistentemente en la información presentada por la Administración; y como consecuencia de lo anterior, la información presentada refleja en forma confiable, adecuada y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Cd. de México,
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

El examen y contenido de este Informe, actualiza y sustituye el capítulo de situación financiera de la Opinión sobre el desempeño general de la Entidad en el ejercicio 2015, presentado al Consejo de Administración en la primera sesión ordinaria de 2016.

Por lo anterior, considerando que el dictamen del auditor externo se presentó sin salvedades y/o párrafos de énfasis, señalamos que no existe inconveniente para que la Asamblea de Accionistas y, en su caso, el Consejo de Administración, aprueben los Estados Financieros con cifras al 31 de diciembre del ejercicio 2015, y solicitamos se instruya al Director General se adopten como acuerdos las recomendaciones emitidas, e instruya a la Dirección General la atención y seguimiento hasta su desahogo oportuno y completo.

ATENTAMENTE,

DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA
COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO

MTRO. ALEJANDRO GONZÁLEZ ROLDÁN
COMISARIO PÚBLICO SUPLENTE

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Cd. de México,
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

MAZARS

INFORME SOBRE LA REVISION DE LA SITUACION FISCAL DEL CONTRIBUYENTE

Asamblea de Accionistas de LICONSA, S.A. de C.V.
Consejo de Administración de LICONSA, S.A. de C.V.

A la Secretaría de la Función Pública

1. Emitimos el presente informe en relación con la auditoría que realizamos de los estados financieros de LICONSA S.A. de C.V., que comprende el estado de situación financiera, el estado analítico del activo y el estado analítico de la deuda y otros pasivos al 31 de diciembre del 2015, y el estado de actividades, de variaciones en el patrimonio, de flujos de efectivo y de cambios en la situación financiera, correspondientes al año terminado en esa fecha, que fueron preparados por la Administración de la Entidad de conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en el Manual de Contabilidad Gubernamental para el Sector Paraestatal Federal emitido por la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en las Normas de Información Financiera Mexicanas emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera que son aplicadas de manera supletoria. Nuestra auditoría la realizamos de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y con fecha 30 de marzo de 2016, emitimos nuestra opinión, sin salvedades, sobre tales estados financieros.

2. De acuerdo con la Ley Federal de Entidades Paraestatales, LICONSA, S.A. de C.V., es una empresa de participación estatal mayoritaria del Gobierno Federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto es coadyuvar al fomento económico y social del país participando en: La adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados, en plantas propias o de terceros contratadas con los sectores públicos y privado, así como de complementos alimenticios, el procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales, a los sectores urbanos y rurales en pobreza, en establecimientos propios o de terceros, a través de cualquier canal de distribución que se precise en las Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de la Sociedad o en otros programas autorizados, la distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultra pasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos, u otros productos a través de cualquier canal de distribución y comercialización, a fin de obtener recursos adicionales.

   En virtud de que LICONSA, S.A. de C.V., es una persona moral que efectúa actividades mercantiles, está sujeta al cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y el Código Fiscal de la Federación.

3. Como parte de la auditoría realizada a que nos referimos anteriormente, revisamos mediante pruebas selectivas, utilizando los procedimientos de auditoría aplicables en las circunstancias, que la información que se indica en los incisos a) al k) siguientes, que forman parte de la Declaración Informativa sobre la Situación Fiscal (DISIF), que se adjunta al presente informe, la cual establece como obligatoria el artículo 32 H del Código Fiscal de la Federación (CFF), fue preparada por y es responsabilidad de LICONSA, S.A. de C.V., y que fue reportada por éste al Servicio de Administración Tributaria (SAT) con fecha 29 de junio 2016. Con base en los resultados de nuestra revisión manifestamos lo siguiente:

Paseo de la Reforma 285-8, Col. Cuauhtémoc, 06500, México, D.F.
Tel: + 52 (55) 5980 5200, Fax: + 52 (55) 5980 1310, www.mazars.mx

Mazars Auditores S. de R.L. de C.V.

Praxity
MEMBER
GLOBAL ALLIANCE OF INDEPENDENT FIRMS

a) Como parte de las pruebas que aplicamos nos cercioramos en forma razonable que los bienes y servicios adquiridos o enajenados u otorgados en uso o goce por LICONSA, S.A. de C.V., fueron efectivamente recibidos, entregados o prestados, respectivamente. Los procedimientos que aplicamos no incluyeron el examen respecto al cumplimiento de las disposiciones en materia aduanera y de comercio exterior.

b) Verificamos con base en pruebas selectivas, el cálculo y entero de contribuciones federales que se causaron en el ejercicio, incluidas en la relación de contribuciones a cargo del contribuyente como sujeto directo o en su carácter de retenedor, que forman parte integrante del anexo "Relación de contribuciones, compensaciones y devoluciones" incluida en la DISIF que establece el artículo 32 H del CFF, sin determinar diferencias a cargo del contribuyente.

LICONSA, S.A. de C.V., se dictaminará para efectos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), por el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2015, por lo que de encontrar alguna diferencia en las contribuciones al IMSS, y al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), estas deberán ser enteradas antes de la presentación de dicho dictamen establecida para el próximo 30 de septiembre de 2016.

c) Revisamos que LICONSA, S.A. de C.V., tiene el derecho a los saldos a favor solicitados en las devoluciones del Impuesto al valor agregado, y a las compensaciones del Impuesto al valor agregado que se llevaron a cabo durante el ejercicio sujeto a revisión y que las cantidades devueltas a LICONSA, S.A. de C.V. por la autoridad fiscal derivan de dicho saldo.

d) Revisamos en función de su naturaleza y mecánica de aplicación utilizada, en su caso, en ejercicios anteriores, los conceptos e importes que se muestran en los anexos que se presentaron al SAT en la DISIF prevista en el artículo 32 H del CFF, con fecha 30 de junio de 2015, y que se mencionan a continuación:

- Conciliación entre el resultado contable y el fiscal para los efectos del impuesto sobre la renta (ISR) y
- Conciliación entre los ingresos según el estado de actividades y los acumulables para los efectos del Impuesto Sobre la Renta y el total de los actos o actividades para efectos del impuesto al valor agregado (IVA) por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2015.

e) Revisamos los saldos de las cuentas que se presentan en el Estado de Resultado Integral (Estado de Actividades), relativos a la determinación del costo de lo vendido, las cuentas de gastos de operación y el análisis de las cuentas del resultado integral de financiamiento, para la determinación de los montos deducibles y no deducibles para los efectos de ISR.

f) No tuvimos conocimiento que durante el ejercicio el contribuyente haya sido responsable solidario como retenedor en la enajenación de acciones efectuada por residentes en el extranjero.

g) Los saldos por cobrar y por pagar de LICONSA, S.A. de C.V., con su principal y única parte relacionada, al 31 de diciembre de 2015, se revelan en la nota 4 a los estados financieros dictaminados. Las operaciones con la parte relacionada efectuadas durante el ejercicio, se revelan en los Anexos, "Operaciones con Partes Relacionadas" e "Información sobre sus Operaciones con Partes Relacionadas" incluidos en la DISIF prevista en el Articulo 32 H del CFF.

h) El alcance de mis pruebas selectivas no incluyó, por no ser aplicable a la Entidad, la verificación del cumplimiento de las obligaciones relativas a operaciones con partes relacionadas conforme a lo que establecen las siguientes disposiciones: artículos 11, 27, fracción XIII, 28, fracciones XVII, cuarto párrafo, inciso b), XVIII, XXVII, XXIX, XXXI, 76 fracciones IX, X y XII, 179, 180 (numerales aplicables para operaciones

relacionadas residentes en el extranjero), y 181, 182 y 183 (numerales aplicables para maquiladoras que realizan operaciones con partes relacionadas residentes en el extranjero) de la Ley del ISR.

La Empresa no realizó el estudio de precios de transferencia para validar las operaciones en 2015 con su parte relacionada DICONSA, S.A. de C.V., toda vez que la relación como parte relacionada entre ambas partes se debe a que tienen un accionista en común que es el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

i) Dentro del alcance de nuestras pruebas revisamos la información que el contribuyente manifestó en las declaraciones informativas presentadas en los siguientes anexos de la Declaración Informativa Múltiple, sin observar omisión alguna:

- Anexo 2 "Información sobre pagos y retenciones de ISR, e IVA".

j) Revisamos el Anexo de la "Conciliación entre los Ingresos según Estado de Resultado Integral y los acumulables para efectos del Impuesto Sobre la Renta y el total de actos o actividades para efectos del Impuesto al Valor Agregado" y no determinamos diferencias que hayan originado omisiones fiscales de LICONSA, S.A. de C.V.

k) No tuvimos conocimiento que LICONSA, S.A. de C.V., hubiese efectuado Operaciones Financieras Derivadas contratadas con residentes en el extranjero.

Otros Asuntos

Durante el ejercicio no tuve conocimiento de que LICONSA, S.A. de C.V., hubiera presentado declaraciones complementarias que modificaran las de ejercicios anteriores. Asimismo, revisé las declaraciones complementarias de las que tuve conocimiento presentadas por LICONSA, S.A. de C.V., por las diferencias de impuestos del ejercicio, comprobando que fueron presentadas conforme a las disposiciones fiscales.

Revisé, en función a su naturaleza y mecánica de aplicación utilizada en su caso, en ejercicios anteriores, la determinación de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), sin haber resultado base para su determinación.

Durante el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2015, no tuve conocimiento que LICONSA, S.A. de C.V., hubiera obtenido resoluciones de las autoridades fiscales o Jurisdiccionales (Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa o Suprema Corte de Justicia de la Nación- Juzgados de Distrito y Tribunal Colegiado de Circuito), a excepción de lo incluido en el párrafo o que hubiera gozado de estímulos fiscales, exenciones, subsidios o créditos fiscales aplicables al ejercicio examinado.

LICONSA, S.A. de C.V. recibió requerimientos del SAT por medio de la Administración Central de Fiscalización a Grandes Contribuyentes, para aclarar la no acumulación de los recursos fiscales otorgados por el Gobierno Federal para la determinación del resultado fiscal, para efectos del impuesto sobre la renta por los ejercicios 2005 y 2006. Al respecto con fechas 4 de mayo de 2016 y 29 de septiembre de 2015, la empresa recibió sentencia definitiva para los ejercicios 2006 y 2005 por parte de la Octava Sala Regional del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y

relacionadas residentes en el extranjero), y *181, 182* y *183 (numerales aplicables* para maquiladoras que realizan operaciones con partes relacionadas residentes en el extranjero) de la Ley del ISR.

La Empresa no realizó el estudio de precios de transferencia para validar las operaciones en 2015 con su parte relacionada DICONSA, S.A. de C.V., toda vez que la relación como parte relacionada entre ambas partes se debe a que tienen un accionista en común que es el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

i) Dentro del alcance de nuestras *pruebas revisamos la información* que el contribuyente manifestó en las declaraciones informativas presentadas en los siguientes anexos de la Declaración Informativa Múltiple, sin observar *omisión alguna:*

- Anexo 2 "Información sobre pagos y retenciones de ISR, e IVA".

j) Revisamos el Anexo de la "Conciliación entre los Ingresos según Estado de Resultado Integral y los acumulables para efectos del Impuesto *Sobre la Renta y el total de actos o* actividades para efectos del Impuesto al Valor Agregado" y no determinamos diferencias que hayan originado omisiones fiscales de LICONSA, S.A. de C.V.

k) No tuvimos conocimiento que LICONSA, S.A. de C.V., hubiese efectuado Operaciones Financieras Derivadas contratadas con residentes en el extranjero.

Otros Asuntos

Durante el ejercicio no tuve *conocimiento de que* LICONSA, S.A. de C.V., hubiera presentado declaraciones complementarias que modificaran las de ejercicios anteriores. Asimismo, revisé las declaraciones complementarias de las que tuve *conocimiento* presentadas por LICONSA, S.A. de C.V., por las diferencias de impuestos del ejercicio, comprobando que fueron presentadas conforme a las disposiciones fiscales.

Revisé, en función a su naturaleza y mecánica de aplicación utilizada en su caso, en *ejercicios anteriores, la* determinación de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU), sin haber resultado base para su determinación.

Durante el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2015, no tuve conocimiento que LICONSA, S.A. de C.V., *hubiera obtenido resoluciones* de las autoridades fiscales o Jurisdiccionales (Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa o Suprema Corte de Justicia de la Nación- Juzgados de Distrito y Tribunal Colegiado de Circuito), a excepción de lo incluido en el párrafo o que hubiera gozado de estímulos fiscales, exenciones, subsidios o créditos fiscales aplicables al ejercicio examinado.

LICONSA, S.A. de C.V. recibió requerimientos del SAT por medio de la Administración Central de Fiscalización a Grandes Contribuyentes, *para aclarar la no acumulación* de los recursos fiscales otorgados por el Gobierno Federal para la determinación del resultado fiscal, para efectos del impuesto sobre la renta por los ejercicios 2005 y 2006. Al respecto con fechas 4 de mayo de 2016 y 29 de septiembre de 2015, la empresa recibió sentencia definitiva para los ejercicios 2006 y 2005 por parte de la Octava Sala Regional del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y

Administrativa, y por parte de la Segunda Sección de la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa respectivamente. Ambas sentencias fueron en el sentido de no considerar como ingresos acumulables los Subsidios y Transferencias que recibe LICONSA, S.A. de C.V., del Gobierno Federal para efectos del Impuesto sobre la Renta, dejando sin efectos los créditos fiscales determinados por el SAT para esos años por un importe de $40.8 millones para el ejercicio 2006 y de $169.2 millones para el ejercicio 2005.

Revisé los resultados de las fluctuaciones cambiarias comprobando los tipos de cambio aplicables a la fecha de la transacción, pago, cobro y al cierre de año.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de LICONSA, S.A. de C.V., y de la Secretaría de la Función Pública; por lo tanto, no debe ser distribuido a, ni utilizado por terceros no autorizados.

Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V.

CPC Rodolfo Carlos Pérez Garrido
México, D.F.
30 de junio de 2016.

SFP
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SUBSECRETARÍA DE CONTROL Y AUDITORÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍAS EXTERNAS

ACUSE DE RECEPCIÓN DE INFORME DE AUDITORIA 236/2015 - LICONSA, S.A. DE C.V. - Informe Sobre la Revisión de la Situación Fiscal del Contribuyente

DESPACHO: **Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V.**
RFC: **MAU090310552**
CADENA CRIPTOGRÁFICA ORIGINAL: **c1 57 c4 92 bf b5 8e 0d 49 bf 62 04 c4 a9 f8 83 5a 2a 71 f3**
FECHA DE LA TRANSACCIÓN: **08/07/2016 20:58**
CERTIFICADO CON EL QUE SE FIRMÓ: **N.D.**
FOLIO DE LA TRANSACCIÓN: **N.D.**

Cadena de validación del acuse: **f8 9a 24 2a 67 ce e8 3f ea 58 0e 81 8e 66 cc bb f1 17 a9 54**

Num: **000000000007562**

gob.mx

ACUSE DE ACEPTACION
Declaración Informativa sobre su Situación Fiscal

Folio:	485937
RFC Contribuyente:	_LIC950821M84
Denominación o razón Social:	LICONSA SA DE CV
Fecha y hora de presentación:	29/06/2016 - 14:06:45
Fecha y hora de aceptación:	29/06/2016 - 14:06:46
Por el siguiente concepto:	Recepción de la Declaración Informativa sobre su Situación Fiscal de: 29-PERSONAS MORALES EN GENERAL.
Por el periodo:	01/01/2015 al 31/12/2015
Tipo de Declaración:	NORMAL

Cadena Original:
||_LIC950821M84|20160629|2:39 PM|485937|00000100000700011218 8||

Sello Digital:
RtvK8amtc3pEMep1JBATrlYpygkqJOXSqDnaT7cduve7e2Qy2lUEVS3rznwRe3fA10ZbGV
Syv++4wQ8911cmfXG5rwMwV0cZgvlmJYG53rE+ZjktRjW0Fj8ry88iLg8D7mU/0lpDvcqD
MN3/zjuS4cDlvry7lwn3UgTYhduR+sc=

Sus datos personales son incorporados, protegidos y tratados en los sistemas de datos personales del SAT para el ejercicio de las facultades de esta Institución, y solo pueden ser proporcionados en los términos establecidos en el artículo 69 del CFF y demás ordenamientos legales.

Si desea modificar o corregir sus datos personales, puede hacerlo a través de Mi Portal o acudir a la Administración Local de Servicios al Contribuyente que le corresponda.

Lo anterior se informa en cumplimiento del Lineamiento Decimoséptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2005.

SEDESOL | LICONSA

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL | ABASTO SOCIAL DE LECHE

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.

LUGAR: CIUDAD DE MÉXICO
FECHA: 08 DE NOVIEMBRE DE 2016
HORA: 13:30 HORAS

LISTA DE ASISTENCIA

LIC. LUIS ENRIQUE MIRANDA NAVA
Secretario de Desarrollo Social,
Presidente de la Asamblea de
Accionistas, y Accionista de LICONSA,
S.A. de C.V.

DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA
Comisario Público Propietario ante
LICONSA, S.A. de C.V.
Secretaría de la Función Pública

MTRO. JUAN MANUEL VALLE PEREÑA
Director General de DICONSA, S.A. de
C.V. y Accionista de LICONSA, S.A. de
C.V.

C. HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
Director General de LICONSA, S.A. de
C.V.

SEDESOL | LICONSA

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL | ABASTO SOCIAL DE LECHE

[redacted]

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS 2016 DE LICONSA, S.A. DE C.V.

LUGAR: CIUDAD DE MÉXICO
FECHA: 08 DE NOVIEMBRE DE 2016
HORA: 13:30 HORAS

LISTA DE ASISTENCIA

LIC. REYNALDO CUAUHTÉMOC HERNÁNDEZ CUEVAS

Titular de la Unidad Jurídica de LICONSA, S.A. de C.V. y Prosecretario del Honorable Consejo de Administración

SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Tesorería de la Federación
Dirección General de Asuntos Jurídicos
Dirección General Adjunta de Asuntos Jurídicos y Contencioso
Para el Sector Público

Exp. No. SHCP.5S.21.2.36/2016
Oficio No. 401-T-DGAJ-DGAAJDP-113/2016

Asunto: Se reitera certificado de tenencia accionaria.

Ciudad de México, 04 de noviembre del 2016.

LIC. SANDRA ELISA HERNÁNDEZ ORTIZ
DIRECTORA GENERAL DE NORMATIVIDAD Y ASUNTOS CONTENCIOSOS
UNIDAD DEL ABOGADO GENERAL Y COMISIONADO PARA LA TRANSPARENCIA
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL
P R E S E N T E.

Hago referencia a su oficio 500/6815/2016 recibido el 01 de noviembre de 2016, por medio del cual comunica que por cuestiones de agenda del Secretario del Ramo, la Honorable Asamblea de Accionistas de la empresa LICONSA, S.A. de C.V., se llevará acabo el martes 8 de noviembre a las 13:30 horas en la Sala de Juntas Uno de la Secretaría de Desarrollo Social, ubicada en *Avenida Paseo de la Reforma número 116, piso 17, Colonia Juárez, Código Postal 06600, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.*

Sobre el particular, me permito informar a Usted que se toma conocimiento del cambio de fecha y hora para la celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas de LICONSA, S.A. de C.V., respecto de la cual, mediante oficio 500/6658/2016 de fecha 26 de octubre de 2016, se solicitó a esta Tesorería de la Federación expedir el certificado de la tenencia de los valores representativos del capital social que tiene en custodia de la empresa en comento.

En tal virtud, y tomando en cuenta que desde la emisión de la constancia accionaria -remitida mediante nuestro oficio 401-T-DGAJ-DGAAJDP-110/2016 del 28 de octubre del presente año- no se ha recibido por parte de la Dirección General Adjunta de Ingresos adscrita a la Subtesorería de Operación un nuevo "*Reporte de inventario de documentos en custodia*", esta área jurídica con fundamento en los artículos 33 de la Ley de Tesorería de la Federación y 91-A, fracción XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a fin de que el Gobierno Federal quede debidamente representado ante la asamblea general ordinaria de accionistas de la empresa denominada **LICONSA, S.A. de C.V.**, que se celebrará el 8 de noviembre del presente año a las 13:30 horas, en la Sala de Juntas Uno de la Secretaría de Desarrollo Social, ubicada en *Avenida Paseo de la Reforma número 116, piso 17, Colonia Juárez, Código Postal 06600, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México*, hace constar que -conforme a los valores o documentos que representan inversiones financieras del Gobierno Federal que se encuentran en custodia en la Tesorería de la Federación[1]- la participación accionaria del Gobierno Federal en dicha empresa es la que a continuación se detalla:

(Cifras en Pesos)

SERIE	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE ACCIONES	VALOR NOMINAL $	IMPORTE $	BENEFICIARIO
A	TÍTULO UNO	203,581	1.00	203,581.00	Gobierno Federal
B	TÍTULO UNO	654,958,386	1.00	654,958,386.00	Gobierno Federal
B	TÍTULO DOS	160,449,051	1.00	160,449,051.00	Gobierno Federal
B	TÍTULO 3	95,105,471	1.00	95,105,471.00	Gobierno Federal
B	TÍTULO 4	14,821,883	1.00	14,821,883.00	Gobierno Federal
	TOTAL	**925,538,372**		**925,538,372.00**	

1 Según el "Reporte de inventario de documentos en custodia" remitido por la Dirección General Adjunta de Ingresos adscrita a la *Subtesorería de Operación*, mismo que considera saldos con cifras al 17 de octubre del 2016.

Cabe destacar que en la Tesorería de la Federación también se encuentra en custodia el siguiente título accionario:

(Cifras en Pesos)

SERIE	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE ACCIONES	VALOR NOMINAL $	IMPORTE $	BENEFICIARIO
A	TÍTULO DOS	1	1.00	1.00	ENDOSADO EN PROPIEDAD DE DICONSA, S.A. DE C.V.
	TOTAL	**1**		**1.00**	

Asimismo, con fundamento en el artículo 34 de la Ley de Tesorería de la Federación nuevamente se solicita que el servidor público designado como representante del Gobierno Federal para ejercer las facultades que impliquen la titularidad de las acciones, partes sociales o documentos que acrediten los derechos corporativos ante los órganos de gobierno, las asambleas de accionistas, de socios, de asociados o su equivalente de **LICONSA, S.A. de C.V.**, informe por escrito a la Tesorería de la Federación, dentro de un término **no mayor de cinco días hábiles** posteriores a la fecha de celebración de la asamblea, sobre los acuerdos adoptados en la misma.

No omito mencionar que la Dirección de Atención a Cuerpos Colegiados adscrita a esa Dependencia coordinadora de sector comunicó a esta Tesorería de la Federación, mediante correo electrónico institucional de fecha 27 de octubre de 2016, que no habrá toma de decisiones sobre derechos patrimoniales descritos en el numeral 35 de la Ley de Tesorería de la Federación.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE
LA DIRECTORA GENERAL ADJUNTA DE ASUNTOS
JURÍDICOS Y DERECHOS PATRIMONIALES

LIC. ELIZABETH RAMÍREZ MENDOZA

C.C.P. LIC. LUIS ENRIQUE MIRANDA NAVA. SECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL Y PRESIDENTE DE LA H. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DE LICONSA, S.A. DE C.V. PARA SU CONOCIMIENTO.
LIC. EVIEL PÉREZ MAGAÑA. SUBSECRETARIO DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO Y PRESIDENTE SUPLENTE DEL H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LICONSA, S.A. DE C.V. MISMO FIN.
MTRA. IRENE ESPINOSA CANTELLANO. TESORERA DE LA FEDERACIÓN. IDÉNTICO FIN.
LIC. ELIGIO RAMÓN RAMÍREZ VARELA. DIRECTOR GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN. IGUAL FIN.
MTRO. JUAN MANUEL VALLE PEREÑA. DIRECTOR GENERAL DE DICONSA, S.A. DE C.V. IDÉNTICO FIN.

AHC/AJM VOLANTE: E401.TESOFE.2016-23131 PREFOLIO SISEP: 161101N0035

H. Consejo de Administración de
Liconsa, S.A. de C.V.
Presente

30 de marzo de 2016

En cumplimiento a los artículos 58, fracción XV, 59 fracción XI y 60 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; 30, fracción VI, de su Reglamento; Vigésimo, numeral 15 de las atribuciones indelegables, del artículo vigésimo de los Estatutos Sociales de Liconsa, así como por lo establecido en el párrafo tercero del transitorio segundo del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el día dos de enero del año dos mil trece, se emite ante este H. Consejo de Administración la Opinión sobre el desempeño general de la Entidad, correspondiente al ejercicio fiscal de 2015, con base en el informe de Autoevaluación elaborado por su Titular, en los siguientes términos.

I. INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÓRGANO DE GOBIERNO

El H. Consejo de Administración de Liconsa celebró cuatro sesiones ordinarias y una extraordinaria durante 2015, con base a lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y 18 fracción III, de su Reglamento; así como en el artículo décimo noveno de los Estatutos Sociales de Liconsa.

II. SITUACIÓN OPERATIVA Y FINANCIERA

A partir del análisis de la información contenida en el informe de autoevaluación sobre el desempeño general de la Entidad correspondiente al ejercicio fiscal de 2015, respecto de los resultados comparados con las metas programadas, se destaca lo siguiente:

II.1 Situación operativa

Al concluir el ejercicio, el Programa de Abasto Social de Leche (PASL) a cargo de Liconsa atendió a 6'432,853 personas, de las cuales 4'484,743 (69.7%) se localizaron en áreas urbanas y 1'948,110 (30.2%) en zonas semiurbano rurales, lo cual representa un avance de 98.8% de la meta del padrón de beneficiarios para este año. Sin embargo, al comparar este resultado con el año anterior, se observa un incremento de 1,944 personas.

Por tipo de población beneficiaria, se observa que los niños y niñas de seis meses hasta 12 años de edad continuaron siendo el grupo con mayor número de beneficiarios al atender a 3'584,639 niños, lo que representó el 55.7% del padrón total; sin embargo, estos fueron inferiores en 81,575 niños, equivalente al 2.2%.

En tanto que las mujeres de 13 a 15 años sumaron 427,361 jóvenes atendidas, lo que significó el 6.6% del padrón, se incrementaron en 12,853 beneficiarias comparativamente con lo registrado en 2014, que significa 3.1%; asimismo, las mujeres en periodo de gestación o lactancia representaron 72,242 beneficiarias, es decir el 1.1% del padrón, lo cual muestra una disminución de 10,189 mujeres, respecto de lo registrado el año anterior, es decir 12.4%; en contraste, las mujeres de 45 a 59 años de edad que ascendieron a 753,336 beneficiarias que representan el 11.7% del padrón, aumentaron en 25,209 mujeres en relación con las atendidas en el año que se compara, equivalente al 3.5%.

En cuanto a los enfermos crónicos o discapacitados que ascendieron a 214,822 personas, que equivale al 3.3% del padrón, se redujeron en 4,252 beneficiarios, respecto del mismo periodo del año previo y significa 1.9% menos.

Finalmente, las personas de 60 o más años, con 1´380,453 personas, significaron el 21.5% del padrón, crecieron en 59,898 personas respecto del año pasado, para un aumento de 4.5%.

Grupo de población	2015	Part. Relativa 2015	2014	Part. Relativa 2014	Diferencia participación	Diferencia en Beneficiarios
Niñas y niños de 6 meses a 12 años de edad	3,584,639	55.7%	3,666,214	57.0%	-1.3%	-81,575
Mujeres de 13 a 15 años	427,361	6.6%	414,508	6.4%	0.2%	12,853
Mujeres en periodo de gestación o lactancia	72,242	1.1%	82,431	1.3%	-0.2%	-10,189
Mujeres de 45 a 59 años de edad	753,336	11.7%	728,127	11.3%	0.4%	25,209
Enfermos crónicos o discapacitados	214,822	3.3%	219,074	3.4%	-0.1%	-4,252
Personas de 60 o más años	1,380,453	21.5%	1,320,555	20.5%	0.9%	59,898
Total	6,432,853	100.0%	6,430,909	100.0%	0.0%	1,944

Elaboración propia con base en Informes de Autoevaluación de Liconsa

El PASL tuvo presencia en 1,960 municipios del país, lo que representó una cobertura de 79.8% y respecto al año previo registró una disminución de 1 municipio, equivalente al 0.1%. En las Zonas de Atención Prioritaria rurales se logró una cobertura del 76.7% de los municipios que las integran, atendiendo a 662,235 beneficiarios, a través de 3,081 puntos de venta. Sin embargo, es importante destacar que los beneficiarios se redujeron en 39,858 que equivale a 5.7%, así como las familias en 16,470 que significa 4.2%, respecto de los resultados obtenidos el año pasado.

Al finalizar el ejercicio, el PASL registró un crecimiento nacional neto de beneficiarios de 482,601, de los cuales 439,049 correspondieron a municipios incorporados a la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH), lo que representó el 91.0%. En tanto que los puntos de venta aumentaron en 1,699, de los cuales 1,528 pertenecen a municipios de la CNCH, es decir, el 90.0%. Adicionalmente, desde 2013 a 2015 se incorporaron 5´324,522 nuevos beneficiarios a nivel nacional, de ellos, 4´276,598, (80.3%) pertenecen a 1,012 municipios de la CNCH, lo que propició los incrementos netos anteriores.

Por otro lado, se considera que la SEDESOL como la Dependencia rectora de la participación de todos los programas sectorizados, buscó que en la CNCH se prestara especial atención a prevenir y eliminar la exclusión y el acceso a los alimentos de los grupos más vulnerables del país. Por tal motivo, el objetivo del PASL se enfocó a garantizar a las comunidades el acceso a la leche fortificada.

Teniendo en cuenta que no se asignó presupuesto para esta estrategia, las acciones emprendidas para la apertura de lecherías, levantamiento de padrón, difusión, movilización del personal de campo y demás actividades relacionadas, fueron cubiertas con el mismo presupuesto destinado para los ejercicios fiscales de 2013, 2014 y 2015. En tal sentido, el reto de Liconsa, fue mantener la cobertura e incrementar el consumo de leche en los beneficiarios de esos municipios, para lo cual, se fortalecieran las actividades de promoción, difusión y vinculación sobre los beneficios del consumo de la leche, a efecto de consolidar la presencia del PASL en los municipios de la CNCH.

Por lo que se refiere a la participación de Liconsa en la CNCH, al finalizar el ejercicio, los municipios con presencia del PASL sumaron 835 de los 1,012 considerados en la CNCH, lo que significó una cobertura de 82.5%. De esta manera, los beneficiarios atendidos en el marco de la CNCH fueron 5´054,935 personas, lo que mantuvo la relación de 8 beneficiarios de la CNCH por cada 10 beneficiarios inscritos en el PASL.

Concepto	Resultados del Programa de Abasto Social de Leche									
	Nacional					En Municipios de la CNCH*				
	2012	2013	2014	2015	Incremento 2012-2015	2012	2013	2014	2015	Incremento 2012-2015
Beneficiarios	5,950,252	6,490,248	6,430,909	6,432,853	482,601	4,615,886	5,151,117	5,091,228	5,054,935	439,049
Puntos de Venta	8,127	9,279	9,763	9,826	1,699	5,655	6,748	7,159	7,183	1,528
Municipios con Punto de Venta	1,664	1,822	1,865	1,868	204	658	808	844	835	177

* Se consideran 1,032 municipios de la CNCH

Al término del ejercicio, el PASL empleó una red de distribución consistente en 11,164 puntos de atención, de los cuales 9,826 (88.0%) correspondieron a puntos de venta o lecherías de abasto comunitario y 1,338 (11.9%) a unidades operativas de los convenios con actores sociales. Al comparar estos resultados con los de 2014, se observa una disminución de 221 puntos de atención, equivalente al 1.9%; 27 de ellos en área urbana y 194 en semiurbana-rural.

Como resultado de la estrategia para la ampliación de la cobertura geográfica del PASL, se dieron de alta 360 puntos de venta y la baja de otros 297, lo que se tradujo en una variación neta de 63 nuevos puntos de venta. Los cierres de puntos de venta se motivaron por la inasistencia de los beneficiarios a recoger su dotación de lácteo, que impactó en un bajo índice de retiro de leche, principalmente en las zonas semiurbano-rurales.

Adicionalmente, se informa que el PASL tuvo presencia en 1,960 municipios del país, lo que representa una cobertura del 79.8%, con la disminución de 1 municipio, respecto a lo reportado el año pasado, derivado de los aumentos registrados en los estados de Veracruz (5), Coahuila (4), Chiapas (1); contrario a la disminución de municipios en Puebla (5), Yucatán (3), Oaxaca (2) y en Sonora (1).

Por lo que se refiere a la producción total de leche, se informa que se alcanzó 1,071.3 millones de litros, de los cuales la leche fluida aportó el 76.8% y la leche en polvo el restante 23.2%. Del total de la producción, correspondieron al PASL 968.6 millones de litros, 90.4%, para la venta a precio preferencial 102.6 millones de litros, 9.5%; y a la maquila para ganaderos 24.8 miles de litros, 2.3%. Por consiguiente, la producción global fue inferior en 55.9 millones de litros, 5.2% en relación con lo registrado el año pasado.

En tanto que la capacidad total utilizable fue de 2,080.2 millones de litros, cifra menor en 14.9 millones de litros, equivalente al 0.7% a la reportada en el mismo periodo del 2014. Sin embargo, la capacidad total utilizada quedó por debajo del estándar establecido de 49.96%, ya que sólo se aprovechó el 49.20%.

El Programa Anual de Compras de Leche en Polvo de Importación 2015 contempló la adquisición de 34,114.86 toneladas métricas de leche en polvo, con un precio promedio general de 2,636.14 dólares la tonelada métrica. Derivado de lo anterior, se informa que durante el ejercicio que se evalúa, se embarcaron 35,634.2 toneladas métricas de leche, correspondiendo 33,634.2 toneladas métricas a leche descremada en polvo y 2,000 toneladas métricas a leche entera en polvo.

Por lo que se refiere a la captación de leche nacional, se informa que se adquirieron en los centros de acopio y plantas industriales 768.0 millones de litros de leche fresca; asimismo, se adquirieron 29.3 millones de litros como leche excedentaria a un precio promedio de $3.80 el litro y 67.5 millones de litros equivalentes de leche descremada en polvo nacional.

El precio promedio ponderado pagado de leche fresca fue de $5.96 por litro. Al considerar el costo de operación de los centros de acopio, fletes y maquila, el costo total integrado de la leche nacional que incluye leche en polvo nacional fue de $6.45 por litro.

En lo que concerniente a la estructura administrativa, Liconsa informa que al 31 de diciembre de 2015 contó con 4,420 plazas ocupadas, de las 4,609 autorizadas, de aquellas 2,470 (55.9%) correspondieron al personal de confianza y 1,950 (44.1%) al personal de base. Asimismo, refieren que se tienen ocupadas 281 plazas de carácter eventual, correspondiendo 105 de personal de base y 176 de personal de confianza.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

En cuanto a los asuntos de carácter laboral, se menciona que al inicio del ejercicio 2015 se tenían 151 juicios laborales con un pasivo laboral estimado en *$170.6 millones; sin embargo, al finalizar el año, se* concluyeron 208 juicios laborales con un pasivo contingente de $258.6 millones, lo que significó un incremento sustancial de $87.9 millones, equivalente al 51.6% respecto del que se tenía a inicios del año. Al respecto, es importante que se informe oportunamente al Órgano de Gobierno de Liconsa sobre las causas que han originado el comportamiento ascendente de los pasivos laborales, así como las acciones instrumentadas por la misma para evitar una mayor afectación a la Institución.

II.2 Situación financiera (Millones de pesos)

En cuanto al estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2015, en comparación con el reportado al *cierre de 2014, refleja un activo total por $3,707.5 mayor en $482.1, 14.9% que se deriva principalmente* por los incrementos en las disponibilidades de caja y bancos en $444.3, 99.0%; así como de inventarios en $167.8, 14.1%. En contraste, se registraron disminuciones en el activo fijo de $111.7, 11.1%; así como en cuentas por cobrar en $18.0, 3.2%; y activo diferido en $1.4, 4.7%.

Por su parte el pasivo por $2,082.5 se incrementó en $489.9, 30.8% básicamente por los aumentos en las cuentas de proveedores en $416.2, 32.1%; así como de acreedores en $73.7, 37.3%; e impuestos y derechos por pagar en $3.2, 3.9%. En contraparte, se registró una disminución en provisiones para obligaciones laborales en $3.2, 18.5%.

En tanto que el capital contable por $1,625.0, disminuyó en $8.7, 0.5%, principalmente por el resultado negativo del ejercicio.

En lo que se refiere al estado de resultados, se obtuvieron ventas netas por $6,717.8 mayores en $224.4, 3% con un costo de ventas de $8,218.2 que representa 122% de aquellas y fue menor en $728.4, 8% al reportado el año pasado.

Al adicionar los gastos de operación por $1,923.9, superiores en $25.5, 1% se obtuvo una pérdida por $3,424.4, menor en $927.2, 21% a la obtenida el año previo. Para subsanar esta situación, se aplicaron recursos fiscales por $3,452.4, menores en $456.8, 12%. De esta manera, al 31 de diciembre de 2015 se obtuvo un resultado negativo por $8.7, inferior en $450.3, 98% al del año que se compara.

Es importante mencionar que las cifras y datos anteriores se consideran preliminares, nuestro informe definitivo se presentará una vez que el auditor externo designado por la Secretaría de la Función Pública emita su dictamen correspondiente del ejercicio fiscal de 2015.

III. INTEGRACIÓN DE PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS (Millones de pesos)

Al finalizar el ejercicio, Liconsa generó ingresos propios por $6,774.7, monto ligeramente superior en $50.8, que equivale al 0.8% en relación con el presupuesto autorizado. De este total, correspondieron $6,718.0 a ventas de bienes y servicios; así como $56.6 de ingresos diversos. Lo anterior, obedece según refiere la Entidad a la recuperación de la cartera del año anterior, así como al incremento en la venta de crema.

En cuanto a los recursos fiscales provenientes del Gobierno Federal en el transcurso del año, se asignaron $3,452.4, los cuales se aplicaron al 100% para la adquisición de leche nacional a pequeños productores ganaderos dentro del Programa de Adquisición de Leche Nacional; y $1,166.4, para la adquisición de leche en polvo en el mercado internacional que permite cubrir parte del déficit de operación de la Entidad y mantener vigente el precio de la leche del PASL en $5.50 el litro durante el ejercicio fiscal 2015.

El gasto ejercido a nivel flujo de efectivo fue de $9,829.3 inferior en $299.4, 3.0% a lo programado. Del total ejercido, se aplicaron $9,772.0, 96.9% para sufragar gastos de operación.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

En el gasto corriente, para el capítulo 1000 servicios personales se aplicaron recursos por $1,356.7, inferiores en $103.4 equivalente al 7.1%; en el capítulo 2000 materiales y suministros se canalizaron $6,897.2, superiores en $244.1 que representa el 103.7%; en tanto que en el capítulo 3000 servicios generales se destinaron $1,518.1, monto inferior a lo presupuestado en $457.6 que significa el 23.2%.

EVOLUCIÓN DEL GASTO PROGRAMABLE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 (Millones de pesos con un decimal)						
CONCEPTO	Presupuesto Anual			Variación Ejercido/Programado		Avance en % Vs. Modificado
	Original	Modificado	Ejercido	Absoluta	Relativa	
I.- Gasto Directo	6,696.1	6,976.3	6,742.3	66.0	1.0	101.0
Gasto Corriente	5,999.8	6,636.5	6,740.4	103.9	1.6	101.6
Servicios Personales	1,463.4	1,460.1	1,391.3	-68.8	-4.7	95.3
Materiales y Suministros	2,560.7	3,590.4	3,764.2	173.8	4.8	104.8
Servicios Generales	1,975.8	1,586.0	1,585.0	-1.0	-0.1	99.9
Otras Erogaciones						
Gasto de Capital	96.3	39.8	1.9	-37.9	-95.3	4.7
Inversión Física	96.3	39.8	1.9	-37.9	-95.3	4.7
Bienes Muebles e Inmuebles	96.3	16.7		-16.7	-100.0	0.0
Obras Públicas		23.1	1.9	-21.2	-91.9	8.1
Otras Erogaciones	0.0	0.0	0.0			
Inversión Financiera	0.0	0.0	0.0			
II.- Subsidios y Transferencias	3,311.2	3,911.2	3,911.2	0.0		
III.- Subtotal del Gasto	9,407.3	10,587.5	10,653.5	66.0	0.6	100.6
IV.-Gasto Federalizado	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Corriente	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gasto de Capital	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
V.- Total del Gasto	9,407.3	10,587.5	10,653.5	66.0	0.6	100.6

FUENTE DE INFORMACIÓN: LICONSA Sistema Integral de Información de Ingreso y Gasto Público SII@Web

IV. CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y POLÍTICAS

El trabajo realizado por Liconsa se encuentra alineado en el Plan Nacional de Desarrollo a la meta nacional del Eje México Incluyente, donde se busca garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población, en particular asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los individuos en condición de extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013 - 2018 GOBIERNO DE LA REPÚBLICA	México Incluyente
Objetivo 2.1	Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población
Estrategia 2.1.1	Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa
Líneas de acción	• Combatir la carencia alimentaria de la población a través de políticas públicas coordinadas y concurrentes, priorizando la atención de las familias en extrema pobreza. • Propiciar un ingreso mínimo necesario para que las familias tengan acceso a suficientes alimentos inocuos y nutritivos. • Facilitar el acceso a productos alimenticios básicos y complementarios a un precio adecuado.

Respecto del Programa Sectorial de Desarrollo Social, se orienta al cumplimiento de la estrategia 3.1 Facilitar el acceso de las personas en situación de pobreza, a una alimentación nutritiva; a través de producir y vender leche fortificada a bajo costo; para ofrecer un alimento nutritivo, accesible a la población en situación de pobreza y promotor del ahorro en el gasto familiar.

Es importante destacar que en el Programa Institucional de Liconsa 2013-2018, se establece como misión el "Trabajar con responsabilidad social para mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la mejor calidad" y con la visión de "Ser la mejor empresa láctea por su competitividad, autosuficiencia y elevada vocación de servicio, para contribuir al desarrollo del capital humano".

Respecto al cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LTAIPG), durante el ejercicio que se evalúa, se recibieron 128 solicitudes de acceso a la información, de las cuales se atendieron 112, equivalente al 87.5% en tiempo y forma, quedando 11 en proceso de atención por parte de las unidades administrativas de la Entidad, 3 se encuentran en espera de ampliación de información adicional y 2 en espera de forma de entrega por parte del peticionario.

Adicionalmente, se recibieron 5 recursos de revisión, de los cuales 4 el Pleno del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, remitió las respectivas resoluciones a la Unidad de Enlace, mismas que fueron atendidas dentro de los términos legales correspondientes, quedando 1 en espera de la misma resolución.

En lo que se refiere al cumplimiento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, se realizaron 3,554 pedidos a nivel nacional por un total de $7,537.6 millones, monto inferior en 26.7% al reportado en igual periodo del año pasado. De este total, $6,867.9 millones, 91.1% se contrataron por adjudicación directa; $622.7 millones, 8.3% por licitación pública, y $47.0 millones, 0.6% por invitación a cuando menos tres personas. Es importante destacar que la concentración del gasto contratado bajo el procedimiento de adjudicación directa se explica principalmente por las importaciones directas de leche en polvo; por los servicios de la importación; las adquisiciones de materia prima e insumos para la producción y materiales de envase y empaque; la captación de leche fresca; así, como el servicio de transporte de materia prima y de producto terminado hacia las plantas y lecherías establecidas, lo que hace que se haya cumplido oportunamente con el objeto social de la Entidad.

En lo concerniente al cumplimiento de la Ley de Obras y Servicios Relacionados con las Mismas, se informa que al inicio del ejercicio se programó la realización de 17 obras por un importe total de $23.1 millones. De este total, 10 obras se adjudicarían mediante licitación pública por $18.4 millones equivalente al 79.8%; así como 7 obras por invitación a cuando menos tres personas por $4.7 millones que representa el restante 20.2%.

Derivado de la situación por la que atraviesa la empresa, sólo se autorizó la ejecución de 3 obras por un importe de $2.2 millones equivalente al 9.7% del importe total programado, de estas últimas sólo se realizaron 2 obras, por $2.0 millones equivalente al 8.7%; en virtud de que la tercer obra destinada a la construcción de pozo profundo para el Centro de Acopio Ometepec, Guerrero, no se ejecutó.

Asimismo, durante este ejercicio se restauraron los pisos de oficinas centrales de planta baja, primer y segundo nivel, ejecutada en dos etapas, con un monto total autorizado de $2.6 millones y pagado a través de gasto corriente.

Respecto al cumplimiento del Programa Nacional de Reducción del Gasto Público que considera las medidas de austeridad y disciplina del gasto, se informa que el ahorro de la Entidad alcanzó $3.2 millones, que fueron programados al inicio del ejercicio 2015. Este ahorro se aplicó fundamentalmente en el capítulo 1000 servicios personales, lo que representó un cumplimiento del 100% de la meta establecida.

Al inicio del ejercicio 2015, la Entidad tenía registradas 43 observaciones pendientes de atención, de las cuales 41 fueron determinadas por el OIC y 2 por el Auditor Externo. En el transcurso del ejercicio que se informa, se solventaron 41, quedando en proceso 2 observaciones de ejercicios anteriores. Asimismo, en el periodo se determinaron 86 observaciones, de las cuales fueron solventadas 25, quedando 61 observaciones pendientes de atender, que sumadas a las 2 de años anteriores, totalizan 63 observaciones pendientes de atención, integradas por 62 del OIC y 1 del Auditor Externo.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

V. CONTENIDO Y SUFICIENCIA DEL REPORTE

La estructura general del informe de autoevaluación sobre el desempeño general de la Entidad correspondiente al ejercicio de 2015, presenta información agregada respecto a los principales procesos y acciones que Liconsa lleva a cabo para cumplir con su objeto social, donde se destacan actividades que permiten contar con elementos suficientes para una evaluación general de la gestión de la Entidad. **Sin embargo, se sugiere incorporar al informe un apartado con los retos y oportunidades de la gestión que privilegie, con un enfoque autocrítico, la principal problemática enfrentada para la consecución de las metas y la obtención de mejores resultados, así como cuidar la consistencia de la información presentada en los diferentes apartados.**

VI. ASUNTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN Y CONCLUSIONES

Se considera que el aspecto más importante a destacar de la operación de Liconsa es el incremento de precio que se llevó a cabo desde el 24 de julio del 2015, a partir de que el Consejo de Administración tomó la determinación de incrementar el precio de venta de la leche del Programa de Abasto Social $4.50 a $5.50 por litro; con excepción de los Estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca en donde se mantuvo el mismo precio de $4.50. Si bien lo anterior permite disminuir la diferencia respecto a los costos de producción del litro de leche del PASL, aún existe un diferencial importante respecto a los precios de venta que hacen necesario contar con recursos fiscales para cubrir esas diferencias, estando presente el riesgo de requerir en el tiempo la incorporación progresiva de mayores recursos relevante para el sostenimiento de los precios determinados.

En este sentido, se considera conveniente determinar las condiciones o niveles diferenciales en los que será necesario analizar y, en su caso, proponer modificaciones al precio, con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto social.

Al cierre de 2015 de los 25 indicadores que conforman la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del PASL, se considera adecuado el nivel de cumplimiento, siendo que únicamente 3 se considera deben ser revisados por los niveles de cumplimiento señalados: el Costo integrado por litro de leche, el Porcentaje de Mujeres en periodo de gestación o lactancia beneficiarias respecto del total del padrón y el Porcentaje del cumplimiento del contenido de ácido fólico en leche fortificada Liconsa, lo anterior con el fin de analizar estrategias y acciones que permitan tener un comportamiento más cercano a lo programado.

Al retomar los indicadores del Programa Institucional 2013-2018 de Liconsa, se considera importante dar seguimiento específico respecto a las metas 2018 al Porcentaje de Capacidad Utilizada, Porcentaje de cobertura de los hogares objetivo, Porcentaje de beneficiarios niñas y niños menores de 5 años, y el Incremento neto del padrón de beneficiarios, así como el Costo integrado por litro de leche, lo anterior a fin de asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos al cierre de esta Administración.

INDICADORES PROGRAMA INSTITUCIONAL 2013-2018									
	Indicadores	Línea base 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Alcanzado 2015	% cumplimiento
Propósito	Porcentaje de cobertura de los hogares objetivo	31.00%		30.0%			34%	30.0%	99.7%
	Margen de ahorro por litro de leche de las familias beneficiarias del programa	50.7%		65.8%				64.2%	97.8%
	Prevalencia de desnutrición, en niños menores de 5 años (talla para la edad)	13.60%					12%		
Componentes	Número de beneficiarios atendidos del Programa de Abasto Social	6,490,248		6,813,041			7,370,000	6,432,853	98.8%
	Número de litros de leche distribuidos para el abasto social	981,168,535		981,131,880			1,070,100,000	970,070,401	99.9%
	Promedio de litros distribuidos por beneficiario al mes (Factor de retiro)	12.34		12.0			12.34	11.8	98.0%
	Porcentaje de beneficiarios por género			61.3%				61.4%	100.1%
	Porcentaje de beneficiarios niñas y niños menores de 5 años	23.3%		14.4%			22%	13.9%	96.4%
	Porcentaje de beneficiarios por niñas y niños de 6 meses a 12 años de edad respecto del total del padrón	53.85%		50.4%			56%	55.7%	98.6%
	Costo integrado por litro de leche	8.21		10.9			7.54	8.1	74.3%
	Porcentaje de participación de leche fluida en la producción de Liconsa	69.75%		74.6%			80.75%	78.2%	104.5%
	Porcentaje de Capacidad utilizada	46.6%	52.6%	50.2%	56.8%	58.6%	60.3%	49.2%	89.1%
	Costo unitario de fabricación de leche para el Programa de Abasto Social de Leche (P.A.S.L.) de LICONSA-(S/L)	$6.24	$6.50	$5.76	$7.39	$7.33	$7.83	$6.39	94.5%

El padrón de beneficiarios del PASL, al concluir el ejercicio 2015, atendió a 6'432,853 personas beneficiarias, de las cuales, 4'484,743 se localizaron en zonas urbanas y 1'948,110 en zonas semiurbano-rurales; siendo que se mantiene la tendencia de disminución en el grupo conformado por niños y niñas de 6 meses a 12 años de edad en 81,575 respecto del año anterior. Por lo que se insiste en analizar esta tendencia y buscar estrategias que orienten mayores esfuerzos a este grupo de población el cual sustenta el objeto social para la que fue creada la Entidad, considerando que la disminución de este grupo poblacional se da en los ámbitos urbano y semiurbano-rural.

PRESENCIA TOTAL DEL PROGRAMA DE ABASTO SOCIAL DE LECHE POR TIPO DE POBLACIÓN							
Población		2012	2013	2014	2015	Crecimiento 2012-2015	Crecimiento 2013-2015
De 6 meses a 12 años	Urbana	2,502,699	2,555,532	2,473,518	2,410,037	-92,662	-145,495
	Semiurbana-Rural	932,481	1,203,557	1,192,696	1,174,602	242,121	-28,955
Mayores de 12 años	Urbana	1,895,877	2,009,268	2,021,446	2,074,706	178,829	65,418
	Semiurbana-Rural	539,849	721,871	743,249	773,508	233,659	51,637
Total		5,870,906	6,490,248	6,430,909	6,432,853	561,947	-57,395

Elaboración propia con base en Informes de Autoevaluación de Liconsa

Por otra parte, se destaca que la captación de leche nacional en centros de acopio y plantas de Liconsa alcanzó el nivel máximo histórico con 866.9 millones de litros de leche, situación que refleja la importancia que ha dado la Entidad al apoyo de los productores de leche nacionales; sin embargo, este esfuerzo también implica una presión importante para las finanzas de Liconsa, considerando que el precio promedio de compra de leche nacional se ha incrementado en los últimos años y no se ha contado con los recursos suficientes para hacer frente a este programa.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

En adición a lo anterior, en lo que se refiere a la operación de los Centros de Acopio, la captación de leche de producción nacional se realizó en 44 centros de acopio de los 53 que conforman la red, en los que 2 no se encuentran operando y 7 son operados por ganaderos que entregan leche a Liconsa o comercializan directamente su producto. En este sentido, de los centros que reportan 3 de ellos se encuentran dentro del rango establecido, 29 operan por encima del valor máximo con valores de hasta 680.7%, y 12 se encuentran operando por debajo del valor mínimo establecido, destacando los casos de Villa de Tututepec (0.5%), San Juan Guichicovi (0.8%), Francisco I. Madero (11.1%) y Tempoal (14.3%).

CAPTACIÓN EN CENTROS DE ACOPIO
2015

	Centros de Acopio	Capacidad Utilizada	Meta 2015	Valor Mínimo	Valor Máximo	Situación	Costo Unitario
Centros de acopio operados por Liconsa	Total C.A. Colima						0.000
	Ciudad Guzmán						0.000
	Total C.A. Jalisco	283.8					0.114
	San Juan de los Lagos	216.6				Por encima	0.078
	San Miguel el Alto	181.8				Por encima	0.202
	Bajío de San José	414.2				Por encima	0.064
	Encarnación de Díaz	602.5				Por encima	0.052
	San Julián	367.6				Por encima	0.053
	San Diego de Alejandría	147.1				En rango	0.313
	Lagos de Moreno	223.3				Por encima	0.078
	Jalostotitlán	680.7				Por encima	0.070
	Tepatitlán	117.1					0.539
	Tlajomulco	34.0					0.939
	Capilla de Milpillas	178.4				Por encima	0.226
	Capilla de Guadalupe	375.7				Por encima	0.114
	Valle de Guadalupe	112.5					0.431
	Teocaltiche	244.0				Por encima	0.012
Operados por ganaderos que entregan a Liconsa	San José de los Reynoso						0.000
	Zapotlanejo						0.000
	Unión de San Antonio						0.000
Operado por ganaderos que comercializan su producto localmente	Total C.A. Michoacán	165.9					0.267
	Vista Hermosa 1/						0.000
	San José de Gracia 1/						0.000
	Sahuayo	78.2					0.370
	Venustiano Carranza	89.7					0.313
	Jiménez	249.5				Por encima	0.106
	Alvaro Obregón						0.389
	Total C.A. Querétaro	54.3					0.897
	Amealco	33.6					1.222
	Corregidora	65.8					0.843
	Colón	63.6					0.729
	Total C.A. Veracruz	41.5					0.397
	Piedras Negras	38.2					0.382
	La Joya	104.7	181.29	128.6	174.9		0.233
	Palma Sola	54.6					0.240
	Panuco	26.1					0.809
	Tampico Alto	56.0					0.207
	Tempoal	14.3					0.646
	Altamira 2/						0.000
	Isla						0.327
	Total C.A. Campeche	31.8					0.399
	Escárcega	31.6					0.399
	Total C.A. Chihuahua	103.7					0.176
Centros de acopio operados por Liconsa	Meoqui	103.5					0.095
	Saucillo	101.0					0.083
	Jiménez	107.9					0.126
	Total C.A. Guanajuato	115.7					0.161
	Juventino Rosas	112.3					0.106
	San Felipe Torres Mochas	104.8					0.105
	Valle de Santiago	137.6					0.126
	Total C.A. Zacatecas	110.4					0.163
	Ojo Caliente	94.3					0.163
	Loreto	156.7					0.089
	Río Grande	80.4					0.183
	Total C.A. Aguascalientes	208.9					0.092
	Pilitas	232.1				Por encima	0.049
	Pabellón de Arteaga	104.1					0.374
	Total C.A. Chiapas	28.9					0.634
	Estación Juárez	28.9					0.327
	Pijijapan 3/						0.000
	Total C.A. Oaxaca	38.6					0.497
	El Porvenir	108.7					0.263
	Villa de Tututepec	0.5					37.720
	San Juan Guichicovi	0.8					10.136
	Total C.A. Hidalgo	11.1					0.666
	Francisco I. Madero	11.1					0.666
Operado por ganaderos que entregan a Liconsa	Total C.A. Chihuahua						
	Chihuahua						
	Total	133.4	161.3	128.6	173.96	En rango	0.159

1/ Los centros de acopio de San José de Gracia y Vista Hermosa son operados por los ganaderos que comercializan su producto localmente.
2/ Centro de acopio ya terminado pero está pendiente de operar.
3/ Inició operación el 22 de abril y fue cerrado el 9 de junio de 2007, por registrar muy bajo nivel de captación.

En rango	3
Por encima	29
Por abajo	12
Total	44

Por ello se insiste en revisar a la brevedad la operación de los Centros de Acopio; lo anterior, para revertir la baja productividad de los mismos, donde existen 12 con resultados muy por debajo de los estándares establecidos; lo que incluso se ve reflejado en altos costos unitarios de producción en Villa de Tututepec (37.720) y San Juan Guichicovi (10.156), en comparación con el 0.159 a nivel total.

En este sentido, es necesario señalar que existen inconsistencias entre los datos reportados en el cuadro 22 "Captación y Gastos de Operación de Centros de Acopio y Plantas" del Informe de Autoevaluación, con lo reportado en el apartado de Estados Financieros en el cuadro de "Integración de Gastos de Operación por Compras de Leche Nacional", con diferencias en los costos unitarios reportados acumulados. Por ello, es necesario que se cuide la calidad de la información que se integra para conocimiento del Consejo de Administración, y con ello dar la certeza y consistencia que se requiere.

Considerando los elementos referidos, es necesario dar a conocer el Diagnóstico del Programa de Adquisición de Leche Nacional a cargo de Liconsa, que permita conocer los beneficios generados y las áreas de oportunidad para su fortalecimiento a partir de la evaluación del mismo; lo que debe permitir conocer con claridad el problema que atiende, así como la corresponsabilidad que debe existir de otras Dependencias como las Secretarías de Agricultura y de Economía.

En este sentido, es importante señalar que si bien el Programa de Adquisición de Leche Nacional pretende comprar leche fresca de origen nacional, como insumo para la producción destinada para el Programa de Abasto Social de Leche, con el objeto de apoyar a los productores nacionales de leche; por lo que es necesario considerar que las metas de este Programa deberían establecerse en función del beneficio a los productores, y no en cuanto a la compra de leche; así como evitar la utilización de recursos adicionales que deben estar orientados al PASL.

Por lo que, en el marco de la capacidad productiva de Liconsa y de la posibilidad de incorporar un mayor volumen de leche fresca en la operación de sus plantas, se ve reflejado en el nivel de capacidad utilizada alcanzada de 49.2%, dada la incorporación de leche fresca en los procesos productivos, lo que es un claro reflejo de la imposibilidad de seguir incorporando leche nacional si no se realizan inversiones en plantas y secadoras.

Lo anterior es relevante considerando que la captación de leche nacional se ha incrementado, siendo que para el 2015 el incremento en mayor proporción se dio en leche en polvo nacional como se muestra en el cuadro siguiente.

CAPTACIÓN DE LECHE NACIONAL						
Tipo	2012	2013	2014	2016	Crecimiento 2012-2016	Crecimiento 2013-2016
Leche Fresca Nacional	712,629,255	659,054,152	747,293,622	797,323,524	84,694,269	138,269,372
Leche en Polvo Nacional	0	38,623,542	31,192,583	67,530,789	67,530,789	28,907,247
Total Leche Nacional	712,629,255	697,677,694	778,486,205	864,854,313	152,225,058	167,176,619

Elaboración propia con base en Informes de Autoevaluación de Liconsa

Por otra parte, es necesario analizar la situación específica de la distribución de leche y factor de retiro a nivel estatal, ya que existen diferencias importantes en la relación de litros distribuidos respecto a personas beneficiarias.

En este sentido, destaca que los centros de trabajo con mayor relación de distribución de litros por persona son Metropolitano Norte, Jalisco, Guanajuato, Tlaxcala y Colima; siendo que las de menor relación son Baja California Sur, Chiapas, Sonora y Sinaloa; existiendo una diferencia de hasta 2.3 litros por semana entre la de mayor y menor relación de retiro. Situación que debe ser analizada en el contexto de los señalamientos de los bajos factores de retiro por *situaciones económicas y grados de marginalidad, lo cual no se ve* reflejado en los datos referidos por la Entidad.

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

Litros distribuidos por personas beneficiadas				
Programa	Personas beneficiadas del PASL	Leche distribuida	Leche distribuida por persona beneficiada	Litros por semana por población beneficiada
Metropolitano Norte	1,415,923	267,824,980	189.2	3.6
Jalisco	281,495	50,369,426	178.9	3.4
Guanajuato	232,932	41,432,456	177.9	3.4
Tlaxcala	75,790	13,420,316	177.1	3.4
Colima	61,948	10,818,399	174.6	3.4
Aguascalientes	51,145	8,796,268	172.0	3.3
Michoacán	229,418	38,974,673	169.9	3.3
Valle Toluca	295,910	49,936,964	168.8	3.2
Metropolitano Sur	1,179,734	192,390,882	163.1	3.1
Zacatecas	117,259	18,911,896	161.3	3.1
Nayarit	128,534	20,561,164	160.0	3.1
Hidalgo	216,539	34,441,164	159.1	3.1
Morelos	125,778	19,793,269	157.4	3.0
San Luis Potosí	142,561	20,039,926	140.6	2.7
Oaxaca	163,349	22,632,306	138.6	2.7
Yucatán	58,377	7,736,378	132.5	2.5
Tabasco	63,262	8,228,380	130.1	2.5
Querétaro	86,589	10,658,900	123.1	2.4
Durango	105,385	12,658,882	120.2	2.3
Veracruz	245,850	28,309,378	115.1	2.2
Puebla	183,101	20,705,105	113.1	2.2
Quintana Roo	40,926	4,335,226	105.9	2.0
Baja California	49,638	4,929,217	99.3	1.9
Tamaulipas	41,734	4,049,210	97.0	1.9
Coahuila	68,677	6,503,816	94.7	1.8
Campeche	33,680	3,151,644	93.7	1.8
Chihuahua	89,965	8,315,708	92.4	1.8
Nuevo León	62,846	5,641,094	89.8	1.7
Guerrero	217,576	17,862,986	82.1	1.6
Sinaloa	80,471	6,348,216	78.9	1.5
Sonora	64,716	4,779,168	73.8	1.4
Chiapas	193,675	13,629,152	70.4	1.4
Baja California Sur	28,150	1,891,872	67.2	1.3
Nacional	6,432,863	980,076,401	152.4	2.9

Por otra parte, la Entidad informa que a través de las representaciones estatales de Liconsa, se han creado instancias de coordinación con las Delegaciones de la SEDESOL, con la finalidad de vincularse con otros programas sociales, así como con dependencias municipales, Estatales y Federales. En este sentido, se considera importante incorporar estos elementos en la atención de la estrategia de Delegaciones Modelo que se impulsa a nivel sectorial, así como revisar el modelo de evaluación de los Centros de Trabajo y dar a conocer periódicamente la aportación en el cumplimiento de metas de la Entidad.

En el transcurso de 2015 se dio a conocer la evaluación específica de desempeño del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, siendo los principales retos y recomendaciones del evaluador externo los siguientes:

- Promover que la fuente de información para el indicador de Fin del programa se constituya en información de interés nacional, y que los indicadores formen parte del Catálogo Nacional de Indicadores.
- Mayor claridad en la identificación del problema que el PASL atiende, que sea consistente con el Fin establecido; formular el Propósito de acuerdo al objetivo, y no al mecanismo, mejorar el estado de nutrición de las personas beneficiarias, a través del acceso a leche fortificada de calidad.
- Los indicadores de propósito requieren una conexión lógica con los del Fin; relacionado con la identificación del problema con el estado de nutrición.
- La temporalidad de los indicadores de Fin hace difícil el monitoreo; es deseable identificar mecanismos de verificación oportunos, sobre el logro del PASL, promover el desarrollo de una encuesta intermedia a las sexenales.

Por lo anterior, CONEVAL señala que aún no se considera que el objetivo principal del programa contenga un enfoque de resultados, puesto que no refleja claramente el cambio que se pretende generar en la población objetivo; ya que hace referencia sólo a la entrega de los apoyos (leche fortificada) pero no al cambio que se genera posterior al consumo del bien entregado.

En este aspecto, Liconsa refiere en su posicionamiento que no se considera adecuado debido a que no se emite una justificación concreta de esa postura y de que el diagnóstico fue actualizado en 2015; sin embargo, consideramos que los aspectos identificados por el evaluador externo deben ser analizados y dar a conocer en este Consejo las acciones específicas a desarrollar para dar atención a los mismos, en su caso, señalando la inviabilidad en la atención de las recomendaciones.

En adición a lo anterior, consideramos que aún siguen siendo áreas importantes de atención el sostenimiento y crecimiento de la población atendida; el contrarrestar la tendencia de disminución continua de beneficiarios menores de 12 años; mejorar la operación de los centros de acopio; y mejorar la eficiencia del Programa de Adquisición de Leche Nacional; así como conocer el impacto del ahorro transmitido que ha sido superior al 56.38%, para identificar los efectos en el gasto de las familias beneficiarias y a donde se destina; por lo que se considera importante conocer si ese ahorro se destina a dar atención a otras carencias o bien a productos que no fortalecen las capacidades de los beneficiarios y sus familias.

En lo que corresponde al Programa Comercial, se obtuvieron ventas por $1,001.8 millones de pesos, lo que significó un importe menor en 14.0% respecto al 2014; situación que debe ser analizada en cuanto a las expectativas de crecimiento de estos esquemas, ampliando la posibilidad de aprovechar las ventajas competitivas de la estructura operativa y comercial de la entidad para promover un mayor nivel de cobertura en la atención de la población beneficiaria, así como evitando se presenten pérdidas en los diferentes rubros del Programa; donde para 2015 se reflejan pérdidas por -2.8 millones de pesos en Leche en Polvo Diconsa; siendo que en los últimos ejercicios al menos uno de los rubros comerciales han presentado este tipo de situación.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) dio a conocer los resultados de la medición de pobreza 2014 para cada entidad federativa y para el país en su conjunto, información en donde se destaca que el porcentaje de personas con carencia por acceso a la alimentación pasó de 24.8% a 23.4% entre 2010 y 2014. En lo que respecta a la población en pobreza extrema con carencia a la alimentación, los resultados son los siguientes:

Población en pobreza extrema con carencia por acceso a la alimentación							
Personas (millones)				Porcentaje (%)			
2008	2010	2012	2014	2008	2010	2012	2014
6.5	7.4	7.0	7.1	5.91	6.58	5.98	5.96

Fuente: Estimaciones propias con base en la metodología de CONEVAL

En lo que respecta al análisis por grupos de población, la población indígena es la que mayores niveles de carencia alimentaria presenta, seguida por las personas con discapacidad y los niños y jóvenes; siendo que los adultos mayores son quienes presentan el menor porcentaje esta carencia.

Medición de la pobreza 2014

Indicadores	Nacional	Niños 0 a 11 años	Jóvenes 12 a 29 años	Adultos 30 a 59 años	Adultos Mayores 60 años o +	Personas con Discapacidad	Población Indígena
Pobreza							
Población en situación de pobreza	46.2%	54.6%	47.1%	41.1%	43.7%	54.1%	73.2%
Población en situación de pobreza moderada	36.6%	42.7%	37.4%	32.8%	34.9%	41.4%	41.4%
Población en situación de pobreza extrema	9.6%	11.9%	9.7%	8.3%	8.7%	12.7%	31.8%
Población vulnerable por carencias sociales	26.3%	19.2%	29.2%	27.9%	28.5%	26.7%	18.9%
Población vulnerable por ingreso	7.1%	6.9%	6.1%	6.6%	7.5%	6.2%	2.9%
Población no pobre y no vulnerable	20.5%	17.3%	17.6%	24.4%	22.3%	13.0%	5.0%
Indicadores de carencia social							
Carencia por acceso a la alimentación	23.4%	28.6%	24.6%	21.4%	19.5%	31.1%	38.8%
Bienestar							
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	20.6%	27.0%	19.8%	17.5%	20.2%	25.6%	43.9%
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	53.2%	63.5%	53.3%	47.6%	51.2%	60.3%	76.1%

Fuente: Estimaciones propias con base en metodología del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2014.

Es importante señalar que, considerando la misión de "Trabajar con responsabilidad social para mejorar la alimentación de las familias mexicanas con productos lácteos de la mejor calidad", en el mes de marzo de 2015 la Dirección General de Análisis y Prospectiva de la SEDESOL actualizó el documento denominado "Nota sobre Población Potencial y Población Objetivo", por entidad federativa, en el cual se define y cuantifica a la población potencial del PASL en 32,776.2 miles de personas o bien, 13,565.1 miles de hogares. En este sentido, en el informe de autoevaluación se refiere que la presencia total del PASL durante el 2015 fue de 6,432.9 miles de personas es decir, 19.6%, situación que es relevante considerar para analizar estrategias que permitan incrementar la población beneficiaria, considerando que la meta al 2018 es de 7,370.0 miles de personas.

En este sentido, destacan los casos de Tamaulipas, Baja California, Nuevo León, Puebla y Chiapas, como las entidades con menor población potencial atendida, cada una con menos del 10%; en tanto que las entidades con mayor población atendida respecto a la población potencial son el Distrito Federal, Estado de México, Colima, Nayarit y Morelos, por encima del 25% de población potencial atendida.

Población potencial y atendida del Programa de Abasto Social
(Miles de personas)

Entidad Federativa	Personas (Población potencial de PASL)	Programa	Personas beneficiadas de PASL	% personas beneficiadas respecto a población potencial	Participación respecto a población potencial total	Participación respecto a población beneficiada
Aguascalientes	313.0	Aguascalientes	51.1	16.3%	1.0%	0.8%
Baja California	670.2	Baja California	49.6	7.4%	2.0%	0.8%
Baja California Sur	134.9	Baja California Sur	28.2	20.9%	0.4%	0.4%
Campeche	225.6	Campeche	33.6	14.9%	0.7%	0.5%
Coahuila	641.3	Coahuila	68.7	10.7%	2.0%	1.1%
Colima	158.1	Colima	61.9	39.2%	0.5%	1.0%
Chiapas	2,080.1	Chiapas	193.7	9.3%	6.3%	3.0%
Chihuahua	887.6	Chihuahua	90.0	10.1%	2.7%	1.4%
Ciudad de México	1,555.2	Metropolitano Sur	1,179.7	75.9%	4.7%	18.3%
Durango	577.2	Durango	105.3	18.2%	1.8%	1.6%
Guanajuato	1,528.3	Guanajuato	232.9	15.2%	4.7%	3.6%
Guerrero	1,421.8	Guerrero	217.6	15.3%	4.3%	3.4%
Hidalgo	866.6	Hidalgo	216.5	25.0%	2.6%	3.4%
Jalisco	2,113.9	Jalisco	281.5	13.3%	6.4%	4.4%
México	4,358.1	Metropolitano Norte	1,415.9	39.3%	13.3%	22.0%
		Valle Toluca	295.9			4.6%
Michoacán	1,420.3	Michoacán	229.4	16.2%	4.3%	3.6%
Morelos	494.1	Morelos	125.8	25.5%	1.5%	2.0%
Nayarit	343.9	Nayarit	128.5	37.4%	1.0%	2.0%
Nuevo León	830.4	Nuevo León	62.8	7.6%	2.5%	1.0%
Oaxaca	1,425.5	Oaxaca	163.3	11.5%	4.3%	2.5%
Puebla	2,264.2	Puebla	183.1	8.1%	6.9%	2.8%
Querétaro	464.6	Querétaro	86.6	18.6%	1.4%	1.3%
Quintana Roo	337.2	Quintana Roo	40.9	12.1%	1.0%	0.6%
San Luis Potosí	847.8	San Luis Potosí	142.6	16.8%	2.6%	2.2%
Sinaloa	686.6	Sinaloa	80.5	11.7%	2.1%	1.3%
Sonora	534.1	Sonora	64.7	12.1%	1.6%	1.0%
Tabasco	652.2	Tabasco	63.3	9.7%	2.0%	1.0%
Tamaulipas	899.4	Tamaulipas	41.7	4.6%	2.7%	0.6%
Tlaxcala	409.7	Tlaxcala	75.8	18.5%	1.2%	1.2%
Veracruz	2,508.2	Veracruz	245.9	9.8%	7.7%	3.8%
Yucatán	600.4	Yucatán	58.4	9.7%	1.8%	0.9%
Zacatecas	525.8	Zacatecas	117.3	22.3%	1.6%	1.8%
Nacional	**32,776.2**	**Nacional**	**6,432.9**	**19.6%**	**100.0%**	**100.0%**

En otro aspecto, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) durante el ejercicio anterior realizó 4 auditorías a Liconsa, con los siguientes resultados:

Observaciones ASF revisión cuenta pública 2014

Número de Auditoría	Entidad Fiscalizada	Nombre de la Auditoría	Acciones y montos				
			R	RD	PRAS	PO	Total
222	Liconsa, S.A. de C.V.	Control de Inventarios en Almacenes Propios y de Terceros de Leche y Subproductos	8	0	6	0	14
223		Programa de Abasto Social de Leche a Cargo de Liconsa, S.A. de C.V.	0	1	0	0	1
224		Recepción, Transportación y Transferencia de Leche Fresca a Centros de Acopio y Plantas de Producción	10	0	6	1	17
1004	Liconsa, S.A. de C.V.	Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social	1				1
[illegible]			[illegible]				[illegible]

R = Recomendación
RD = Recomendación al desempeño
PRAS = Promoción de Responsabilidades Administrativas Sancionatorias
PO = Pliego de Observaciones

Los principales señalamientos se refieren en el cuadro siguiente:

Auditoría	Observación
[illegible] Inventarios en [illegible] Propios y de [illegible]	Se determinó una pérdida por 58,247.5 miles de pesos generada de la venta de 6,021,073.5 kg. de crema a un precio por debajo de su costo de ventas variable
	Se identificaron bienes destruidos por 756.0 miles de pesos, integrados en su mayoría por leche caducada
	Se observaron existencias de 1,035,500.0 kg de leche en polvo, valuada en 47,633.0 miles de pesos, recibida y aceptada en julio de 2015, a pesar de que la leche no cumplía con el periodo de vida útil entre la fecha de producción y caducidad establecidos.
	Se determinaron diferencias por 2,343.1 miles de pesos en los sistemas de registro contable relacionados con los inventarios de leche en polvo y crema.
	Se observó que en la integración del saldo de las cuentas no se identifica el importe de leche en polvo y crema presentados en la balanza de comprobación y en los auxiliares
	Se identificaron registros por 1,239.8 miles de pesos de Leche en polvo caduca desde 2012 no destruida
	Se observó que no existe normativa interna que defina el procedimiento para la asignación de los costos y gastos fijos que serán cargados a cada uno de los almacenes de materia prima, producto semiterminado y terminado
	Se determinó que no se somete a consideración del Comité de Producción, Distribución y Abasto los límites máximos de cobertura de inventarios
	Se determinó desactualización de documentos normativos debido a que contienen funciones y responsabilidades de áreas que no se encuentran en la estructura orgánica contenida en el Manual de Organización General vigente
	Se determinaron discrepancias en las entradas de leche en polvo a los almacenes contra las cantidades pactadas en los contratos, por la falta de elaboración de convenios modificatorios por cambios en las condiciones originalmente pactadas.
[illegible] Abasto Social a Cargo de [illegible] S.A. de C.V.	No disponía de mecanismos e información que le permitiera medir la mejora de la alimentación y la nutrición de la población que se benefició con el programa
[illegible] Transportación [illegible] de Leche [illegible] Centros de Acopio [illegible] Producción	Se modifican discrecionalmente la meta de captación de leche fresca, toda vez que en julio de 2014, se notificaron metas a los centros de trabajo que no se autorizaron por el Consejo de Administración, la captación programada de 700.0 millones de litros autorizada por el Consejo de Administración en septiembre de 2014 no se notificó para su implementación a las gerencias de los centros de trabajo; y la captación real por 747.3 millones de litros al cierre de 2014 no fue autorizada por el Consejo de Administración en incumplimiento a la norma.
	Para la captación de leche fresca en la Gerencia Estatal Oaxaca, se autorizó la construcción y equipamiento del centro de acopio Villa de Tututepec, sin contar con una base sustentada para determinar su viabilidad técnica y financiera.
	No se documentó ni acreditó bajo qué términos se autorizó y ejecutó la construcción y equipamiento del centro de acopio Villa de Tututepec.
	En la Gerencia Estatal Oaxaca se elaboró una investigación de mercado para la contratación del servicio de transportación de leche fresca del centro de Acopio Villa de Tututepec que no se sustentó con la existencia de oferta con las características requeridas y en las mejores condiciones para la entidad.
	En la transportación de leche fresca del Centro de Acopio Villa de Tututepec a la Planta de Producción Tláhuac se generaron costos adicionales por 94.1 miles de pesos, al realizar el transporte en pipas con capacidad de 10,000.0 a 16,000.0 litros aun cuando el volumen transportado fue del rango de 1,599.0 a 4,696.0 litros.
	Se realizaron 14 pagos por 309.6 miles de pesos a un productor de la Gerencia Estatal Jalisco, que presentó las facturas en fecha posterior a lo pactado contractualmente.
[illegible] en los [illegible] de [illegible] Social	Para que el Órgano Interno de Control de Liconsa, instruya a quien corresponda, a fin de que se verifique el cumplimiento de las actividades de promoción de la contraloría social con base en la Guía de Revisión de Control de Contraloría Social emitida por la SFP

Con base en lo anterior, y considerando que las principales observaciones se realizan en el control de inventarios y en la operación de los centros de acopio, se sugiere que, a partir de una revisión integral de los procedimientos, se implementen los controles necesarios que aseguren el apego a la normatividad y la transparencia de las operaciones.

Es necesario referir que se presentaron para aprobación del Consejo de Administración diversas ampliaciones de recursos fiscales; sin embargo, algunas de ellas no fueron aprobadas por la Secretaría de Hacienda o Crédito Público, con lo cual no se ha concretado los supuestos presentados al Consejo, siendo importante conocer la afectación que la no aprobación de dichas adecuaciones ha generado a la Entidad; considerando que la Entidad se acerca a la posición de quiebra técnica.

QUIEBRA TÉCNICA				
	2012	2013	2014	2015
Capital Social	4,532,107,361	4,532,107,361	4,532,107,361	4,532,107,361
Pérdidas acumuladas	1,886,277,441	2,516,020,165	2,975,076,820	2,983,792,250
Proporción	41.6%	55.5%	65.6%	65.8%

Elaboración propia con base en Informes de Autoevaluación de Liconsa

Se insiste en programar a la brevedad la realización de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, la cual no ha sesionado en los últimos ejercicios conforme a los plazos establecidos en el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como establecer los mecanismos que aseguren que, en lo sucesivo, se celebren al cuarto mes de haber concluido el ejercicio anterior.

Por otra parte, se reconoce que el pasado 03 de diciembre de 2015, se instaló el COCODI de Liconsa, S.A. de C.V., con la celebración de la Primera Sesión Ordinaria del 2015, a partir de lo cual se busca tener un foro de atención de los principales riesgos para mejorar el control y desempeño institucional.

Finalmente, consideramos que los avances alcanzados por la Entidad hacen evidente el esfuerzo desarrollado y el enfoque a la función social de la Empresa, con la identificación de áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas; aspecto que debe permitir fortalecer los esfuerzos de transparencia y orientación a resultados promovidos por el Ejecutivo Federal, así como apoyar en las mejoras de bienestar de la población objetivo.

VII. RECOMENDACIONES

Con el propósito de coadyuvar al mejor desempeño de la Institución, presentamos las siguientes recomendaciones:

1. **Presentar al Consejo de Administración un análisis en donde se identifique las condiciones o niveles diferenciales en los que será necesario analizar y, en su caso, proponer incrementos al precio del Programa de Abasto Social de Leche, con el fin de asegurar el cumplimiento del objeto social.**

2. **Analizar los resultados del Programa Institucional 2013-2018 y de las matrices de indicadores de resultados, con el fin de presentar las metas al 2018 que se encuentran en riesgo de no alcanzarse dadas las situaciones operativas y financieras de la empresa, *así como los* requerimientos que se deben tener para alcanzar dichos resultados.**

3. **Analizar la posibilidad de generar sinergias adicionales con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y la Secretaría de Economía, para impulsar nuevos esquemas de vinculación que permitan hacer más eficiente y efectiva la operación del Programa de Adquisición de Leche Nacional, sin afectar las finanzas de Liconsa.**

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

4. **Revisar los sistemas de evaluación establecidos para los Centros de Trabajo, donde se vincule la aportación de los mismos a las metas de la Entidad, incorporando periódicamente la evaluación de avances y resultados de dichos Centros.**

5. **Atender las recomendaciones y acciones propuestas en el Informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2014, emitidas por la Auditoría Superior de la Federación, dentro del plazo de 30 días hábiles a partir de su notificación; así como impulsar la atención de las observaciones pendientes de solventación por las diversas instancias fiscalizadoras, particularmente de las que tienen mayor antigüedad.**

Por último, considerando el Informe de Autoevaluación del ejercicio fiscal de 2015 rendido por el Director General, y tomando en cuenta los aspectos relevantes en la opinión, se solicita a este Consejo de Administración, se adopten como acuerdos las recomendaciones presentadas y se instruya a la administración su atención y seguimiento, hasta su desahogo oportuno y completo.

ATENTAMENTE,

DR. ARMANDO DE LUNA ÁVILA
COMISARIO PÚBLICO PROPIETARIO

LIC. ALEJANDRO GONZÁLEZ ROLDÁN
COMISARIO PÚBLICO SUPLENTE

Insurgentes Sur No. 1735, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020, Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México.
Tel.: (55) 2000 3000 www.funcionpublica.gob.mx

LICONSA, S.A. de C.V.

Estados Financieros

Al 31 de Diciembre de 2015 y 2014 con opinión de los Auditores Independientes

LICONSA, S.A. DE C.V.

INFORME DE AUDITORÍA SOBRE SUS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015 Y 2014

INDICE	PÁGINA
Informe de los Auditores Independientes	1 y 2
Estado de Actividades	3
Estado de Situación Financiera	4
Estado de Cambios en la Situación Financiera	5
Estado de Variación en la Hacienda Publica	6
Estado Analítico del Activo	7
Estado Analítico de la Deuda y Otros Pasivos	8
Estado de Flujos de Efectivo	9
Reporte de Patrimonio	10
Notas a los Estados Financieros	11- 41
Informe sobre Pasivos Contingentes	ANEXO I

MAZARS

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Secretaría de la Función Pública
Asamblea de Accionistas de LICONSA, S.A. de C.V.
Consejo de Administración de LICONSA, S.A. de C.V.

Hemos auditado los estados financieros adjuntos de LICONSA, S.A. de C.V., empresa de participación estatal mayoritaria, que comprenden los estados de situación financiera, analítico del activo, analítico de la deuda y otros pasivos al 31 de diciembre de 2015 y 2014; y los estados de actividades, de variaciones en la Hacienda Pública, de flujos de efectivo y de cambios en la situación financiera, correspondientes a los años terminados en esas fechas, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa. Los estados financieros han sido preparados por la administración de la Entidad de conformidad con las disposiciones en materia de información financiera que se indican en la Nota 2 a los estados financieros que se acompañan y que están establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en el Manual de Contabilidad Gubernamental para el Sector Paraestatal Federal emitido por la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en las Normas de Información Financiera Mexicanas emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, que son aplicadas de manera supletoria y que le fueron autorizadas a la Entidad por dicha Secretaría.

Responsabilidad de la administración en relación con los estados financieros.

La administración de LICONSA, S.A. de C.V. es responsable de la preparación de los estados financieros adjuntos de conformidad con las reglas contables indicadas en el párrafo anterior, y que se mencionan en la Nota 2 a los estados financieros que se acompañan, y del control interno que la administración consideró necesario para permitir la preparación de estos estados financieros libres de desviación importante, debido a fraude o error.

Responsabilidad del auditor independiente

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planeemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de desviación importante.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de desviación importante en los estados financieros, debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la preparación de los estados financieros por parte de la administración de la entidad, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido en nuestra revisión proporciona una base suficiente y adecuada para emitir nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos de LICONSA, S.A. de C.V., mencionados en el primer párrafo de este informe, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, y por los años terminados en esas fechas, han sido preparados, en todos los aspectos importantes, de conformidad con las disposiciones en materia financiera que se mencionan en la Nota 2 a los estados financieros adjuntos.

Base de preparación contable y utilización de este informe

Sin que ello tenga efecto en nuestra opinión, llamamos la atención sobre la Nota 2 a los estados financieros adjuntos, en la que se describen las bases contables utilizadas para la preparación de los mismos. Dichos estados financieros fueron preparados para cumplir con los requerimientos normativos gubernamentales a que está sujeta la entidad y para ser integrados en el Reporte de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal del ejercicio 2015, y están presentados en los formatos que para tal efecto fueron establecidos por la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; consecuentemente, dichos estados pueden no ser apropiados para otra finalidad.

Mazars Auditores, S. de R.L. de C.V.

CPC Rodolfo Carlos Pérez Garrido
Socio

Ciudad de México, México a 30 de Marzo de 2016
Paseo de la Reforma No 295, Piso 8
Col. Cuauhtémoc, CP 06500
Ciudad de México. México.

Liconsa, S.A. de C.V.
Estado de Actividades
Del 1° de enero al 31 de Diciembre del año 2015 y 2014
(en pesos)

	2015	2014
INGRESOS Y OTROS BENEFICIOS		
Ingresos de la Gestión:	6,717,783,329	6,493,433,092
Impuestos		
Cuotas y Aportaciones de Seguridad Social		
Contribuciones de Mejoras		
Derechos		
Productos de Tipo Corriente		
Aprovechamientos de Tipo Corriente		
Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios	6,717,783,329	6,493,433,092
Aprovechamientos de Tipo Corriente		
Ingresos no Comprendidos en las Fracciones de la Ley de Ingresos Causados por Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago		
Participaciones, Aportaciones, Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	3,452,448,616	3,911,220,137
Participaciones y Aportaciones		
Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	3,452,448,616	3,911,220,137
Otros Ingresos y Beneficios	140,799,934	157,861,674
Ingresos Financieros	28,308,072	21,926,797
Incremento por Variaciones de Inventarios	0	0
Disminución del Exceso de Estimaciones por Pérdida o Deterioro u Obsolescencia	0	0
Disminución del Exceso de Provisiones	0	0
Otros Ingresos y Beneficios Varios	112,491,862	135,934,877
Total de Ingresos y Otros Beneficios	10,311,031,879	10,562,514,903
GASTOS Y OTRAS PÉRDIDAS		
Gastos de Funcionamiento	10,049,591,427	10,772,100,248
Servicios Personales	1,035,094,645	1,039,417,474
Materiales y Suministros	8,298,268,124	9,033,587,724
Servicios Generales	716,228,658	699,095,050
Transferencia, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	0	0
Transferencias Internas y Asignaciones al Sector Público		
Transferencias al Resto del Sector Público		
Subsidios y Subvenciones		
Ayudas Sociales		
Pensiones y Jubilaciones		
Transferencias a Fideicomisos, Mandatos y Contratos Análogos		
Transferencias a la Seguridad Social		
Donativos		
Transferencias al Exterior		
Participaciones y Aportaciones	0	0
Participaciones		
Aportaciones		
Convenios		
Intereses, Comisiones y Otros Gastos de la Deuda Pública	0	0
Intereses de la Deuda Pública		
Comisiones de la Deuda Pública		
Gastos de la Deuda Pública		
Costo por Coberturas		
Apoyos Financieros		
Otros Gastos y Pérdidas Extraordinarias	270,156,082	249,471,110
Estimaciones, Depreciaciones, Deterioros, Obsolescencias y Amortizaciones	32,870,253	37,098,960
Provisiones		
Disminución de Inventarios		
Aumento por Insuficiencia de Estimaciones por Pérdida o Deterioro y Obsolescencia		
Aumento por Insuficiencia de Provisiones		
Otros Gastos	237,285,829	212,372,150
Inversión Pública	0	0
Inversión Pública no Capitalizable		
Total de Gastos y Otras Pérdidas	10,319,747,509	11,021,571,358
Resultados del Ejercicio Ahorro (Desahorro)	(8,715,630)	(459,056,455)

Los Estados Financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), por el que se reforma el Capítulo VII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contable, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal", lo correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", inciso B) "Estado de Actividades".

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Liconsa, S.A. de C.V.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre del 2015 y 2014
(pesos)

Concepto	AÑO DICIEMBRE 2015	AÑO DICIEMBRE 2014
ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo y Equivalentes	892,902,833	448,650,241
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes	585,411,217	574,285,155
Derechos a Recibir Bienes o Servicios	4,157,672	3,837,703
Inventarios	1,285,381,799	1,119,292,593
Almacenes	62,508,946	61,811,442
Estimación por perdida o deterioro de Activos Circulantes	-34,521,583	-8,827,992
Otros Activos Circulantes		
Total de Activos Circulantes	2,795,838,904	2,199,049,442
ACTIVO NO CIRCULANTE		
Inversiones Financieras a Largo Plazo		
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes a Largo Plazo	1,000	1,000
Bienes Inmuebles, Infraestructura y Construcciones en Proceso	1,070,703,573	1,069,853,310
Bienes Muebles	1,750,516,398	1,776,287,437
Activos Intangibles	59,074,710	67,584,868
Depreciación, Deterioro y Amortización Acumulada de Bienes	-1,954,691,788	-1,884,901,945
Activos Diferidos		
Estimación por Perida o Deterioro de Activos no Circulantes		
Otros Activos no Circulantes		
Total de Activos no Circulantes	915,603,911	1,028,804,470
TOTAL DEL ACTIVO	3,711,442,815	3,227,853,912

Concepto	AÑO DICIEMBRE 2015	AÑO DICIEMBRE 2014
PASIVO		
PASIVO CIRCULANTE		
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,000,371,227	1,529,011,048
Documentos por Pagar a Corto Plazo		
Porción a Corto Plazo de la Deuda Pública a Largo Plazo		
Títulos y Valores a Corto Plazo		
Pasivos Diferidos a Corto Plazo	33,696	
Fondos y Bienes de Terceros en Garantía y/o Administración a Corto Plazo		
Provisiones a Corto Plazo	71,951,363	47,830,948
Otros Pasivos a Corto Plazo		
Total de Pasivos Circulantes	2,072,356,286	1,576,841,996
PASIVO NO CIRCULANTE		
Cuentas por Pagar a Largo Plazo		
Documentos por Pagar a Largo Plazo		
Deuda Pública a Largo Plazo		
Pasivos Diferidos a Largo Plazo		
Fondos y Bienes de Terceros en Garantía y/o en Administración a largo Plazo		
Provisiones a Largo Plazo	14,084,864	17,294,621
Total de Pasivo no Circulante	14,084,864	17,294,621
Total del Pasivo	2,086,441,150	1,594,136,617
HACIENDA PUBLICA/ PATRIMONIO		
HACIENDA PUBLICA/PATRIMONIO CONTRIBUIDO	4,532,911,371	4,532,911,371
Aportaciones	4,532,107,361	4,532,107,361
Donaciones de Capital	804,010	804,010
Actualización de la Hacienda Pública / Patrimonio		
HACIENDA PUBLICA /PATRIMONIO GENERADO	-2,907,909,706	-2,899,194,076
Resultados del Ejercicio: (Ahorro / Desahorro)	-8,716,630	-459,056,455
Resultados de Ejercicios Anteriores	-2,975,076,620	-2,516,020,165
Revalúos		
Reservas	75,882,544	75,882,544
Rectificaciones de Resultados de Ejercicios Anteriores		
Exceso o insuficiencia en la Actualización de la Hacienda Pública / Patrimonio		
Exceso o Insuficiencia en la Actualización de la Hacienda Pública / Patrimonio		
Resultado por Posición Monetaria		
Resultado por Tenencia de Activos no Monetarios		
Total Hacienda Pública/ Patrimonio	1,625,001,665	1,633,717,295
TOTAL DEL PASIVO Y HACIENDA PÚBLICA / PATRIMONIO	3,711,442,815	3,227,853,912

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) , por el que se reforma el Capítulo VII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", inciso A) "Estado de Situación Financiera"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

II. D)

Liconsa, S.A. de C.V.
Estado de Cambios en la Situación Financiera
Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2015 y 2014
(pesos)

Concepto	BASE DICIEMBRE 2015	BASE DICIEMBRE 2014	ORIGEN	APLICACIÓN
ACTIVO	**3,711,442,815**	**3,227,853,912**	**139,744,693**	**623,333,596**
ACTIVO CIRCULANTE	**2,795,838,904**	**2,199,049,442**	**25,693,671**	**622,483,333**
Efectivo y Equivalentes	892,902,833	448,650,241		444,252,592
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes	585,411,217	574,285,155		11,126,062
Derechos a Recibir Bienes o Servicios	4,157,872	3,837,703		319,969
Inventarios	1,285,381,799	1,119,292,593		166,089,206
Almacenes	62,506,946	61,811,442		695,504
Estimación por perdida o deterioro de Activos Circulantes	-34,521,563	-8,827,692	25,693,671	
Otros Activos Circulantes				
ACTIVO NO CIRCULANTE	**915,603,911**	**1,028,804,470**	**114,050,822**	**850,263**
Inversiones Financieras a Largo Plazo				
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes a Largo Plazo	1,000	1,000		
Bienes Inmuebles, Infraestructura y Construcciones en Proceso	1,070,703,573	1,069,853,310		850,263
Bienes Muebles	1,750,515,398	1,776,287,437	25,771,041	
Activos Intangibles	59,074,710	67,564,668	8,489,958	
Depreciación, Deterioro y Amortización Acumulada de bienes	-1,964,691,768	-1,884,801,945	79,789,823	
Activos Diferidos				
Estimación por Perida o Deterioro de Activos no Circulantes				
Otros Activos no Circulantes				
PASIVO	**2,086,441,150**	**1,594,136,617**	**495,514,290**	**3,209,757**
PASIVO CIRCULANTE	**2,072,356,286**	**1,576,841,996**	**495,514,290**	**0**
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	2,000,371,227	1,529,011,048	471,360,179	
Documentos por Pagar a Corto Plazo				
Porción a Corto Plazo de la Deuda Pública a Largo Plazo				
Títulos y Valores a Corto Plazo				
Pasivos Diferidos a Corto Plazo	33,698	0	33,698	
Fondos y Bienes de Terceros en Garantía y/o Administración a Corto Plazo				
Provisiones a Corto Plazo	71,951,363	47,830,948	24,120,415	
Otros Pasivos a Corto Plazo				
PASIVO NO CIRCULANTE	**14,084,864**	**17,294,621**	**0**	**3,209,757**
Cuentas por Pagar a Largo Plazo				
Documentos por Pagar a Largo Plazo				
Deuda Pública a Largo Plazo				
Pasivos Diferidos a Largo Plazo				
Fondos y Bienes de Terceros en Garantía y/o en Administración a largo Plazo				
Provisiones a Largo Plazo	14,084,864	17,294,621		3,209,757
HACIENDA PUBLICA/ PATRIMONIO	**1,625,001,665**	**1,633,717,295**	**450,340,825**	**459,056,455**
HACIENDA PUBLICA/PATRIMONIO CONTRIBUIDO	**4,532,911,371**	**4,532,911,371**	**0**	**0**
Aportaciones	4,532,107,361	4,532,107,361		
Donaciones de Capital	804,010	804,010		
Actualización de la Hacienda Pública Patrimonio				
HACIENDA PUBLICA /PATRIMONIO GENERADO	**-2,907,909,706**	**-2,899,194,076**	**450,340,825**	**459,056,455**
Resultados del Ejercicio: (Ahorro / Desahorro)	-8,715,630	-459,056,455	450,340,825	
Resultados de Ejercicios Anteriores	-2,975,076,620	-2,516,020,165		459,056,455
Revalúos				
Reservas	75,882,544	75,882,544		
Rectificaciones de Resultados de Ejercicios Anteriores				
Exceso o Insuficiencia en la Actualización de la Hacienda Pública / Patrimonio				
Exceso o Insuficiencia en la Actualización de la Hacienda Pública / Patrimonio				
Resultado por posición Monetaria				
Resultado por Tenencia de Activos no Monetarios				

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) , por el que se reforma el CapítuloVII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", Inciso D) "Estado de Cambios en la Situación Financiera"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ HUICI LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Liconsa, S.A. de C.V.
Estado de Variación en la Hacienda Pública
Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2015
(pesos)

Concepto	Hacienda Pública / Patrimonio Contribuido	Hacienda Pública / Patrimonio Generado de Ejercicios Anteriores	Hacienda Pública / Patrimonio Generado del Ejercicio	Ajustes por Cambios de Valor	TOTAL
Rectificaciones de Resultado o de Ejercicios Anteriores					
Patrimonio Neto Inicial Ajustado del Ejercicio 2014	4,532,107,361	-1,810,394,897	-629,742,724	785,961	2,092,755,701
Aportaciones					
Donaciones de Capital Recibidas	804,010			-785,961	18,049
Actualización de la Hacienda Pública/Patrimonio					
Variaciones de la Hacienda Pública / Patrimonio Neto del Ejercicio					
Resultado del Ejercicio (Ahorro/Desahorro)		-629,742,724	170,686,269		-459,056,455
Resultado de Ejercicios Anteriores					
Revalúos					
Reservas					
Hacienda / Pública Patrimonio Neto Final del Ejercicio 2014	4,532,911,371	-2,440,137,621	-459,056,455		1,633,717,295
Cambios en la Hacienda Pública / Patrimonio Neto del Ejercicio 2015					
Aportaciones					
Donaciones de Capital					
Actualización de la Hacienda Pública/Patrimonio					
Variaciones de la Hacienda Pública / Patrimonio Neto del Ejercicio					
Resultado del Ejercicio (Ahorro/Desahorro)		-459,056,455	450,340,825		-8,715,630
Resultado de Ejercicios Anteriores					
Revalúos					
Reservas					
Saldo Neto en la Hacienda Pública / Patrimonio	**4,532,911,371**	**-2,899,194,076**	**-8,715,630**		**1,625,001,665**

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), por el que se reforma el Capítulo VII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", Inciso C) "Estado de Variación en la Hacienda Pública"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

II. F)

LICONSA, S.A. DE C.V.
Estado Analítico del Activo
Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2015.
(en pesos)

Concepto	Saldo Inicial 1	Cargos del Periodo 2	Abonos del Periodo 3	Saldo Final 4 (1+2-3)	Variación del Periodo (4-1)
ACTIVO					
ACTIVO CIRCULANTE	2,199,049,442	821,231,047,821	820,634,258,369	2,795,838,904	596,789,462
Efectivo y Equivalentes	448,650,241	761,094,825,068	760,850,572,476	692,902,833	444,252,592
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes	574,285,155	20,228,092,141	20,216,966,079	585,411,217	11,126,062
Derechos a Recibir Bienes o Servicios	3,837,703	133,660,698	133,540,729	4,157,672	319,969
Inventarios	1,119,292,593	49,576,633,260	49,410,544,054	1,285,381,799	166,089,206
Almacenes	61,811,442	142,120,686	141,426,182	62,506,946	695,504
Estimación por Pérdida o Deterioro de Activos Circulantes	-8,827,692	65,515,988	81,209,839	-34,521,563	-25,693,871
ACTIVO NO CIRCULANTE	1,028,804,470	48,444,520	161,645,079	915,603,911	-113,200,559
Derechos a Recibir Efectivo o Equivalentes a Largo Plazo	1,000			1,000	
Bienes Inmuebles, Infraestructura y Construcciones en Proceso	1,069,853,310	2,716,438	1,866,175	1,070,703,573	850,263
Bienes Muebles	1,778,287,437	6,001,294	31,772,335	1,750,516,396	-25,771,041
Activos Intangibles	67,564,868	1,015,911	9,505,569	59,074,710	-8,489,958
Depreciación, Deterioro y Amortización Acumulada de Bienes	-1,864,901,945	38,710,877	118,500,700	-1,944,691,768	-79,789,823
Activos Diferidos					
TOTAL DEL ACTIVO	3,227,853,912	821,279,492,341	820,795,903,438	3,711,442,816	483,588,903

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) , por el que se reforma el CapítuloVII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 8 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", Inciso F) "Estado Analítico del Activo"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTIN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

LICONSA, S.A. DE C.V.
Estado Analítico de la Deuda y Otros Pasivos
Del 1° enero al 31 de diciembre de 2015
(pesos)

Concepto	Moneda de Contratación	Institución o País Acreedor	Saldos al Inicio del Periodo	Saldos al Final de Periodo
DEUDA PUBLICA				
Corto Plazo				
Deuda Interna				
Instituciones de Crédito				
Títulos y Valores				
Arrendamientos Financieros				
Deuda Externa				
Organismos Financieros Internacionales				
Deuda Bilateral				
Títulos y Valores				
Arrendamientos Financieros				
Subtotal a Corto Plazo				
Largo Plazo				
Deuda Interna				
Instituciones de Crédito				
Títulos y Valores				
Arrendamientos Financieros				
Deuda Externa				
Organismos Financieros Internacionales				
Deuda Bilateral				
Títulos y Valores				
Arrendamientos Financieros				
Subtotal a Largo Plazo				
Otros Pasivos	PESO MEX		549,212,022	1,078,261,435
	U.S DÓLAR	U.S.A.	504,655,589	520,656,484
	U.S DÓLAR	ARGENTINA	63,861,402	
	U.S DÓLAR	POLONIA	46,803,240	135,590,317
	U.S DÓLAR	ESPAÑA		337,247,400
	U.S. DÓLAR	MÉXICO	196,266,553	14,885,514
	U.S. DÓLAR	REP. IRLANDA	233,337,811	
Total otros Pasivos			1,594,136,617	2,086,441,150
Total Deuda y Otros Pasivos			1,594,136,617	2,086,441,150

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), por el que se reforma el CapítuloVII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", Inciso G) "Estado Analítico de la Deuda y Otros Pasivos"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

II. E)

LICONSA, S.A DE C.V.
Estado de Flujos de Efectivo
Del 1° de enero al 31 de diciembre del 2015 y 2014
(PESOS)

	2015	2014
Flujos de Efectivo de las Actividades de Operación		
Origen		
Ingresos por Venta de Bienes y Servicios	6,717,783,329	6,493,433,092
Transferencias de Recursos Fiscales, Asignaciones y Subsidios	3,452,448,616	3,911,220,137
Otros Origenes de Aplicación	140,799,935	157,861,670
Aplicación		
Servicios Personales	1,035,094,645	1,039,417,474
Materiales y Suministros	8,306,940,630	9,043,017,593
Servicios Generales	800,180,324	762,638,290
Otras Aplicaciones de Operación	177,531,911	176,497,997
Flujo Neto de Efectivo por Actividades de Operación	***(8,715,630)***	***(459,056,455)***
Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión		
Origen		
Bienes Inmuebles, Infraestructura y Construcciones en Proceso		
Bienes Muebles	604,294	
Otros Origenes de Inversión	143,271,130	124,156,085
Aplicación		
Bienes Inmuebles, Infraestructura y Construcciones en Proceso	850,263	16,320,045
Bienes Muebles	1,337,838	36,748,064
Otros Aplicaciones de Inversión	1,015,911	
Flujo Neto de Efectivo por Actividades de Inversión	***140,671,412***	***71,087,976***
Flujo de Efectivo de las Actividades de Financiamiento		
Origen		
Endeudamiento Neto		
Interno		
Externo		
Otros Origenes de Financiamiento	1,779,666,915	760,564,872
Aplicación		
Servicios de la Deuda		
Interno		
Externo		
Otras Aplicaciones de Financiamiento	1,467,370,105	327,827,975
Flujos netos de Efectivo por Actividades de Financiamiento	***312,296,810***	***432,736,897***
Incremento/Disminución Neta en el Ejercicio Efectivo y Equivalentes al Efectivo	***444,252,592***	***44,768,418***
Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Inicio del Ejercicio	***448,650,241***	***403,881,823***
Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Final del Ejercicio	***892,902,833***	***448,650,241***

Los Estados financieros de Liconsa, S.A. de C.V. se formularon de conformidad a lo que establece el Acuerdo aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) , por el que se reforma el CapituloVII del Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de octubre de 2014, "De los Estados e Informes Contables, Presupuestarios, Programáticos y de los Indicadores de Postura Fiscal" en lo Correspondiente a su Apartado II. "Estados e Información Contable", Inciso E) "Estado de Flujos de Efectivo"

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

PATRIMONIO DEL ENTE PÚBLICO DEL SECTOR PARAESTATAL
(P E S O S)
LICONSA, S.A. DE C.V.

Total Patrimonio del Ente Público	1,625,001,665
% del Patrimonio del Ente Público que es Propiedad del Poder Ejecutivo	99.99%
Patrimonio del Ente Público que es Propiedad del Poder Ejecutivo	1,624,839,165

Bajo protesta de decir verdad declaramos que los Estados Financieros y sus Notas son razonablemente correctos y responsabilidad del emisor.

HÉCTOR PABLO RAMIREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

LICONSA, S.A. DE C.V.

NOTAS EXPLICATIVAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Cifras en pesos, excepto donde se indica lo contrario)

1.- ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA

LICONSA, S.A. de C.V., es una empresa de participación estatal mayoritaria del Gobierno Federal, constituida el 2 de marzo de 1961 con el nombre de Rehidratadora de Leche Ceimsa, S.A. de C.V.; denominación que se modificó el 7 de mayo de 1969 por la de Compañía Rehidratadora de Leche Conasupo, S.A. de C.V.; posteriormente el 17 de Julio de 1995, se llevó a cabo el último cambio con el que se denomina actualmente: LICONSA, S.A. de C.V. (de aquí en adelante y para efectos de estas notas, indistintamente: LICONSA, Liconsa, la sociedad, la empresa o la entidad).

El objeto social ha sido modificado en diversas asambleas extraordinarias de accionistas, el 27 de septiembre de 2000, fueron integradas las actividades del Programa de Subsidio al consumo de la Tortilla; el 9 de diciembre de 2002, se integraron las actividades para compra de maíz y frijol; y se modificó la cláusula décima segunda de los Estatutos para los casos de reducción del capital social de la entidad y el 6 de junio de 2005, el Programa de la Tortilla concluyó sus operaciones a nivel nacional. El 31 de diciembre de 2003, se modificó la cláusula tercera del capítulo primero de los estatutos. El 26 de enero de 2010, se protocolizó ante Notario Público la última modificación del objeto social, quedando a la fecha como sigue:

I. La sociedad tiene por objeto coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en:

   a) La adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados, en plantas propias o de terceros contratadas con los sectores público y privado, así como de complementos alimenticios.

   b) El procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales, a los sectores urbanos y rurales en pobreza, en establecimientos propios o de terceros, a través de cualquier canal de distribución que se precise en las Reglas de Operación del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de la Sociedad o en otros programas autorizados.

   c) La distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos, u otros productos a través de cualquier canal de distribución y comercialización, a fin de obtener recursos adicionales.

   d) La concertación de acciones con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales, para la instalación, operación y/o venta de bienes y servicios complementarios en las lecherías, a efecto de generar un mayor beneficio social e integralidad en el uso de la infraestructura con que cuenta la Sociedad.

II. La adquisición, renta, obtención en comodato o por cualquier título legal de bienes inmuebles y de bienes muebles, en especial de equipo, materiales y materias primas como leche líquida o en polvo, de origen nacional o internacional, que se utilicen para desarrollar las actividades necesarias para lograr el objeto social.

III. La celebración de toda clase de actos, contratos y convenios, de cualquier naturaleza, necesarios o convenientes para el cumplimiento del objeto social.

Riesgo de operación

En los años 2005, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 con el Programa de Abasto Social de Leche, Liconsa no logró obtener mayores Recursos Fiscales por parte del Gobierno Federal, que pudieran absorber el deficiente de operación por $387.2 millones, $5.9 millones, $134.6 millones, $501.9 millones, $629.7 millones, $459.1 millones y $8.7 millones, respectivamente, situación que impactó en el Capital Contable. Es importante señalar que persiste el riesgo de seguir obteniendo pérdidas contables por la operación del Programa de Abasto Social, en virtud de que el precio de venta del 28 de noviembre de 2011 al 23 de julio 2015 fue de $4.50 por litro, y a partir del 24 de julio 2015 al cierre del 31 de diciembre 2015 es de $5.50 por litro (excepto en los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca que permanece a $4.50 por litro); mientras que el costo unitario por litro de producción y operación en los últimos 3 años fue de $7.90, $8.64 y $8.15, lo que ha repercutido en pérdidas contables de $629.7 millones, $459.1, y $8.7 millones, respectivamente; lo que imposibilita a la empresa a lograr el punto de equilibrio financiero.

El indicador financiero que nos muestra un riesgo de una posible quiebra técnica al cierre de diciembre de 2015 y de acuerdo al resultado obtenido, se ubicó en un 66% del total de Patrimonio sobre el Patrimonio Contribuido.

Para lograr obtener un margen adecuado del Patrimonio Contribuido respecto del Resultado de Ejercicios Anteriores, la presente Administración de Liconsa, S.A. de C.V., ha instrumentado:

Continuar administrando y ejerciendo eficientemente los recursos proporcionados por el Gobierno Federal, para lograr como meta el punto de equilibrio financiero.

Llevar a cabo la modernización de las plantas de producción de la empresa

Mantener aplicando un intenso programa de austeridad, que de manera conjunta coadyuve a presentar resultados positivos en los estados financieros.

Evaluar la posibilidad de capitalizar la actualización del Capital Social Histórico.

La vigilancia constante del indicador financiero al que hace mención la Ley General de Sociedades Mercantiles, en el artículo 229 con respecto a la quiebra técnica (pérdida de más de dos terceras partes del Capital Social).

2.- BASES CONTABLES DE PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros adjuntos de LICONSA, S.A. de C.V. se prepararon de conformidad con las siguientes disposiciones normativas que le son aplicables en su carácter de Entidad Paraestatal del Gobierno Federal:

a. Las disposiciones vigentes de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

b. Las Normas de Información Financiera Gubernamental Generales para el Sector Paraestatal (NIFGG) y las Normas de Información Financiera Gubernamental Especificas para el Sector Paraestatal (NIFGE), emitidas por la Unidad de Contabilidad Gubernamental (UCG) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

c. Las Normas de Información Financiera emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A. C., (CINIF).

Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)

El 31 de diciembre de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la LGCG, que entró en vigor el 1 de enero de 2009, y es de observancia obligatoria para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación; los Estados y el Distrito Federal; los Ayuntamientos de los Municipios; los Órganos Político-Administrativos de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal; las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales y los Órganos Autónomos Federales y Estatales.

La Ley tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de la información financiera de los entes públicos, con la finalidad de lograr la armonización contable a nivel nacional, para lo cual fue creado el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) como órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental, el cual tiene por objeto la emisión de las normas contables y las disposiciones presupuestales que se aplicarán para la generación de información financiera y presupuestal que emitirán los entes públicos.

A partir del año 2010 y hasta el año 2015, el CONAC ha emitido diversas disposiciones regulatorias en materia de contabilidad gubernamental y de presupuestos, en las cuales se establecieron las fechas para el inicio de su aplicación efectiva.

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo de la armonización contable y establecer los ejercicios sociales en que tendrá aplicación efectiva el conjunto de normas aplicables, el 15 de diciembre de 2010, el CONAC emitió el Acuerdo de Interpretación sobre las obligaciones establecidas en los artículos transitorios de la LGCG, en el cual reguló que las entidades paraestatales del Gobierno Federal tienen la obligación, a partir del 1° de enero de 2012, de realizar registros contables con base acumulativa, apegándose al marco conceptual y a los postulados básicos de contabilidad gubernamental, así como a las normas y metodologías que establezcan los momentos contables, los clasificadores y los manuales de contabilidad gubernamental armonizados, y de acuerdo con las

respectivas matrices de conversión con las características señaladas en los artículos 40 y 41 de la LGCG. Consecuentemente, a partir de la fecha señalada tienen la obligación de emitir información contable, presupuestaria y programática sobre la base técnica prevista en los documentos técnico-contables siguientes:

- Marco Conceptual
- Postulados Básicos de Contabilidad Gubernamental
- Clasificador por Objeto del Gasto
- Clasificador por Tipo de Gasto
- Clasificador por Rubro de Ingresos
- Catálogo de Cuentas de Contabilidad
- Momentos Contables de los Egresos
- Momentos Contables de los Ingresos
- Manual de Contabilidad Gubernamental
- Normas de Información Financiera Gubernamental emitidas por la UCG de la SHCP

Mediante Oficio Circular N°309-A-0248/2012, de fecha 14 de septiembre de 2012, la UCG de la SHCP informó a las Dependencias de la Administración Pública Federal y a las Entidades del Sector Paraestatal sobre diversas modificaciones y precisiones que efectuó en el marco contable gubernamental federal, como sigue:

a. Después de efectuar diversas modificaciones y actualizaciones en las normas contables para el Sector Paraestatal, se establecieron, como obligatorias a partir del ejercicio 2012, seis Normas de Información Financiera Gubernamental Generales (NIFGG), una Norma de Información Financiera Gubernamental Específica (NIFGE) y una Norma de Archivo Contable Gubernamental (NACG), adicionalmente en la emisión del Manual de Contabilidad Gubernamental para el Sector Paraestatal correspondiente al año 2013, se incluyó una Norma de Información Financiera Gubernamental General, relativa al cierre del ejercicio.

Las normas vigentes gubernamentales aplicables para los ejercicios de 2015 y 2014 son las que se indican:

- NIFGG SP 01 Control presupuestario de los ingresos y de los gastos
- NIFGG SP 02 Subsidios y transferencias corrientes y de capital en sus diferentes modalidades
- NIFGG SP 03 Estimación de cuentas incobrables
- NIFGG SP 04 Reexpresión
- NIFGG SP 05 Obligaciones laborales
- NIFGG SP 06 Arrendamiento financiero
- NIFGE SP 01 Proyectos de infraestructura productiva de largo plazo "PIDIREGAS"
- NACG 01 Disposiciones aplicables al Archivo Contable Gubernamental
- NIFGG 01 Norma para ajustar al cierre del ejercicio, los saldos en Moneda Nacional Originados por derechos u Obligaciones en Moneda Extranjera para efectos de Integración

b. Las normas contables denominadas: Principales Reglas de Registro y Valoración del Patrimonio (Elementos Generales), Reglas Específicas de Registro y Valoración del Patrimonio y Parámetros de Estimación de Vida Útil, emitidas por el CONAC el 27 de diciembre de 2010, 13 de diciembre de 2011 y 15 de agosto de 2012, respectivamente, serán de aplicación obligatoria a partir del 1 de enero de 2013 (Nota: en este caso debe tomarse en cuenta el Oficio N°. 0247/2012 que emitió el Secretario Técnico del CONAC el 14 de septiembre de 2012, el cual establece que dichas normas contables deben ser aplicadas a partir del ejercicio que inicia el 1° de enero de 2013, sin embargo, se permite su aplicación anticipada, para el caso de aquellos entes públicos que tengan la posibilidad de realizar sus registros contables conforme dichas normas, o aquellos que en esa fecha ya estén aplicando la sustancia de las mismas).

Mediante Oficio No. 309-A-014/2016 del 5 de febrero de 2016, emitido por la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el que comunica a los titulares de las Entidades Paraestatales los "Lineamientos Generales para la Integración de la Cuenta Pública 2015".

Con Oficio No. 309-A-022/2016 del 17 de febrero de 2016, emitido por la Unidad de Contabilidad Gubernamental de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el que comunica a los titulares de las Entidades Paraestatales los "Lineamientos Específicos para las Entidades que conforman el Sector Paraestatal Federal para la Integración de la Cuenta Pública 2015".

La Unidad de Contabilidad Gubernamental promulgó el oficio Circular No. 309-A-II-008/2014 emitido el 29 de septiembre de 2014, con el cual establece que con el fin de simplificar los procesos de armonización contable, se deja sin efecto la Norma de *Información Financiera Gubernamental General para el Sector Paraestatal 07*. Adicionalmente menciona que de conformidad con el Marco Conceptual de Contabilidad Gubernamental publicado en el DOF el 20 de agosto de 2009, inciso B), será:

a) La normatividad emitida por las unidades administrativas o instancias competentes en materia de Contabilidad Gubernamental;

b) Las Normas Internacionales de Contabilidad en el Sector Público (NICSP), emitidas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (International Public Sector Accounting Standards Board, International Federation Accounting Committee);

c) Las Normas de información Financiera del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF).

Por lo anterior, la Dirección General Adjunta de Normatividad Contable informó al Secretario Técnico del CONAC que se aplicará la supletoriedad antes señalada para el cierre contable del ejercicio 2013 y las operaciones de los ejercicios posteriores; por este motivo, no será necesario solicitar la autorización correspondiente al Secretario Técnico para la aplicación de la supletoriedad.

La Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes Sobre la Gestión Pública adscrita a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, emite el 30 de abril de 2014 el Oficio Circular Núm. 309-A-II 002/2014 dirigido a las Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal en el que señala "No se presentarán ante esta Unidad para su autorización, los libros principales de contabilidad del ejercicio 2013 y subsecuentes, hasta en tanto no se comuniquen los lineamientos específicos al respecto"; documento similar al emitido el 26 de febrero de 2013 con Oficio de referencia No. 309-A-0027/2013, la cual establecía que "no se presentarán para su autorización los libros principales de contabilidad de los ejercicios 2012, 2013, 2014 y 201,", debido a que aún se continúa con el proceso de transición para la implementación de la armonización contable en el Sector Público Federal.

Mediante Oficio No. 309-A-II-a-126/2014 emitido el 12 de septiembre de 2014, la titular de la Unidad de Contabilidad Gubernamental dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizó el Catálogo de cuentas y las Guías contabilizadoras, aplicables al ejercicio de 2014, verificando su estricto apego a lo establecido en el Manual de Contabilidad Gubernamental aplicable al Sector Paraestatal, el cual continúa vigente para 2015.

El Director General Adjunto de Normatividad Contable de la Unidad de Contabilidad Gubernamental adscrito a la Secretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fecha 29 de septiembre de 2014 emitió el Oficio Circular No. 309-A-II-008/2014 dirigido a los oficiales Mayores de las Dependencias y a los Titulares de las Entidades Paraestatales en el que señala que "...considerando que el Manual de Contabilidad Gubernamental para el Sector Paraestatal Federal se encuentra en proceso de homologación con el Manual de Contabilidad Gubernamental, para efectos de reportar información armonizada para el cierre de 2014,..."; señalando de igual manera, "que con el fin de simplificar los procesos de armonización contable, se deja sin efecto la Norma de Información Financiera Gubernamental General para el Sector Paraestatal 07" (Norma para la autorización a las Entidades del Sector Paraestatal Federal de la Lista de Cuentas Armonizada); Aunado a esto último, a través del oficio No. 309-A-II-79.04/2014 de fecha 6 de octubre de 2014, el Director General Adjunto de Normatividad Contable de la Unidad de Contabilidad Gubernamental comunica al Titular de la Dirección de Finanzas y Planeación de Liconsa, S.A. de C.V., que "...con el fin de uniformar los procesos de armonización contable de la Administración Pública Federal, se deja sin efecto el oficio número 309-A-II-a-126/2014, mediante el cual se le aprobó a esa entidad su lista de cuenta."

Derivado de lo anterior, Liconsa, S.A. de C.V., procedió a efectuar las adecuaciones correspondientes a su catálogo de cuentas conforme a la lista de las mismas de fecha 22 de noviembre de 2010 publicado en el Diario Oficial de la Federación por conducto del Consejo Nacional de Armonización Contable, situación que está acorde con el contenido del oficio Núm. OM/DGPP/410/1965/2014 de fecha 5 de noviembre de 2014, emitido por el Director General de Contabilidad de la Dirección Programación y Presupuesto adscrito a la Oficialía Mayor de la Secretaría de Desarrollo Social, quien indica que el Manual de Contabilidad y la Lista de Cuentas específico, deberán ser elaborados por el área de contabilidad de la entidad y ser aprobados por el Director de Finanzas y Planeación de Liconsa, a más tardar el 31 de diciembre de 2014.

Con la finalidad de dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 7 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que establece que cada Ente Público es responsable de su contabilidad, así como de la operación de su Sistema de Contabilidad Gubernamental, y en apego a lo estipulado en el artículo 20 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental que obliga a contar con manuales, el Director de Finanzas y Planeación de Liconsa, autorizó y aprobó el manual de contabilidad y la lista de cuentas que están siendo utilizadas por la empresa a partir del 31 de enero de 2014, en apego a las directrices emitidas por el CONAC.

Por lo señalado anteriormente, la Subdirección de Contabilidad General de Liconsa, en el ámbito de sus responsabilidades reporta un avance del 100% en el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley General de Contabilidad Gubernamental a partir del año 2014.

El CONAC emitió con fecha 6 de octubre de 2014 los acuerdos que se indican a continuación, los cuales Liconsa ha considerado para la formulación de su información financiera y presupuestal:

- Acuerdo por el que se reforman y adicionan las reglas especificas del Registro y Valoración del Patrimonio.
- Acuerdo por el que se emite el formato de conciliación entre los ingresos presupuestarios y contables, así como entre los egresos presupuestarios y los gastos contables.
- Adición al acuerdo por el que se armoniza la estructura de las cuentas públicas.
- Acuerdo por el que se reforma el Capítulo VII del Manual de Contabilidad Gubernamental.
- Reforma a la Norma para establecer la estructura de información de montos pagados por ayudas y subsidios.

La Unidad de Contabilidad Gubernamental dependiente de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no ha emitido las normas de información financiera generales o específicas de carácter gubernamental que regulen el registro de diversas operaciones financieras que ha reconocido la Entidad en sus estados financieros adjuntos y que están relacionadas con los siguientes componentes y rubros que forman parte integrante de los mismos (ejemplos):

a. Cuentas por cobrar y deudores diversos

b. Intereses ganados y productos financieros

c. Depósitos en garantía

d. Ingresos por ventas de mercancías y prestación de servicios

e. Costo de ventas por mercancías vendidas

f. Costo de ventas de servicios prestados

g. Inventarios de mercancías para venta

h. Registro de pasivos contingentes

Para suplir la mencionada carencia de normas contables gubernamentales, la Entidad aplica las disposiciones normativas en materia contable establecidas en la Normas de Información Financiera (NIF) emitidas por el CINIF.

A continuación se describen las principales políticas y procedimientos contables seguidos en la formulación de los estados financieros:

2.1. Efectos de la inflación.- De acuerdo con la NIFGG SP 04 "Reexpresión" vigente para los años 2015 y 2014, LICONSA no reconoce los efectos de la inflación a través de la reexpresión al existir un entorno económico no inflacionario.

Se entiende como entorno económico Inflacionario, cuando los niveles de inflación provocan que la moneda se deprecie de manera importante en su poder adquisitivo y puede dejarse de considerar como referente para liquidar transacciones económicas ocurridas en el pasado, además del impacto en el corto plazo en los indicadores económicos como son el tipo de cambio, tasas de interés, salarios o precios; es decir, cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es igual o superior que el 26% (Inflación acumulada de los tres últimos ejercicios de 11.62%).

Los índices que se utilizaron para efectos de determinar un entorno económico no inflacionario fueron los siguientes:

31 de diciembre	INPC	Inflación
2014	116.059	4.08%
2013	111.508	3.97%
2012	107.246	3.57%

La inflación por el ejercicio 2015, fue de 2.13%

2.2. Efectivo y equivalentes de efectivo.- Las inversiones son valuadas a su costo, semejante a su valor de mercado (costo más rendimiento).

2.3. Estimación para cuentas incobrables.- La empresa sigue la política de incrementar la estimación por el importe de las cuentas que se turnan para su recuperación por la vía legal. Una vez dictaminada la imposibilidad de cobro, se cancela la cuenta por cobrar contra la reserva correspondiente.

2.4. Inventarios y costo de ventas.- Las adquisiciones de materias primas, insumos y refacciones se registran a su costo de adquisición. Durante el año de 2014, los inventarios se valuaron a Costos Promedios, método que se adoptó a partir del 1° de enero de 2013, en estricto apego a la Normatividad emitida por la Unidad de Contabilidad Gubernamental y del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), aplicable a Entidades Paraestatales, considerando las disposiciones en la Norma de Información Financiera NIF C-4 Inventarios, emitida por el Consejo Mexicano de Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) y atendiendo las instrucciones contenidas en el oficio No. 309-A.-II- 125/2013 de fecha 9 de abril de 2013, emitido por la Unidad de Contabilidad Gubernamental, Dirección General Adjunta de Normas y Cuenta Pública Federal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La actualización de los inventarios y almacenes, se determina con base en su rotación; sin embargo, en apego a lo establecido en la Norma de Información Financiera Gubernamental General para el Sector Paraestatal NIFGG SP 04 "Reexpresión" y a la Norma de Información Financiera B-10 "Efectos de la inflación", a partir del año 2008 la entidad dejó de reconocer los efectos de la inflación en sus estados financieros, por estar en un entorno económico no inflacionario y únicamente efectuará el reconocimiento en sus estados financieros cuando la inflación acumulada de los últimos tres años sea mayor al 26%.

2.5. La estimación para baja de inventarios, se incrementa por el importe del valor de los inventarios que se encuentran dictaminados por el área de control de calidad como no aptos para consumo humano o animal, ni para su venta.

2.6. Inmuebles, maquinaria y equipo.- Se registran al costo de adquisición. La depreciación se calcula aplicando el método de línea recta con base en la vida útil de los activos, de acuerdo a lo siguiente:

Concepto	%
Edificios y construcciones	5
Maquinaria y equipo	8
Mobiliario y equipo de oficina	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30

Hasta el 31 de diciembre de 2007, los inmuebles expresan su valor actualizado mediante la aplicación al costo de adquisición de factores derivados del INPC.

2.7 Beneficios a empleados.- Los beneficios acumulados por primas de antigüedad e indemnizaciones se registran en los resultados de cada año, con base en cálculos actuariales. Los cálculos han sido determinados por actuarios independientes conforme a lo establecido por el Boletín D-3 "Beneficios a los empleados".

A partir del 1° de enero de 2008, se modificó esta Norma de Información Financiera (NIF), y en relación con el Boletín D-3 anterior, esta norma adecúa su estructura para presentarse de acuerdo con los tres tipos de beneficios a los empleados tratados por las Normas Internacionales de Información Financiera; por beneficios directos a corto y largo plazo, beneficios por terminación laboral y beneficios al retiro. También se modifica para establecer el no reconocimiento de un pasivo o activo de transición inicial con excepción de los casos en que se introduce un nuevo plan de beneficios definidos no concebido con anterioridad, los cuales son tratados con las modificaciones al plan; eliminándose el tratamiento relativo al reconocimiento de un pasivo adicional.

Los pagos efectuados al personal por la terminación de la relación laboral, en cuanto a la prima de antigüedad, se aplican contra la reserva constituida para estos efectos y considerando que el estudio actuarial se obtiene durante el mes de enero para su registro en todo el año, el efecto de los pagos se ajusta al final del ejercicio con base a los movimientos reales.

Con base a lo anterior, LICONSA, cumple con las disposiciones de la NIFGG SP 05, "Obligaciones laborales" vigente para los ejercicios de 2015 y 2014, respectivamente.

2.8. Operaciones en moneda extranjera.- Las operaciones en moneda extranjera realizadas por la empresa, durante el ejercicio, se registran al tipo de cambio vigente en la fecha en que se recibe el producto, y al tipo de cambio del pago a los proveedores, el diferencial se reconoce como una utilidad o pérdida en el estado de actividades.

2.9. Impuestos a la utilidad.- Para el reconocimiento del Impuesto Sobre la Renta (ISR), LICONSA, deberá registrar de acuerdo con el método de activos y pasivos, que compara los valores contables y fiscales de los mismos, aplicando a la diferencia la tasa fiscal corporativa.

De acuerdo con la proyección de resultados futuros, no se tendrá base para el pago del ISR, en función a que se obtienen recursos fiscales del Gobierno Federal para la adquisición de materia prima y para cubrir el déficit de operación; por lo que no se registran impuestos a la utilidad (diferidos), derivados de partidas temporales.

2.10. Deterioro en activos de larga duración.- A partir del 1° de enero de 2004, entró en vigor la Norma de Información Financiera C-15 "Deterioro de los activos de larga duración y su disposición", emitida por el CINIF. Dicha NIF requiere se determinen los efectos de deterioro en el valor de los activos de larga duración en uso, en caso de detectar indicios de deterioro o pérdidas por deterioro reconocidas en los mismos. No existen indicios de deterioro que pudieran tener un efecto significativo en los resultados, de conformidad con dicha NIF, por lo cual los efectos no serían importantes.

2.11. Transferencias del Gobierno Federal.- Se reciben para la adquisición de materia prima así como para cubrir costos y gastos de operación y se registran en el estado de actividades. Las aportaciones para inversión se registran como capital contribuido. Liconsa cumple con las disposiciones de la Norma de Información Financiera Gubernamental General para el Sector Paraestatal sobre el Registro Contable de los Subsidios y Transferencias Corrientes y de Capital en sus diferentes modalidades (NIFGG SP 02), para el registro contable de las transferencias vigente para los ejercicios de 2015 y 2014, incluyendo las disposiciones en materia de autorización y destino de los recursos que le son otorgados por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Ver nota 12).

Los recursos fiscales que se asignan y reciben por parte del Gobierno Federal para hacer frente a la adquisición de leche en polvo y leche fresca nacional, se registran contablemente en el mes que se reciben y se consideran como ingresos contables por tratarse de transferencias para Adquisición de Materias Primas de Producción en la partida presupuestal (2501), destinados a cubrir el deficiente de operación. (Ver nota 1).

2.12. Autorización de la emisión de los estados financieros dictaminados y sus notas.- Con fecha 29 de marzo de 2016, el Lic. Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva, Director General y el C.P. Martín Del Castillo Toledo, Director de Finanzas y Planeación, autorizaron la emisión de los estados financieros y sus notas.

3.- EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Las inversiones al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se integran como sigue:

Concepto	2015	2014
Bancos	$ 85'767,335	$ 27'086,577
Efectivo	1'418,264	1'745,296
Inversiones Financieras a Corto Plazo (1)	805'717,234	419'818,368
Suma	$892'902,833	$ 448'650,241

La mayor parte del Disponible, se encuentra en Oficinas Centrales, que es el que distribuye el efectivo a todos los Centros de Trabajo, para cumplir con su operación.

1) Las inversiones temporales se integran como sigue:

Inversiones Temporales		2015	2014
BBVA Bancomer S.A. Custodia (SD Indeval)	a)	$ 666'100,233	$ 243'400,130
Banco Nacional de México, S.A. (Acciones American Móvil)	b)	139'617,001	176'418,238
Total		$ 805'717,234	$ 419'818,368

a) La inversión está sustentada a través de un contrato de custodia. Para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014, el proceso de custodia involucra a BBVA Bancomer como agente proveedor del servicio de custodia de la operación ante el SD Indeval, instituto encargado de la guarda, custodia, administración, compensación y liquidación de valores. Por tal motivo, es en las cuentas del SD Indeval donde los saldos permanecen invertidos conforme al plazo pactado.

b) Se presentó una minusvalía neta de enero a diciembre de 2015 por $36'801,237, que representa una pérdida del 20.86% en relación al 2014.

4.- DERECHOS O EQUIVALENTES A RECIBIR EFECTIVO

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, las cuentas por cobrar se integran como sigue:

Cuentas por cobrar	2015	2014
Diconsa (Parte Relacionada)	$ 184'400,698	$ 140'454,684
Cuentas por cobrar programa comercial	157'020,512	187'628,354
Concesionarios	39'645,663	32'541,744
Otras cuentas	43'494,622	59'759,391
Deudores diversos	31'573,120	38'528,993
IVA por acreditar	100'326,146	90'774,743
IVA pendiente por acreditar	28'950,456	24'597,246
Suma	$ 585'411,217	$ 574'285,155

Transacciones con Partes Relacionadas

LICONSA, obtuvo ingresos por venta de leche a DICONSA por $723´451,481 y $795´047,947, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, respectivamente.

Diconsa, S.A. de C.V. y Liconsa, S.A. de C.V., tienen un accionista en común que es el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5.- DERECHOS A RECIBIR BIENES O SERVICIOS

La integración de este rubro al 31 de diciembre de 2015 y 2014, es el siguiente:

	2015	2014
ISR por recuperar a Corto Plazo	$ 372,525	$ 229,647
Otros pagos anticipados a Corto Plazo	2'848,296	2'738,295
Anticipo a Proveedores por adquisición de bienes muebles a Corto Plazo	178,875	178,875
Anticipos a Largo Plazo	757,976	690,886
Total	$ 4'157,672	$ 3'837,703

En el año de 2015, los pagos anticipados a corto plazo se integran principalmente por primas de seguros diversos y vales para compra de gasolina, comida y alimentación; así como por el I.S.R. por recuperar.

6.- INVENTARIOS Y ALMACENES

a).- Los inventarios al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se integran como sigue:

Inventarios	2015	2014
Inventario de mercancías terminadas	$ 132'882,383	$ 227'060,395
Inventario de mercancías en proceso de elaboración	1'828,508	12'751,939
Inventario de materia prima, materiales y suministros para la producción	1,150'670,908	879'480,259
Total	$1,285'381,799	$1'119,292,593

b).- El almacén está constituido por herramientas, refacciones y accesorios; así como por el suministro de diversos artículos de laboratorio, oficina y equipo de seguridad, destinados al mantenimiento y conservación de las instalaciones y del equipo transporte.

Almacenes	2015	2014
Almacén de materiales y suministros de consumo	$ 62'506,946	$ 61'811,442

c).- Resultado de la Toma Física de los Inventarios

La toma física de inventarios de Materia Prima, Materiales de Envase y Empaque, Productos en Proceso, Semiterminados y Terminados y en Poder de Terceros correspondientes al ejercicio de 2015, fue programado y realizado al 30 de noviembre de 2015, efectuándose con base a lo establecido en los puntos VI y VII del Manual de procedimiento para la toma física de inventarios en almacenes, clave VST-DFP-PR-003.

Cabe señalar que dentro de la cuenta de deudores diversos se encuentran registradas diferencias de inventarios de ejercicios anteriores por un importe de ***$22'427,467.23*** las cuales a la fecha de este informe se encuentran en proceso de aclaración, como se indican a continuación:

Diferencia Almacén de Materia Prima	***Faltante***	***Cuenta de Registro***
Leche Fresca		
P.A.S. Chihuahua	*116,402.00*	*Deudores Diversos*
P.A.S. Zacatecas	*5'693,793.17*	*Deudores Diversos*
P.A.S. Guanajuato	*16'617,272.06*	*Deudores Diversos*
Total	***$22'427,467.23***	

Del total faltante en el inventario de Materia Prima correspondiente al P.A.S. Chihuahua, se solicitó aclaración el cual determinó que la diferencia fue originada por una báscula mal calibrada según Acta de Hechos y Acta Administrativa levantada en el Centro de Acopio Julimes, solicitándole al Órgano Interno de Control mediante el oficio DFP/MCT/1097/2013 del 05 de agosto de 2013 que emitiera su opinión; la diferencia fue registrada contablemente en el mes de diciembre de 2014 con la Póliza de Diario 84. Se emite oficio DFP/MCT/695/2015 de fecha 05 de marzo de 2015, respondiendo el OIC, según oficio numero: 20/143/116/2015 que no es suficiente la información para llevar a cabo un adecuado análisis y externar su opinión, se envían oficios DFP/MCT/885/2015 el 27 de marzo de 2015, DFP/MCT/1262/2015 el 14 de mayo de 2015 y DFP/MCT/533/2016 el 12 de febrero de 2016 al P.A.S. Chihuahua, para envió de la documentación requerida por el OIC en el oficio mencionado, la cual está pendiente a la fecha de este informe.

Respecto al P.A.S. Zacatecas mediante oficio GPASZ/LCM/0740/2013 de fecha 22 de Octubre de 2013, envía la integración y documentación inherente a la operación de los Centros de Acopio, además de mencionar en Acta de Hechos elaborada el 18 de octubre de 2013 que desde enero de 2006 hasta junio de 2013 se ha acumulado la diferencia por mermas, la cual le indicaban administrativamente que la permitida es del 1%, situación que fue del conocimiento del Órgano Interno de Control mediante oficios DFP/MCT/1097/2013 y DFP/MCT/1610/2013 del 05 de agosto y 28 de octubre de 2013 respectivamente en espera de su resolución. La diferencia fue registrada contablemente el mes de diciembre de 2013 con la Póliza de Diario 33 en base al procedimiento de la toma física de inventarios. Se emite oficio DFP/MCT/695/2015 de fecha 05 de marzo de 2015, el cual responde OIC con oficio numero: 20/143/116/2015 que no es suficiente la información para llevar a cabo un adecuado análisis y externar su opinión, se envían oficios DFP/MCT/886/2015 el 27 de marzo de 2015, DFP/MCT/1263/2015 el 14 de mayo de 2015 y DFP/MCT/532/2016 el 12 de febrero de 2016 al P.A.S. Zacatecas, para envió de la documentación requerida por el OIC en el oficio mencionado, la cual está pendiente.

Con relación a la diferencia determinada en el P.A.S. Guanajuato, por el importe total diferencia que fue registrada contablemente el mes de noviembre de 2014 con la Póliza de Diario 28, se emitió Dictamen en Materia Contable y denuncia ante el Ministerio Público en contra de los Jefes de los Centros de Acopio Juventino Rosas, San Felipe y Valle de Santiago. Solicitando mediante oficio PASGTO/GP/BFRB/694/14 al Órgano Interno de Control, dé continuidad para fincar, en su caso, responsabilidades a los servidores públicos involucrados.

Diferencia Almacén de Productos Terminados	***Faltante***	***Cuenta de Registro***
Productos Terminados		
P.A.S. Sinaloa	*284,921.70*	*Deudores Diversos*
Total	***$284,921.70***	

El faltante del P.A.S. Sinaloa detectado, por $284,921.70 (Doscientos ochenta y cuatro mil novecientos veintiún pesos 70/100 M.N.), fue registrada contablemente el mes de julio de 2013 con la Póliza de Diario 29, con fecha 26 de enero de 2015, el Órgano Interno de Control y la Unidad Jurídica presentan denuncia ante la PGR en contra del C. Alejandro Martínez Cervantes y el juicio se encuentra en proceso para deslindar responsabilidades.

Con relación a lo señalado en esta nota sobre las diferencias de faltantes de inventarios, estas,serán registradas contablemente en el Estado de Actividades, una vez que las instancias respectivas emitan su dictamen o en su caso, las consideren irrecuperables, en apego a las disposiciones establecidas en la NIFGG SP 03 Estimación para cuentas incobrables.

7.- ESTIMACIÓN POR PÉRDIDA O DETERIORO DE ACTIVOS CIRCULANTES

El saldo al 31 de diciembre de 2015 y 2014, es el siguiente:

	2015	2014
Estimación para Cuentas Incobrables	$ (39'105,294)	$(12'433,073)
Almacén de recuperación	6'749,937	6'520,013
Estimación para Baja de Inventarios	(2,166,206)	(2'914,632)
Total	$ (34'521,563)	$ (8'827,692)

Estimación para Cuentas Incobrables

La estimación se ve afectada de manera paralela por el importe de las cuentas en trámite legal aprobados por la Unidad Jurídica en apego a lo dispuesto en el "Manual de Procedimientos de Cancelación de Cuentas Incobrables", (clave VST-DFP-PL-012 con fecha de última revisión 22/12/2012), así como a las disposiciones establecidas en la Fracción XV, inciso a), del artículo 27 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Fracción XVI, inciso a), del artículo 31 de la LISR), el importe afecta los resultados de la empresa *cuando la unidad jurídica determina alguna cuenta incobrable, no localizable, insolvente,* etc.

La Unidad Jurídica de Liconsa, está a la espera de que les sean turnados los expedientes por parte de los centros de trabajo que presentan adeudos vencidos a más de 90 días por un importe aproximado de $6,818,019.73 al 31 de diciembre de 2015, para efectos de evaluar y determinar en su caso, su incobrabilidad de conformidad con lo dispuesto en el Manual de Procedimientos de Cancelación de Cuentas Incobrables, y, en su caso, se registre la estimación de cuentas de cobro dudoso, en apego a las disposiciones contenidas en la *NIFGG SP 03 Estimación de cuentas incobrables.*

Asimismo, respecto de los adeudos registrados en cuentas vencidas para trámite legal 31 de diciembre de 2015 y de 2014 por $39'105,294 y por $12,433,073, respectivamente, de conformidad con la normatividad interna de Liconsa, establecida en las Políticas, Lineamientos y Procedimientos para la operación de los contratos de venta de leche, para efectos de la cobranza y recuperación de los saldos de la cartera, se deben realizar y concluir los procesos administrativos y legales para que la Unidad Jurídica determine su incobrabilidad.

Estimación para Baja de Inventarios

La estimación para baja de inventarios se afecta por el importe del valor de los inventarios que se encuentran dictaminados por el área de control de calidad como no aptos para consumo humano o animal, ni para su venta.

8.- BIENES INMUEBLES, INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIONES EN PROCESO

El saldo al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se encuentra integrado como sigue:

	Al 31 de diciembre de 2015		
	Inversión	Depreciación Acumulada	Neto
Maquinaria y equipo	$ 1,294'902,515	$ 860'480,082	$ 434'422,433
Edificios y construcciones	941'378,817	674'429,617	266'949,200
Equipo de transporte	207'224,549	187'613,198	19'611,351
Mobiliario y equipo	158'686,625	123'137,516	35'549,109
Equipo de cómputo	89'702,707	88'397,267	1'305,440
Terreno	129'324,756	-	129,324,756
Total	$ 2,821'219,969	$ 1,934'057,680	$ 887'162,289

	Al 31 de diciembre de 2014		
	Inversión	Depreciación Acumulada	Neto
Maquinaria y equipo	$ 1,305,127,075	$ 807,909,876	$ 497,217,199
Edificios y construcciones	940,528,554	657,094,938	283,433,616
Equipo de transporte	211,580,321	172,126,538	39,453,783
Mobiliario y equipo	160,535,757	118,309,018	42,226,739
Equipo de cómputo	99,044,284	94,171,463	4,872,821
Terreno	129,324,756	-	129,324,756
Total	$ 2,846,140,747	$ 1,849,611,833	$ 996,528,914

La depreciación registrada en resultados al 31 de diciembre de 2015 y 2014, fue de $110'231,353 y $117'234,765, respectivamente.

En relación con el Programa de regularización de inmuebles al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se integran de la siguiente manera:

Nº de inmuebles	Centro de trabajo	Importe
2	Gerencia Estatal de Oaxaca	$ 11,541,214
1	Gerencia Metropolitana Norte	9,590,715
1	Gerencia Metropolitana Sur	9,656,509
2	Gerencia Estatal de Querétaro	8,631,963
3	Gerencia Estatal de Veracruz	7,809,683
14	Gerencia Estatal de Michoacán	7,549,701
3	Gerencia Estatal de Tlaxcala	6,530,654
4	Gerencia Estatal de Jalisco	4,172,096
2	Gerencia Estatal de Colima	3,703,065
17	Programa de Abasto Social Guanajuato	2,207,842
1	Programa de Abasto Social Zacatecas	160,000
1	Programa de Abasto Social Sonora	6,956
1	Programa de Abasto Social Guerrero	126
52		$ 71,560,524

En la sesión ordinaria número 308 del H. Consejo de Administración se aprobó el acuerdo 35/VI/08 para modificar el Programa de Regularización del Patrimonio Inmobiliario de Liconsa, para quedar integrado por 15 inmuebles pendientes de regularizar jurídicamente. Al 31 de diciembre de 2015 y 2014 quedó como sigue:

CONCEPTO	REGULARIZADOS JURIDICAMENTE		NO REGULARIZADOS JURIDICAMENTE			TOTAL	
	No.	IMPORTE (PESOS)	No.		IMPORTE (PESOS)	No.	IMPORTE (PESOS)
REGISTRADOS CONTABLEMENTE	52	71'560,524	10	(1)	1'264,893	62	72'825,417
NO REGISTRADOS CONTABLEMENTE	---	---	5	(2)	---	5	---
SUMA	52	71'560,524	15		1'264,893	67	72'825,417

(1) En proceso de escrituración.

(2) No se han registrado contablemente por carecer de escrituras y del avalúo respectivo del terreno y la construcción.

9.- ACTIVOS INTANGIBLES

Los saldos al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se muestra a continuación:

	2015	2014
Gastos por Amortizar	$ 51'512,720	$ 60'002,678
Software	7'561,990	7'561,990
	$ 59'074,710	$ 67'564,668

a) Inversión

Las inversiones por este concepto corresponden a gastos de instalación y adaptaciones y mejoras realizadas a inmuebles propios y de terceros, utilizados para el cumplimiento del objeto social de Liconsa y no son sujetos de actualización.

b) Amortización

La amortización del ejercicio se determina por el método de línea recta, a partir del mes siguiente al de su capitalización sobre la base de valores históricos, aplicando las tasas de amortización establecidas en el artículo 33 de la Ley del ISR vigente.

De conformidad con las reglas del CONAC, las inversiones en software se amortizan al 30% por considerarse un activo fijo intangible, como se señala a continuación:

Tipo de Gasto	% Amortización
Gastos de Instalación	5
Adaptaciones y Mejoras en Inmuebles Propios	5
Adaptaciones y Mejoras en Inmuebles Propiedad de Terceros	5
Adaptaciones y Mejoras en Locales de Lecherías Propios	5
Adaptaciones y Mejoras en Locales de Lecherías Propiedad de Terceros	5
Inversiones en Software	30

	2015	2014
Amortización Acumulada	$ (30'634,088)	$ (35,290,112)

Los saldos señalados en el cuadro anterior y los importes mostrados en el rubro de bienes inmuebles, infraestructura y construcciones en proceso, suman los importes que se presentan en el rubro de depreciación, deterioro y amortización acumulada de bienes y activos diferidos del Estado de Situación Financiera.

10.- OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO

La provisión por concepto de beneficios a empleados, se afectó únicamente por las aplicaciones realizadas durante el ejercicio, quedando al 31 de diciembre de 2015 y 2014, como sigue:

	2015		
	Terminación	Retiro	Total
Obligaciones por beneficios definidos (OBD)	$ 30'378,072	$ 52'851,725	$ 83'229,797
Aplicaciones de pagos de beneficios en 2015			$ (3'093,078)
Saldo del pasivo por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2015			$ 14'084,862
Pagos por Liquidaciones en el año 2015 que no afectaron cuentas de pasivo			$ 116,681
Activos del plan (AP)	—	—	—
Obligación por beneficios adquiridos (OBA)	$ 22'589,597	$ 39'539,751	$ 62'129,348
Servicios pagados no amortizados	—	—	—
Ganancia (pérdida) actuarial	$ —	$ 23'625,474	$ 23'625,474
Costo neto del periodo **(a)**	$ 24'106,271	$ 8'158,313	$ 32'264,584

	2014		
	Terminación	Retiro	Total
Obligaciones por beneficios definidos (OBD)	$ 26'527,874	$ 43'439,377	$ 69'967,251
Aplicaciones de pagos de beneficios en 2014			$ (3'687,182)
Saldo del Pasivo por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2014			$ 17'294,621
Pagos por Liquidaciones en el año 2014 que no afectaron cuentas de pasivo			$ 199,875
Activos del plan (AP)	—	—	—
Obligación por beneficios adquiridos (OBA)	$ 20'001,977	$ 32'807,544	$ 52'809,521
Servicios pagados no amortizados	—	—	—
Ganancia (pérdida) actuarial	$ —	$ 23'625,474	$ 23'625,474
Costo neto del periodo **(a)**	$ 18'533,435	$ 6'626,654	$ 25'160,089

a) En los ejercicios de 2015 y 2014, LICONSA, obtuvo un resultado contable negativo (Pérdida) y con base en las disposiciones establecidas en la NIFGG SP-05, no reconoció el Costo Neto del Periodo por un monto de $ 32´264,584 y $25´160,089, respectivamente, derivado del pasivo determinado en el estudio actuarial correspondiente a dichos ejercicios; toda vez que su registro contable implica el incremento del resultado desfavorable. Derivado de lo anterior, el pasivo registrado al 31 de diciembre de 2015 y 2014, es por $14´084,862 y $17´294,621, respectivamente

Con la finalidad de atender de manera estricta las disposiciones que han sido dictadas por la Unidad de Contabilidad Gubernamental, Liconsa registró adicionalmente por los años de 2015 y 2014 en cuentas de resultados el importe de $116,681 y $199,875 correspondiente a las aplicaciones (bajas) de personal en los Centros de Trabajo que carecían de saldo contable en cuentas de pasivo.

11.- HACIENDA PUBLICA / PATRIMONIO

11.1. Hacienda Pública / Patrimonio Contribuido.- Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, el capital social está representado por 925´538,373 acciones nominativas con valor nominal de $1.00, íntegramente suscritas y pagadas, de las cuales 203,582 acciones corresponden a la parte fija y las demás acciones a la parte variable. El capital social, se encuentra integrado como sigue:

	2015	2014
Capital fijo	$ 203,582	$ 203,582
Capital variable	925´334,791	925´334,791
Subtotal	925´538,373	925´538,373
Actualización	3,606´568,988	3,606´568,988
Donaciones	804,010	804,010
S u m a	$ 4,532´911,371	$ 4,532´911,371

El Capital Social es variable. Su importe mínimo sin derecho a retiro es de $203,582. El capital variable es limitado. El Capital Social podrá ser aumentado o disminuido por resolución de los accionistas, en los términos de la Ley y los estatutos lo expresan.

11.2. Reserva legal.- De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad y debe ser reconstituida cuando se disminuya por cualquier motivo.

La reserva legal al 31 de diciembre de 2015 y 2014, asciende a $75´882,544.

11.3 Resultados de ejercicios anteriores y del ejercicio.- En los años 2005, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 con el Programa de Abasto Social de Leche, Liconsa no logró obtener mayores Recursos fiscales por parte del Gobierno Federal, que pudieran absorber el deficiente de operación por $387.2 millones, $5.9 millones, $134.6 millones, $501.9 millones, $629.7 millones, $459.1 millones y $8.7 millones, respectivamente, situación que impactó en el Patrimonio. Es importante señalar que persiste el riesgo de

seguir obteniendo pérdidas contables por la operación del Programa de Abasto Social, en virtud de que el precio de venta del 28 de noviembre de 2011 al 23 de julio 2015 fue de $4.50 por litro, y a partir del 24 de julio 2015 al cierre del 31 de diciembre 2015 es de $5.50 por litro (excepto en los estados de Guerrero, Chiapas y Oaxaca permanece a $4.50 por litro); mientras que el costo unitario por litro de producción y operación en los últimos 3 años fue de $7.90, $8.64 y $8.15, lo que ha repercutido en pérdidas contables de $629.7 millones, $459.1, y $8.7 millones, respectivamente; lo que imposibilita a la empresa a lograr el punto de equilibrio financiero.

12.- PARTICIPACIONES, APORTACIONES, TRANSFERENCIAS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS Y OTRAS AYUDAS

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se integró por:

	2015	2014
Transferencias internas y Asignaciones del Sector Público	$ 2,286,034,832	$ 2,783'160,387
Subsidios y Subvenciones	1,166,413,784	1,128'059,750
Suma	$ 3,452,448,616	$ 3,911'220,137

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Secretaría de Desarrollo Social autorizó a Liconsa recursos fiscales para 2015 y 2014 por un importe de $1,166´413,784 y $1,128'059,750, respectivamente, como apoyo al Programa de Abasto Social. Estos recursos fiscales son destinados para apoyar el deficiente de operación, y son utilizados preferentemente para la compra de leche de importación. El complemento de los recursos recibidos en 2015 y 2014 por un importe de $ 2,286´034,832 y $2,783'160,387, corresponden a recursos fiscales para la compra de leche nacional necesarios para la operación de la empresa en sus diversos centros de trabajo.

De conformidad con lo establecido en el clasificador por objeto del gasto emitido por el CONAC, los subsidios fiscales que otorga el Gobierno Federal a Liconsa, S.A. de C.V., para apoyar el deficiente de operación que son utilizados preferentemente para la compra de leche de importación por un importe de $1,166´413,784, en 2015, son los que se consideran para efectos de dar cumplimiento a las disposiciones de la NIFGG SP-02 numerales 11 y 12 respectivamente.

13.- SALDOS Y OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

13.1. El equivalente en moneda nacional de los pasivos denominados en moneda extranjera al 31 de diciembre de 2015 y 2014, es como sigue:

Pasivos monetarios	2015 Importe USD	2015 Importe Pesos	2014 Importe USD	2014 Importe Pesos
Dólares	58,592,957	$1,008,179,715	70,996,371	$ 1,044,924,588

13.2. Las principales operaciones realizadas en moneda extranjera, son como sigue:

	2015	2014
Compra de inventario	$ 1,448,334,127	$ 2,507,952,136

13.3. El tipo de cambio para los ejercicios 2015 y 2014, se emite por la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), según oficios No 309-A-001/2016 y 309-A-II-a-001/2015 de fechas 8 de enero de 2016 y 8 de enero de 2015, respectivamente.

Los tipos de cambio vigentes al cierre de cada ejercicio, son como sigue:

	2015	2014
Dólar americano	$ 17.2065	$ 14.7180

14.- NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES

En octubre y noviembre de 2015, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) aprobó las siguientes normas, las cuales entrarán en vigor en las fechas que se indican en cada NIF.

NIF C-2, Inversión en instrumentos financieros

Vigente a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose su aplicación anticipada a partir del 1 de enero de 2016, siempre y cuando se haga en conjunto con la aplicación de la NIF C-3, Cuentas por cobrar, la NIF C-9, Provisiones, contingencias y compromisos, la NIF C-16, Deterioro de instrumentos financieros por cobrar, la NIF C-19, Instrumentos financieros por pagar y la NIF C-20, Instrumentos de financiamiento por cobrar, de las cuales también se permite su aplicación anticipada a partir del 1° de enero de 2016.

Los principales cambios con relación al Boletín C-2, Instrumentos financieros son los siguientes: (i) en su clasificación se adopta el modelo de negocio, en lugar del concepto de intención de su adquisición y utilización. Se establecen nuevas clasificaciones de los instrumentos financieros. Son Instrumentos de financiamiento por cobrar (IDFC) si el modelo de negocio es generar una utilidad a través de recibir los flujos de un rendimiento contractual de los instrumentos financieros y se miden a costo amortizado; son instrumentos de deuda a valor razonable (IDVR) si el modelo de negocios es generar una

utilidad a través del rendimiento contractual y venderlos en un momento adecuado y se valúan a través de los otros resultados integrales (ORI) y; son instrumentos financieros negociables (IFN) si el modelo del negocio es generar una ganancia con base en su compraventa y se reconocen a su valor razonable a través de la utilidad o pérdida neta. La clasificación anterior del Boletín C-2 se determinaba con base en la intención de su tenencia, definiendo los instrumentos financieros conservados a vencimiento (equivalentes a los IDFC) los IFN y los instrumentos disponibles para su venta (que también incluyen ciertos instrumentos financieros de capital) eran determinados por exclusión de las dos categorías anteriores. La nueva C-2 define las categorías de IDFC y de IDVR y por exclusión los demás instrumentos a ser valuados a su valor razonable a través de la utilidad o pérdida neta, o sea los IFN en los que se busca generar una utilidad por su compra y su venta, (ii) no se permite su reclasificación entre sus diferentes categorías, al menos que cambie el modelo de negocio de la entidad, (iii) todos los instrumentos financieros se valúan en su reconocimiento inicial a su valor razonable, (iv) se establecen revelaciones reducidas para la mayoría de las entidades.

NIF C-16, Deterioro instrumentos financieros por cobrar

Esta norma estará vigente a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose su aplicación anticipada a partir del 1 de enero de 2016, siempre y cuando se haga en conjunto con la aplicación de la NIF C-2, Inversión en instrumentos financieros, la NIF C-3, Cuentas por cobrar, la NIF C-9, Provisiones, contingencias y compromisos, la NIF C-19, Instrumentos financieros por pagar, y la NIF C-20, Instrumentos de financiamiento por cobrar, de las cuales también se permite su aplicación anticipada a partir del 1° de enero de 2016.

Esta norma establece cuándo y cómo deben reconocerse las pérdidas esperadas por deterioro de instrumentos financieros por cobrar (IFC): (i) respecto al cuándo señala que las pérdidas por deterioro se deben reconocer al haberse incrementado el riesgo de crédito y se concluye que una parte de los flujos de efectivo futuros del IFC no se recuperará, (ii) respecto a cómo, propone que se reconozca la pérdida esperada con base en le experiencia histórica que tenga la entidad del pérdidas crediticias, las condiciones actuales y los pronósticos razonables y sustentables de los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe futuro de los flujos de efectivo por recuperar de un IFC. El cómo, implica que se deben hacer estimaciones y éstas deben ser ajustadas periódicamente con base en la experiencia obtenida.

En el caso de los instrumentos de financiamiento por cobrar (IDFC), se incluye un cambio importante, el cual consiste en determinar no solo cuánto se estima recuperar sino cuándo se estima recuperar del importe del IDFC, pues el monto recuperable debe estar a valor presente, para considerar el valor del dinero en el tiempo y le pérdida crediticia esperara (PCE) se determina comparando el valor en libros del IDFC con el monto recuperable así determinado. En los casos en los que se identifican IDFC con un alto riesgo de incumplimiento, su costo amortizado toma en cuenta la PCE y los intereses se calculan en el futuro sobre dicho costo amortizado, para llegar, teóricamente, al monto a recuperar en la fecha en que se estima recuperar.

NIF D-1, Ingresos por contratos con clientes

Vigente a partir del 1 de enero de 2018. El objetivo de esta Norma de Información Financiera (NIF) es establecer las normas para la valuación, presentación y revelación de los ingresos que surgen de contratos con clientes. Esta NIF elimina la supletoriedad de la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 18, Ingresos de Actividades Ordinarias, y sus interpretaciones, según se establece en la NIF A-8, Supletoriedad.

En México no existía un pronunciamiento normativo contable sobre el reconocimiento de ingresos. Por supletoriedad se aplicaba la Norma internacional de contabilidad NIC 18, la cual estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2017. Esta norma en relación con la NIC 18, proporciona mayor consistencia en el reconocimiento de ingresos a través de fortalecer las disposiciones previas de la norma supletoria previa, que resultaba en una diversidad de aplicación en la práctica, lo que implica que la naturaleza y el grado de cambios variaran entre entidades e industrias. Algunas industrias pueden experimentar cambios significativos por esta NIF, mientras que el impacto para otras industrias pueden ser mínimo. En muchos casos, los requerimientos de esta NIF pueden ser consistentes con los requerimientos y prácticas anteriores, limitando así los impactos de esta NIF para muchas entidades.

En la evaluación de la naturaleza de los cambios en el reconocimiento de ingresos, se considera que los siguientes aspectos de esta NIF pueden resultar en los cambios más significativos e importantes para algunas entidades:

la transferencia del control, base para la oportunidad del reconocimiento de ingresos. La NIC 18 requería el reconocimiento de ingresos para bienes cuando había transferencia de los riesgos y beneficios y, para servicios, al prestarse el servicio;

la identificación de las obligaciones a cumplir en un contrato. La NIC 18 incluía pocos requerimientos y solo mencionaba que el ingreso podría reconocerse para "componentes separados identificables" en una sola transacción, sin proporcionar orientación de cómo determinar que es un "componente separado identificable";

la asignación del monto de la transacción entre obligaciones a cumplir con base en los precios de venta independientes. Antes de esta NIF, no existían requerimientos generales en las normas internacionales de información financiera para asignar la contraprestación a las diversas obligaciones:

la introducción del concepto de cuenta por cobrar condicionada, la cual se presenta cuando una entidad satisface una obligación de cumplir pero no tiene un derecho incondicional a la contraprestación porque necesita primero satisfacer otra obligación a cumplir del mismo contrato. Se debe distinguir entre una cuenta por cobrar y una cuenta por cobrar condicionada, ya que ambas proporcionan a los usuarios información relevante sobre los riesgos asociados con los distintos derechos de la entidad en un contrato. Aunque ambas estarían sujetas al riesgo crediticio, una cuenta por cobrar condicionada está también sujeta a otros riesgos, por ejemplo el de cumplir con otra obligación del contrato.

En algunos casos, una entidad puede tener un derecho incondicional a la contraprestación (reconocimiento de derechos de cobro) antes de que haya satisfecho una obligación a cumplir. Por ejemplo, una entidad puede celebrar un contrato no cancelable que requiere que el cliente pague la contraprestación antes que la entidad

proporcione los bienes y servicios, o en caso contrario, el cliente estaría sujeto a una penalización. En estos casos, en la fecha en que el pago del cliente sea exigible, la entidad tiene un derecho incondicional a la penalización (una cuenta por cobrar) y se genera un pasivo del contrato por la obligación a cumplir pendiente de satisfacer. En estos casos, la entidad solo podrá reconocer los ingresos hasta la transferencia del control sobre los bienes y servicios.

la NIC 18 requería el reconocimiento de ingresos para el traspaso de bienes y servicios al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, pero no existía una orientación de cómo aplica dicho principio. La NIF D 1 establece requerimientos y orientación sobre cómo valuar la contraprestación variable y otros aspectos (valuación del ingreso), como el reconocimiento de componentes importantes de financiamiento, la contraprestación distinta del efectivo y la contraprestación pagadera a un cliente (por ejemplo, un crédito que el cliente puede aplicarse contra los montos adeudados a una entidad).

NIF D-2, Costos por contratos con clientes

Vigente a partir del 1 de enero de 2018. El objetivo de esta Norma de Información Financiera (NIF) *es establecer las normas para la valuación, presentación y revelación de* los costos que se incurren para obtener o cumplir con los contratos con clientes. Esta NIF, junto con la NIF D-1, Ingresos por contratos con clientes, deroga el Boletín D-7, Contratos de construcción y de fabricación de ciertos bienes de capital, la INIF 14, Contratos de construcción, venta y prestación de servicios relacionados con bienes inmuebles, salvo en lo conducente al reconocimiento de activos y pasivos en este tipo de contratos dentro del alcance de otras NIF.

Hasta antes de la emisión de esta norma contable, en México no existía una norma específica para el reconocimiento de los costos asociados a los contratos con clientes. El Boletín D-7 Contratos de construcción y fabricación de ciertos bienes de capital, se enfoca a los costos de construcción y fabricación de ciertos bienes de capital y no a los costos por contratos con clientes en general. Esta NIF establece: (i) las normas de reconocimiento de los costos para obtener un contrato con un cliente y (ii) de los costos para cumplir con un contrato con un cliente, si dichos costos no quedan dentro del alcance de otra NIF. Una entidad debe aplicar esta NIF sólo a los costos que estén relacionados con un contrato con un cliente (o parte de ese contrato) que queda dentro del alcance de esta NIF.

Mejoras a las NIF 2016

En diciembre de 2015 se emitieron las "Mejoras a las NIF 2016". Las Mejoras a las NIF son modificaciones que incluyen (i) modificaciones que incluyen cambios contables en la valuación, presentación o revelación en los estados financieros y (ii) son modificaciones para hacer precisiones a las NIF, que ayudan a establecer un planteamiento normativo más claro y comprensible, y que no generan cambios contables en los estados financieros de las entidades.

La mejoras a las NIF que generan cambios contables son; (i) NIF B-7, Adquisiciones de negocios. No se consideran en esta NIF las adquisiciones de entidades bajo control común, con independencia de haberse realizado a valor razonable; (ii) NIF C 1 Efectivo y equivalentes de efectivo. Se incluye a la moneda extranjera cono parte del efectivo (antes de consideraba como equivalente de efectivo), en las características de equivalentes de efectivo se aclara que estos se mantiene para hacer frente a compromisos de corto plazo, se modificó el término de inversiones disponibles a la vista por el de instrumentos financieros de alta liquidez, se establece que el efectivo y los equivalentes de efectivo se deben valuar a su valor razonable en su reconocimiento inicial por ser instrumentos financieros, el efectivo se debe valuar a su valor nominal y se establece que los instrumentos financieros de alta liquidez considerados como equivalentes de efectivo se deben valuar con base en la norma de instrumentos financieros; (iii) Boletín C-2, Instrumentos financieros. Se precisan los criterios que deben seguirse para clasificar un instrumento financiero conservado al vencimiento, se sustituyó el término de gastos de compra por el término de costos de transacción, según se define en la normatividad internacional, se precisa que los instrumentos financieros disponibles para la venta denominados en moneda extranjera se reconocen en la utilidad o pérdida neta, se permiten reversar las pérdidas por deterioro relativas a las instrumentos financieros clasificados como conservados al vencimiento; (iv) Boletín C 10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura. Se especifica que durante todo el periodo de la cobertura, ésta se debe evaluar en términos de su efectividad, se precisa como determinar la posición primaria, también se incorporó el término de costos de transacción y se establece que deben reconocerse en la utilidad o pérdida neta en el momento de su adquisición, antes se amortizaban durante el periodo del instrumento y se establece que cuando no sea posible separa un derivado implícito del contrato anfitrión, en su valuación se debe designar como un instrumento financiero híbrido y valuarlo a valor razonable con efecto en la utilidad o pérdida neta.

Las mejoras a las NIF que no generan cambios contables son; (i) se incorpora la nueva definición del valor razonable en cada norma particular en la se hace referencia a dicho valor; (ii) se realizan presiones a la NIF C-3, Cuentas por cobrar; (iii) se incluye la revelación de inventario s en consignación y/o en administración en la NIF C-4, Inventarios; en la NIF C-12, Instrumentos financieros con características de pasivo y de capital se precisa le definición de contrato; en la NIF C-19, Instrumentos financieros por pagar se realizan varias precisiones a aclaraciones a la misma y se incluye un nuevo apéndice relativo a la determinación de la tasa de interés efectiva; en la NIF C-20 se realizan presiones y se incorporan nuevos apéndices.

Al 31 de diciembre de 2014, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) ha emitido las siguientes normas, las cuales entrarán en vigor en las fechas que se indican en cada NIF:

- NIF C-9 "Provisiones, contingencias y compromisos", vigente a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose su aplicación anticipada.

- NIF D-3 "Beneficios a los empleados", vigente a partir del 1 de enero de 2016, permitiéndose su aplicación anticipada

En diciembre del 2014 se emitieron las "Mejoras a las NIF 2015, mismas que entraron en vigor a partir del 1 de enero del 2015.

Las que provocan cambios contables

- NIF B-13, "Estados financieros consolidados o combinados".
- NIF B-16, "Estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos".
- Boletín C-9, "Pasivos, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos"

Las que no provocan cambios contables

- NIF B-13, "Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros y Boletín C-9, "Pasivos, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos". La NIF B-13 incorpora como parte del texto normativo (antes lo hacía a través de un pie de página) las revelaciones a incluir en los estados financieros de una compañía cuando éstos no se preparan sobre la base del negocio en marcha. Por su parte el Boletín C-9 establece el requerimiento para revelar las contingencias que se generan al no estar una entidad operando sobre la base del negocio en marcha. Como resultado de lo anterior, se deroga la Circular 57, "Revelación suficiente derivada de la Ley de Concursos Mercantiles".
- NIF B-15, "Conversión de monedas extranjeras".

Precisiones que no generan cambios contables en los estados financieros, las cuales son modificaciones a las NIF para hacer precisiones a las mismas, que ayudan a establecer un planteamiento normativo más claro y comprensible. En virtud de que no generan cambios contables no se establece una fecha de entrada en vigor. Estos se refieren a (i) partes relacionadas derivadas de acuerdos con control conjunto, (ii) presentación de saldos con partes relacionadas y (iii) la utilización de una tasa de descuento para determinar el valor de uso requerido en las pruebas de deterioro. La aplicación a estas mejoras no genera cambios contables en los estados financieros de una entidad económica; consecuentemente, no es necesario establecer una fecha de entrada en vigor.

15.- CONCILIACIÓN CONTABLE PRESUPUESTAL

LICONSA, S.A. DE C.V.
Conciliación entre los Ingresos Presupuestarios y Contables
Correspondiente del 1° de enero al 31 de diciembre de 2015
(Cifras en pesos)

Descripción	Parcial	Total
1. Ingresos presupuestarios:		**10,230,078,394**
Ventas de bienes	6,721,038,844	
Ventas de servicios	34,349	
Operaciones ajenas	-	
Ingresos diversos	56,556,585	
Transferencias del Gobierno Federal		
Para gasto corriente	3,452,448,616	
Para gasto de capital	-	
2. Mas ingresos contables no presupuestarios:		**399,064,082**
Cuentas por cobrar al cierre del año actual	381,672,658	
Deudores (venta de leche a empleados)	18,979	
Otros ingresos virtuales	16,366,464	
Productos financieros virtuales	(423,865)	
Otras partidas presupuestarias	1,429,846	
3. Menos ingresos presupuestarios no contables:		**400,430,901**
Cuentas por cobrar del año anterior, cobradas en el año actual	400,101,455	
Reclamaciones x cobrar (por leche fuera de norma)	329,446	
Otras partidas presupuestarias	-	
4. Total de ingresos Contables (4=1+2-3)		**10,228,711,575**

LICONSA, S.A. DE .C.V
Conciliación entre los Egresos Presupuestarios y los Gastos Contables
Correspondiente del 1° de enero al 31 de diciembre de 2015
(Cifras en pesos)

Descripción	Parcial	Total
1. Total egresos (presupuestarios)		**9,773,929,250**
Gasto Corriente de Operación		
Servicios personales (capítulo 1000)	1,390,549,189	
Gastos de operación	7,201,742,449	
Subsidios	1,166,413,784	
Otras erogaciones	8,325,285	
Enteros a la Tesofe	-	
Erogaciones por operaciones ajenas		
Por cuenta de terceros	(175,727,504)	
Erogaciones recuperables	180,759,873	
Inversión física		
Bienes muebles e inmuebles	-	
Inversión Pública	1,866,174	
Intereses, comisiones y gastos de la deuda		
2. Menos egresos presupuestarios no contables:		**1,850,741,237**
Erogaciones recuperables	180,759,873	
Erogaciones por cuenta de terceros	(175,727,504)	
Bienes muebles	-	
Obra pública	1,866,174	
Gasto comprometido al cierre del año pasado		
pagado en el año actual (pasivos)	1,506,269,804	
Compensación de impuestos	161,621,887	
Incremento en inventario de materias primas y material de envase	166,319,130	
Pago de leche fuera de norma y faltantes de leche en polvo	9,631,873	
3. Mas gastos contables no presupuestarios:		**2,288,928,516**
Provisión de gastos al cierre del mes (pasivos)	1,984,139,426	
Depreciación y amortización	115,081,194	
Gastos financieros virtuales neto	123,077,627	
Pago de prima de antigüedad pagada en liquidación y afectando pasivo	3,209,759	
Pérdidas y Provisiones	33,364,815	
Otros gastos virtuales	6,048,111	
Mermas y muestras	24,007,584	
4. Total de Gasto Contable (4=1-2+3)		**10,212,116,529**

16.- CUENTAS DE ORDEN

Las cuentas de orden al 31 de diciembre de 2015 y 2014, se integran como sigue:

CUENTAS DE ORDEN	2015	2014
VALORES		
Acciones emitidas de Capital Social	925,538,373	925'538,373
Valores en Custodia	99'471,841	103'190,436
Ganancia y Pérdida Inflacionaria	26'769,107	21'237,417
Refacciones, Herramientas, Accesorios y Papelería	5'790,392	5'701,238
Devolución al IMSS pago complementario	404,071	404,071
Activos Fijos Licitados	86,155	84,136
Créditos Incobrables	1,514	1,491
	1,058'061,453	**1,056'157,162**
EMISIÓN DE OBLIGACIONES		
Compras de Mercancías de leche de Importación	1,020'689,580	-
Cartas de Crédito en Importación de Leche	1,069'840,619	666'339,016
Cartas de Crédito en Garantía Importación de Leche	42'581,184	150'924,995
	2,133'111,383	**817'264,011**
AVALES Y GARANTÍAS		
Documentos en Garantía de Concesionarios y Distribuidores	36'996,015	25'575,496
Adeudos Liconsa Energía Eléctrica	14'140,261	14'239,729
	51'136,276	**39'815,225**
JUICIOS		
Juicios	331'371,438	411'290,503
	331'371,438	**411'290,503**

BIENES CONCESIONADOS O EN COMODATO		
Materia Prima en Custodia	33,903	12,807
Activos Fijos en Custodia	20,598	19,294
Bienes Recibidos por Recuperación de Adeudos	5	5
Producto Terminado en Custodia	105'289,008	103'483,664
	105'343,514	**103'515,770**
TOTAL	**3,679'024,064**	**2,428'042,671**

Estas notas explicativas a los estados financieros, son parte integrante de los mismos.

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

ANEXO I

INFORME SOBRE PASIVOS CONTINGENTES

1.- PASIVO CONTINGENTE POR PROCESOS JURÍDICOS

Con base en lo dispuesto en el Título Quinto, Capítulo I, artículo 86 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y en cumplimiento a la Norma de Información Financiera C-9 "Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos", se informa que la Unidad Jurídica de Liconsa le está dando seguimiento a 210 asuntos para 2015, en materia laboral, ordinario civil y ordinario mercantil pendientes de resolución; los cuales, en caso de dictarse sentencia pueden incidir en los resultados futuros de la entidad. Es importante señalar que el importe total por estos conceptos se encuentra registrado en Cuentas de Orden, su integración y el importe de estos conceptos al mes de diciembre de 2015. se muestran a continuación:

Juicios	Número	2015
Laborales	208	$ 258'575,345
Ordinario Civil	1	3'513,884
Ordinario Mercantil	1	60'892
	210	$262'150,121

Cabe señalar que de los 208 asuntos laborales 8 no son cuantificables. Así mismo, el pasivo contingente laboral se reporta en función de las prestaciones demandadas por la parte actora en cada juicio.

Sumados a estos rubros, se encuentra registrado un crédito fiscal emitido por el S.A.T. por un importe de $40'856,898.

Pliego Preventivo de Responsabilidades.

Esta cuenta al cierre de diciembre de 2015, refleja un importe de $27'715,155, por los pliegos preventivos fincados a funcionarios y ex funcionarios de la Entidad por parte de la Secretaría de la Función Pública y que no se ha notificado su baja por parte de la autoridad.

Adeudos por Recuperar en Trámite Legal

Corresponden a los importes en proceso de recuperación al cierre de diciembre de 2015 ascienden a $649,268.

2.- REQUERIMIENTOS FISCALES EMITIDOS POR EL SAT

A partir del mes de septiembre del año de 2010 el SAT, emitió invitación para que Liconsa, S.A. de C.V., regularice su situación fiscal por los años de 2005 a 2009, requiriendo tanto a la empresa como al Contador Público Registrado (Auditor Externo) que emitió el dictamen fiscal por los años de 2005 y 2006, diversa documentación e

información para su evaluación y análisis; procediendo a determinar créditos fiscales independientes para estos dos años, ya que el criterio sostenido por la autoridad consistía en que los Recursos Fiscales que otorga el Gobierno Federal, deberán considerarse como ingresos acumulables en la determinación del Resultado Fiscal para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

a) Año 2005:
Ante dicha situación, Liconsa, promovió una "Queja" ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON), por lo que con fecha 4 de Octubre de 2012, la titular de la PRODECON emitió la recomendación número 25/2012 de carácter pública, en la cual concluye que no es viable que el SAT considere como ingresos acumulables para efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta del referido ejercicio, los recursos fiscales otorgados por parte del Gobierno Federal.

Con fecha 27 de Noviembre de 2012, Liconsa presentó Demanda de Nulidad ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa en contra de la resolución emitida por el SAT, *por lo que luego de interponer y agotar diversos medios* de defensa ante las diferentes instancias del Poder Judicial de la Federación, el 22 de Septiembre de 2015 la Segunda Sección de la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, en cumplimiento a la ejecutoría de fecha 2 de Julio de 2015 dictada por el Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito, concede el amparo y la protección de la Justicia Federal a Liconsa, en los términos de "No considerar como ingresos acumulables los Subsidios y Transferencias que recibe del Gobierno Federal para efectos del Impuesto Sobre la Renta", dejando sin efectos el crédito fiscal determinado por alrededor de 170 millones de pesos, notificando dicha resolución al SAT.

Con dicha sentencia se concluye un prolongado pero satisfactorio proceso, al lograr que la autoridad otorgue la razón a Liconsa, en su actuar y apego irrestricto de las disposiciones legales y normativas que le son aplicables.

b) Año 2006:
El 12 de Marzo de 2013 se recibe en las Oficinas Centrales de Liconsa el Oficio Número 900-09-05-2013-14051 emitido por la Administración General de Grandes Contribuyentes, del *Servicio de Administración Tributaria (SAT), Expediente* LIC950821M84, GSD9600060/12, de fecha 11 de Marzo de 2013, que contiene el escrito de observaciones determinadas como resultado de la revisión al año 2006, mencionando que Liconsa, S.A. de C.V. no declaró Impuesto Sobre la Renta en cantidad de $15'286,896.73, ya que no acumuló ingresos que obtuvo por transferencias del Gobierno Federal, en suma de $1'209,485,429.00.

Con fecha 26 de Abril de 2013, Liconsa, S.A. de C.V., promovió una queja ante la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (PRODECON) en contra de los actos del Administrador de Fiscalización a Grandes Contribuyentes Diversos "5" del Servicio de Administración Tributaria, misma que fue tramitada bajo el número de expediente 931-I-QR-315/2013-A, de fecha 2 de Mayo de 2013, al considerar que la actuación y los criterios de interpretación sostenidos por el SAT constituían una violación a sus derechos tributarios.

El 10 de Octubre de 2013 se recibió en las oficinas de Liconsa, S.A. de C.V., el Oficio de determinación del crédito fiscal Número 900-09-05-2013-54161 de fecha 8 de Octubre del presente año, emitido por la Administración de *Fiscalización a Grandes Contribuyentes* Diversos "5", de la Administración General de Grandes Contribuyentes del SAT, con el

que la autoridad determina un crédito fiscal por un importe total de $40´856,897.55, que según el criterio adoptado por la autoridad, se originó por no considerar como ingresos acumulables para efectos de la determinación del resultado anual del Impuesto Sobre la Renta, los recursos fiscales otorgados por el Gobierno Federal en su calidad de accionista mayoritario principal.

Liconsa, S.A. de C.V., presentó el 13 de Diciembre de 2013, ante la Primera Sala Regional Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa la Demanda de Nulidad en contra de la resolución impugnada correspondiente al ejercicio fiscal del año 2006, señalada en el Oficio de determinación del crédito fiscal Número 900-09-05-2013-54161 de fecha 8 de Octubre de 2013, cumpliendo con los plazos que han sido establecidos para ello, emitiendo el Tribunal el Acuse de Registro de la Demanda y asignándole el número de expediente 28442/13-17-08-2.

La Octava Sala Regional Metropolitana del TFJFA, notifica al Representante Legal de Liconsa que con fecha 27 de Enero de 2014 se admite la demanda interpuesta contra el crédito fiscal determinado por el SAT por el ejercicio fiscal del año de 2006.

Con fecha 17 de Junio de 2014 se presentó por parte de Liconsa ante la Sala Regional, el escrito de alegatos correspondiente, mediante el cual se hacen valer diversas manifestaciones en relación a la contestación de la demanda efectuada por la autoridad fiscal.

El 31 de Octubre de 2014, la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente emitió su recomendación número 17/2014, PRODECON/OP/283/2014, EXPEDIENTE: 08850-I-QRA-1736/2014 de carácter pública recaída a la queja instaurada por Liconsa, S.A. de C.V., en la cual prácticamente comparte el mismo criterio que sostiene la empresa en relación con los subsidios y transferencias gubernamentales recibidos durante el ejercicio de 2006; es decir, que no era viable que el SAT los considerara como ingresos acumulables para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta del referido ejercicio.

El 07 de Noviembre de 2014, la PRODECON, hace público el escrito con número de referencia EXPEDIENTE: 08850-I-QRA-1736/2014, RECOMENDACIÓN 17/2014, PRODECON/SPDC/121/2014 denominado "Acuerdo de no aceptación de recomendación", con la que el Titular de la Administración de Fiscalización a Grandes Contribuyentes Diversos "5" del SAT, señala que "No aceptó la Recomendación 17/2014" emitida por la PRODECON.

La Primera Sala Auxiliar del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa emite Sentencia de fecha 3 de Noviembre de 2014, en la que reconoce la validez de la resolución impugnada, al no encontrar equilibrio entre los ingresos por transferencias gubernamentales y las deducciones realizadas por la empresa.

Con fecha 25 de Febrero de 2015, fue presentada ante el H. Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito, la Demanda de Amparo Directo en contra de la Sentencia emitida el 3 de Noviembre de 2014, por la Primera Sala Auxiliar del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa en la que reconoce la validez de la Resolución emitida por el SAT, de igual manera la autoridad fiscal (SAT) presentó un recurso de revisión fiscal en contra de dicha sentencia.

Mediante acuerdo de fecha 9 de Marzo de 2015, la Demanda de Amparo Directo y el Recurso de Revisión Fiscal, fueron admitidos a trámite por el Décimo Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito (TCC), bajo los números de expediente D.A. 167/2015 y R.F. 102/2015, respectivamente, turnándose a la ponencia del Magistrado Jorge Arturo Camero Ocampo.

Por otra parte, mediante acuerdo de fecha 9 de Junio de 2015, el TCC determinó que por carga excesiva de trabajo, el presente asunto se enviaría al Segundo Tribunal Colegiado de Circuito del Centro Auxiliar de la Novena Región, con residencia en Zacatecas, (TCC Auxiliar) para su estudio y resolución.

El 16 de Junio de 2015, el asesor fiscal sostuvo una plática con los Magistrados del TCC Auxiliar, para exponer los puntos más relevantes del juicio y las razones por la cuales se debería conceder el amparo y protección de la justicia de la unión a Liconsa, S.A. de C.V.

Así las cosas, mediante acuerdo de fecha 17 de Junio de 2015, el presente asunto fue admitido bajo el número de expediente 514/2015, y turnado a lo ponencia del Magistrado Serafín Salazar Jiménez, estando a cargo del proyecto de sentencia la Licenciada en Derecho Verónica Loredo Cervantes.

Con fecha 18 de Septiembre del 2015 se acordó llevar a cabo la sesión correspondiente por parte del Tribunal Colegiado de Circuito en Zacatecas, analizando la Demanda de Amparo presentada por Liconsa así como el Recurso de Revisión Fiscal interpuesto por el SAT; resolviendo en cuanto a la Demanda de Amparo que "la Justicia de la Unión ampara y protege a Liconsa, S.A. de C.V. contra el acto a la Primera Sala Auxiliar Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, con residencia en México Distrito Federal, consistente en la sentencia pronunciada, el tres de Noviembre de 2014", dicho amparo se concede para los efectos de que "se considera fundado el argumento de la quejosa consistente en que la autoridad responsable omitió atender a la totalidad de los argumentos planteados por la actora en sus motivos de impugnación, concretamente, el relativo a que la legalidad de la resolución administrativa impugnada, debía estudiarse a la luz de diversas normas aplicables, específicamente la Norma 3.9 para el Registro de los Subsidios y Transferencias Corrientes y las Aportaciones de Capital en el Sector Paraestatal"; en tanto que, en materia del recurso de revisión, Confirma la sentencia emitida el tres de Noviembre de 2014, ordenando devolver los autos al Décimo Tribunal Colegiado en Materia Administrativa en el Distrito Federal, para que realice los trámites procesales conducentes.

En cumplimiento a las Ejecutorias dictadas en el amparo directo y recurso de revisión fiscal, por parte del Tribunal Colegiado de Circuito en Zacatecas; la Octava Sala Regional Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa con fecha 14 de Octubre del presente año, notifica al Representante Legal de la Entidad, la Sentencia emitida con fecha 12 de Octubre de 2015, donde resuelve reconocer nuevamente la validez de la resolución impugnada.

Con fecha 8 de Noviembre del 2015, el SAT presentó en la Oficialía de Partes el Recurso de Revisión, señalando las argumentaciones que considera pertinentes para confirmar su criterio en materia de acumulación de ingresos recibidos por parte del Gobierno Federal, así como la no deducibilidad de erogaciones efectuadas con los recursos provenientes del Gobierno Federal y fundamentación del concepto de simetría fiscal.

Debido a lo anterior, y por considerar que dicha resolución le causa a Liconsa, S.A. de C.V., un grave perjuicio patrimonial, en virtud de que la misma se encuentra indebidamente fundada y motivada, con fecha 10 de Noviembre de 2015 el Representante Legal de la empresa presentó ante la Octava Sala Regional Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa la Demanda de Amparo Directo, quedando registrada con el número de folio 566564.

El 15 de Enero de 2016, el Representante Legal de Liconsa, presentó en Oficialía de Partes del Décimo Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito, el Escrito de Manifestaciones con el que se da respuesta al recurso de revisión interpuesto por la autoridad fiscal en contra de la sentencia emitida por la Sala Fiscal.

El 9 de Febrero de 2016, el Décimo Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito, ordenó el envío del expediente al Segundo Tribunal Colegiado de Circuito del Centro Auxiliar de la Novena Región, ubicado en Zacatecas, Zacatecas; sin embargo fue hasta el 11 de Febrero que de manera física se envió el expediente a dicho Tribunal.

HÉCTOR PABLO RAMÍREZ PUGA LEYVA
DIRECTOR GENERAL

C.P. MARTÍN DEL CASTILLO TOLEDO
DIRECTOR DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

SEDESOL

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

LICONSA

ABASTO SOCIAL DE LECHE

PROGRAMA INSTITUCIONAL

2013 - 2018

Índice

Presentación

1. Marco Histórico 5

1.1. Antecedentes 5

2. Marco Teórico 7

2.1. El Desarrollo Social 7

2.1.1. Derechos Sociales 9

2.1.2. Derecho a la Alimentación y Seguridad Alimentaria 9

2.2. Política Social de Nueva Generación 10

2.3. Marco Jurídico 10

2.4. Proceso metodológico 14

2.4.1. Planeación empleada 14

2.4.2. Metodología 14

3. Diagnóstico General 16

3.1. Situación actual 16

3.2. Análisis estratégico FODA 40

3.3. Contexto Nacional 41

3.3.1. Situación Económica 41

3.3.2. Poder Adquisitivo 44

3.3.3. Dinámica de Precios, Bienestar y Pobreza 45

3.3.4. Medición de la Pobreza 45

3.3.5. Seguridad alimentaria y nutrición 47

3.3.6. Desarrollo Humano 49

3.3.7. Análisis del Sector Lácteo 49

3.3.8. Organismos de la Sociedad Civil 50

3.4. Contexto Internacional 50

3.4.1. Situación Económica 50

3.4.2. Análisis del Sector Lácteo 52

3.4.3. Proveedores 53

3.5. Logros 53

3.5.1. Fortificación de la leche 53

3.5.2. Reorientación del padrón de beneficiarios en zona rural e indígena 56
3.5.3. Leche UHT 56
3.5.4. Certificación de calidad 57
3.5.5. Sistematización de centros de acopio 57
3.5.6. Transferencia electrónica bancaria a ganaderos nacionales 58
3.6. Áreas de oportunidad 58
3.6.1. Mayor focalización en la población beneficiaria 58
3.6.2. Incrementar atención en zona rural e indígena 59
3.6.3. Sustentabilidad del PASL 59
3.6.4. Política Interinstitucional de atención a ganaderos nacionales 59
3.6.5. Sinergias y Complementariedades con otros Programas Sociales 60
3.6.6. Institucionalizar los Procesos de Planeación y Evaluación 63
3.6.7. Recomendaciones Externas 63
4. Alineación del Programa Institucional a los grandes objetivos nacionales 65
5. LICONSA en el Desarrollo Social 66
5.1. Visión 66
5.2. Misión 66
5.3. Valores 66
5.4. Eje Estratégico: Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano 68
5.4.1. Diagnóstico 68
5.4.2. Objetivos 69
5.4.3. Estrategias Generales 70
5.5. Líneas de Acción Estratégicas 73
5.5.1. Adquisición de Leche Nacional 73
5.5.2. Comercialización de Leche de Alta Calidad 74
5.6. Estrategias Transversales 74
5.6.1. Cruzada Nacional Contra el Hambre 74
5.6.2. Gobierno Cercano y Moderno 75
5.6.3. Inclusión 75
5.6.4. Perspectiva de Género 76
5.6.5. Derechos Humanos 76

6. Seguimiento y evaluación 78
6.1. Metas e Indicadores 78
Anexos 81
Glosario 84

Presentación

La Política Social de Nueva Generación que implementó el gobierno del Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, ha impulsado el acceso a los derechos sociales a los que tienen derecho los mexicanos. La promoción de dichos derechos, tiene la firme tarea de empoderar a las personas poseedoras de los mismos para su acceso a ellos o bien, exigir su inclusión en los diversos programas que se vienen desarrollando a fin de atender los principales problemas que aquejan a millones de mexicanos.

El acceso a una educación de calidad; a servicios de salud y seguridad social; a una vivienda digna; un ingreso digno que cubra sus necesidades básicas; y, sobre todo, a una alimentación suficiente, sana y nutritiva, son indispensables para una vida de bienestar hoy y en el futuro.

LICONSA, la empresa social del Gobierno de la República, lleva a cabo la responsable misión de alimentar y nutrir a las familias mexicanas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar. Atiende a diferentes grupos a través de sus dos modalidades, pero el esfuerzo resulta insuficiente ante el grave problema que enfrentan por la falta de acceso a los alimentos de millones de personas. La seguridad alimentaria es un problema grave que aqueja a más de 8 millones de personas que se encuentran en inseguridad moderada y severa, además, tiene un gran impacto en la desnutrición de las personas y que de acuerdo al INSANUT 2012, se presenta en el 14% de la población infantil, incidiendo en la baja talla del 33% de niños menores de 5 años en población indígena, y anemia, en un 38% de niños de 12 a 23 meses de edad.

LICONSA asegura y acredita la alimentación y nutrición de más mexicanos, y por ello, va más allá de la atención. La visión de futuro de esta empresa social, tiene el propósito de obtener un fin supremo, alcanzar un óptimo Desarrollo Humano de las personas que se encuentran en *situación de Pobreza Moderada y Pobreza Extrema.* Por lo tanto, es necesario focalizar prioritariamente la atención en la etapa de la primera infancia, en que la dotación de micronutrientes es indispensable para la nutrición de una persona y que tendrá impacto para el resto de su vida. Ello, implica incidir en estrategias de desarrollo para el bienestar presente y futuro en materia de *salud, nutrición, educación, productividad y mejores expectativas para* superar la pobreza. LICONSA está comprometida a generar prosperidad en el presente y futuro de las familias más vulnerables.

El presente Programa Institucional 2013-2018, se actualiza con la finalidad de atender las áreas de oportunidad que se tienen presentes y alcanzar los grandes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, por un México Incluyente y un México Próspero.

Considerar el desarrollo humano en las políticas públicas sociales, es oportuno, tanto para el bienestar presente, como para la reserva del capital humano que contribuirá con el bienestar de futuro.

Héctor Pablo Ramírez Puga Leyva
Director General

1. Marco Histórico

1.1. Antecedentes

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

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

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

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

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

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

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

Un hecho que es necesario resaltar es la fortificación de la leche al adicionarle minerales como hierro, zinc, ácido fólico, vitaminas B2 y B12, además de las vitaminas A y D que ya se le habían incorporado. Con ello, se tiene la certeza de contar con un producto de la más alta calidad, que combate de manera frontal la desnutrición y la anemia que afecta a una parte significativa de la población infantil en México. Las Reglas de Operación 2004 para el Programa de Abasto Social de Leche facultaron a LICONSA, S.A. de C.V. para incorporar a su padrón de beneficiarios a nuevos grupos de la población, como son mujeres de 12 a 15 años; en periodo de lactancia; y de 49 a 59 años.

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

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

El Instituto Nacional de Salud Pública llevó a cabo en los años 2004, 2006 y 2009, las Evaluaciones de Impacto de la Leche Fortificada LICONSA en el estado de nutrición de los

niños beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche (PASL), comparando la efectividad de la leche administrada a niños que tenían entre 12 y 30 meses de edad al inicio del estudio.

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

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

Con la modificación al objeto social y a los estatutos sociales de LICONSA, S. A. DE C.V., contenidos en la escritura notarial de febrero de 2010, la sociedad tiene por objeto coadyuvar al fomento económico y social del país, participando en la adquisición y enajenación por cualquier título legal de leche fresca o en polvo y de otros productos necesarios para su industrialización y la de sus derivados; así como el procesamiento, distribución y venta de leche fluida pasteurizada o en polvo y de otros productos lácteos y sus derivados, complementos alimenticios, y de otros productos derivados del aprovechamiento de sus procesos industriales; así también, la distribución y venta a precio preferencial de leche líquida, pasteurizada, rehidratada, ultrapasteurizada o en polvo, así como de complementos alimenticios, derivados lácteos u otros productos.

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

2. Marco Teórico

2.1. El Desarrollo Social

Existen fundamentos teóricos que nos indican que la política social tiene que ver con el bienestar de las personas a través de la acción social, y tanto se considera un objeto de estudio

de las Ciencias Sociales como un conjunto de prácticas. Para precisar esta consideración, enunciaremos algunas referencias teóricas que hace José Adelantado en su ensayo "La política Social", precisa que ésta "descansa en los métodos y teorías usados en sociología, historia, economía, derecho, ciencia política, geografía, estadística, filosofía, y psicología social, para ayudar a comprender el bienestar". La política social explora el contexto social, político, ideológico e institucional en el cual el bienestar es producido, organizado y distribuido; asimismo, concierne a todos aquellos aspectos de las políticas públicas, de las relaciones de mercado, y las no monetarias que contribuyen a aumentar o disminuir el bienestar de individuos o grupos. Existe coincidencia entre Adelantado y los investigadores de la ONU, al asegurar que las políticas sociales deberán operar en un marco normativo que incluya un debate moral y de objetivos políticos sobre la naturaleza de las aspiraciones y los resultados obtenidos, es decir, una obligación moral en un estado de derecho.

Para tener un panorama más amplio de lo que es la Política Social, resulta conveniente entender algunos conceptos:

Bienestar social. Hace referencia a los acuerdos sociales que existen para delimitar las necesidades de los individuos y grupos en una sociedad y afrontar los problemas sociales.

Necesidades sociales. Las necesidades son sociales en el sentido de que no se refieren meramente a las causas individuales por las que una persona se enferma o es pobre; también conciernen a la extensión y distribución de la enfermedad o la pobreza en diferentes grupos sociales y las razones, estructuras y procesos que afectan a sus condiciones de vida.

Problemas sociales. El bienestar social está relacionado con las necesidades, pero no son lo mismo que los problemas sociales; una persona en situación de desempleo puede tener necesidades imperiosas, pero sólo si el desempleo afecta a una parte considerable de la población se puede considerar un problema social.

Igualdad. Muchas reformas sociales se han hecho en nombre de la igualdad; y desde la política social se postula que los distintos grupos sociales deben ser tratados de forma igualitaria en derechos, beneficios, servicios y participación en las decisiones, por parte de los gobernantes del bienestar.

Derechos. Es un concepto jurídico y se refieren a la legitimad de las demandas de los individuos. Para la política social la cuestión es qué tipo de demandas de bienestar social deben ser respaldadas por la administración pública. Según Thomas H. Marshall se distinguen tres tipos de derechos de ciudadanía, los derechos civiles (libertad de la persona, de expresión, de fe...), políticos (derecho al sufragio, a ocupar cargos públicos) y derechos sociales (que van desde el derecho a un mínimo bienestar y seguridad económicos, hasta el derecho a compartir plenamente el patrimonio social y a vivir como un ser civilizado, de acuerdo con los patrones vigentes en una sociedad).

Justicia social. Se refiere a los merecimientos de alguien para obtener algún bien.

2.1.1. Derechos Sociales

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los derechos sociales junto con los derechos económicos y culturales son "los derechos humanos relacionados con el lugar de trabajo, la seguridad social, la vida en familia, la participación en la vida cultural y el acceso a la vivienda, la alimentación, el agua, la atención de la salud y la educación". Sobre el acceso a la vivienda y la alimentación, que incluye la protección contra el hambre, el agua, y también el vestido, cabe señalar que la ONU los integra en el denominado derecho a un nivel de vida adecuado. Quienes estarán encargados de proteger y garantizar el cumplimiento de estos derechos dice, que serán los Estados, e incluso hay una obligación inmediata, por parte de éstos, de satisfacer los niveles mínimos esenciales de cada derecho. Al respecto, la ONU apunta que, de conformidad con las obligaciones mínimas esenciales destacadas por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en sus observaciones generales, los Estados, "han de asegurar el acceso a una alimentación esencial mínima que sea nutritiva, adecuada y segura y garantice que nadie padezca hambre, entre otros".

2.1.2. Derecho a la alimentación y la seguridad alimentaria

La Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre, la cual es un compromiso de los países y organizaciones de dicha región, y misma que recibe el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), para contribuir a crear las condiciones que permitirán erradicar el hambre de forma permanente para el año 2025, define el derecho a la alimentación como un derecho humano universal en los siguientes términos: "El derecho a la alimentación es un derecho humano universal que permite que las personas tengan acceso a una alimentación adecuada y a los recursos necesarios para tener en forma sostenible seguridad alimentaria". Por otro lado, la misma FAO define a la seguridad alimentaria como: "situación que existe cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana". Además, esta organización, considera al derecho a la alimentación como "una obligación de los Estados que, a su vez, los particulares pueden exigir"; para ello, "el Estado debe crear a través de las políticas públicas, un entorno favorable con el fin de lograr la autosuficiencia alimentaria". La anterior definición implica de acuerdo con Valero Flores, observar a la seguridad alimentaria desde diversas dimensiones:

Disponibilidad de alimentos: la existencia de cantidades suficientes de alimentos de calidad adecuada.

Acceso a los alimentos: acceso de las personas a los recursos adecuados (recursos a los que se tiene derecho) para adquirir alimentos apropiados y una alimentación nutritiva.

Utilización: utilización biológica de los alimentos a través de una alimentación adecuada, agua potable, sanidad y atención médica, para lograr un estado de bienestar nutricional en el que se satisfagan todas las necesidades fisiológicas.

Estabilidad: para tener seguridad alimentaria, una población, un hogar o una persona deben tener acceso a alimentos adecuados en todo momento.

2.2. Política Social de Nueva Generación

El Gobierno de la Republica, a través de la Secretaría de Desarrollo Social, establece que todos los Programas y Acciones del Sector de Desarrollo Social, así como las personas que laboran en él, deberán conducirse con respeto irrestricto a los derechos de las personas, además de fomentar la inclusión, la no discriminación, la igualdad y el trato digno, dirigiendo acciones a los siguientes enfoques:

Personas con Discapacidad: esta nueva política establece que se debe ir más allá de la cultura de respeto y la no discriminación, e impulsar e implementar acciones que aseguren la accesibilidad universal de las personas con discapacidad y que les permita ejercer a plenitud todos sus derechos: movilidad en las calles y edificios, utilización del transporte y tecnologías de la educación, alimentación y nutrición, trabajo digno, entre otros.

Pueblos Indígenas: en este enfoque se establece dirigir acciones que busquen generar que los pueblos y comunidades indígenas vivan en condiciones sociales y económicas dignas, dentro de un marco de igualdad e interculturalidad, donde se respeten sus derechos y su identidad, y se propicien la autogestión de sus procesos de desarrollo, que les aseguren la sustentabilidad e integralidad, y en dónde la participación activa de la población indígena sea un principio de actuación del Estado Mexicano.

Participación Social: se reconoce que mediante una participación activa de las personas es que se podrán generar comunidades capaces no solo de aportar a su propio desarrollo social y económico, sino de exigir el cumplimiento efectivo de todos sus derechos.

Derechos Humanos: en este nuevo enfoque de la Política Social de Nueva Generación se tiene claro que, para garantizar el respeto de los derechos humanos, así como la dignidad de todas las personas, es necesario que los grupos de población que, por sus condiciones físicas requieren de espacios físicos adecuados para su ingreso y estancia, y tengan garantizada su accesibilidad a los mismos.

2.3. Marco Jurídico

Carta Magna

- ✓ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Leyes:

- ✓ Ley Aduanera.
- ✓ Ley Agraria.
- ✓ Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- ✓ Ley de Amparo.

- ✓ Ley de Coordinación Fiscal.
- ✓ Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación.
- ✓ Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal correspondiente.
- ✓ Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- ✓ Ley de Planeación.
- ✓ Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Ley del Notariado (Correlativa a la Entidad de que se trate).
- ✓ Ley del Seguro Social.
- ✓ Ley del Servicio de la Tesorería de la Federación.
- ✓ Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- ✓ Ley de la Propiedad Industrial.
- ✓ Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- ✓ Ley Federal de Competencia Económica.
- ✓ Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- ✓ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- ✓ Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- ✓ Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.
- ✓ Ley Federal de Protección al Consumidor.
- ✓ Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
- ✓ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- ✓ Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- ✓ Ley Federal del Trabajo.
- ✓ Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- ✓ Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.
- ✓ Ley General de Bienes Nacionales.
- ✓ Ley General de Desarrollo Social.
- ✓ Ley General de Salud.
- ✓ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ✓ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- ✓ Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- ✓ Ley para la Igualdad entre Hombres y Mujeres.
- ✓ Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.
- ✓ Ley de Comercio Exterior.
- ✓ Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía.
- ✓ Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores.
- ✓ Ley de Organizaciones Ganaderas.
- ✓ Ley Federal de Archivos.
- ✓ Ley de Firma Electrónica Avanzada.

Códigos:

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

Reglamentos:

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

Decretos:

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

Manuales Administrativos de Aplicación General para la Administración Pública Federal vigentes, en materia de:

- ✓ Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- ✓ Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección.
- ✓ Control Interno.
- ✓ Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- ✓ Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos.
- ✓ Recursos Financieros.

- ✓ Recursos Materiales y Servicios Generales.
- ✓ Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- ✓ Transparencia.

Circulares:

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

Acuerdos:

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

Lineamientos:

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

Otras Disposiciones:

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

2.4. Proceso Metodológico

2.4.1. Planeación empleada

La planeación suele ser parte de un proceso administrativo fundamental para el logro de los objetivos que se deseen alcanzar, por ello, se definen, se anticipan y se presupuestan recursos de manera práctica, para lo cual resulta de vital importancia planear de manera documentada y sistemática, partiendo de un diagnóstico que nos permita determinar la situación en la que estamos para definir los caminos a seguir y así alcanzar nuestros propósitos.

Se cuenta inicialmente con dos bases para formular un plan:

1) Fijamos un escenario futuro al que deseamos llegar y desde ese punto trazamos un conjunto de acciones y metas hacia el presente, para dar paso a la planeación prospectiva;
2) Cuando proyectamos tendencias de nuestros logros pasados y a partir del punto presente extrapolamos o tendemos una línea con su conjunto de acciones y metas hacia el futuro, plasmando una planeación retrospectiva.

Con base en estas dos formas de plantear la planeación, consideramos conveniente proponernos escenarios futuros, en los que la política social proyectada por el Gobierno de la República, alcance la Meta de un México Incluyente, expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, para contribuir a una buena alimentación y nutrición de los mexicanos.

Para proyectar los alcances que nuestra empresa social debe alcanzar, destacaremos una serie de características que nos permitan alcanzar nuestros objetivos. Para ello, instrumentamos los mecanismos siguientes:

- Planeación estratégica al 2018.
- Alineación a los grandes Objetivos Nacionales y Sectoriales.
- Planeación orientada a resultados.
- Alineación de la planeación, la programación y la presupuestación.
- Diseño de políticas y mecanismos para un estricto control, seguimiento y evaluación de lo planeado.

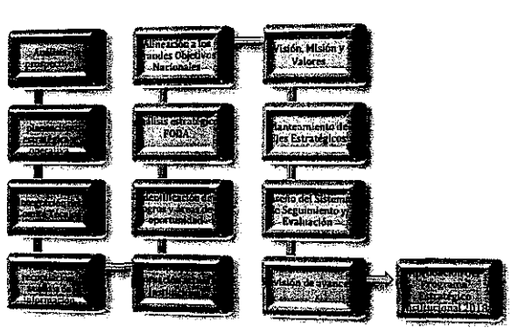
En la manifestación de nuestros propósitos, recurrimos a distintos instrumentos que nos permiten orientar el rumbo que necesitamos para alcanzarlos:

- Un Programa Estratégico Institucional.
- Los Programas Operativos Anuales.
- Los Programas estratégicos de cada área.

2.4.2. Metodología

Para contar con un instrumento adecuado que oriente y de orden a todas las tareas que se desarrollaron, fue conveniente delinear la metodología que nos permitió obtener los mejores resultados.

1) Análisis prospectivo de los resultados pretendidos. Alinear las grandes Metas Nacionales en materia alimentaria y de nutrición, con el fin de delimitar las rutas iniciales a seguir.
2) Pertinencia de la planeación estratégica y operativa. Confrontar alcances con los resultados que se pretenden obtener.
3) Integración del Comité Técnico de Análisis y Planeación. Conformación del equipo técnico de trabajo que nos permite desarrollar los trabajos planteados.
4) Investigación, recopilación, análisis de información. Llevar a cabo el acopio de información suficiente que nos permitió determinar la situación actual de la empresa para la toma de decisiones.
5) Descripción de la situación actual Institucional. Hacer el planteamiento integral de la empresa en cuanto a las condiciones en las que se encuentra.
6) Identificar logros y áreas de oportunidad. Alcances que se han tenido hasta el momento y que se pueden detonar como una mayor fortaleza de la empresa, así como las áreas de oportunidad que permitan mejorar los resultados e impactos.
7) Análisis estratégico. Llevar a cabo un análisis estratégico situacional FODA para una mejor toma de decisiones.
8) Alineación a los grandes Objetivos Nacionales. Alinear los objetivos de la Empresa al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, en materia de alimentación y nutrición.
9) Planteamiento de la Visión, Misión y Valores. La identificación y planteamiento de los anhelos y propósitos de nuestra empresa, son necesarios para facilitar el alcance de los resultados que deseemos tener.
10) Planteamiento de Ejes Estratégicos. Definir los grandes ejes rectores del Programa Institucional, bajo el esquema de la planeación estratégica.
11) Diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Un proceso de planeación que en su implementación no sea medido, resulta incierto en los resultados e impactos. Un Sistema de seguimiento y evaluación permite la mejora continua de los procesos de gestión.
12) Revisión de avances. Llevar a cabo una revisión de la construcción del Programa Institucional por el cuerpo directivo de la Empresa.
13) Aprobación del Programa Estratégico Institucional 2018. Logrado el propósito de plantear lo que se requiere hacer y alcanzar, la Dirección General presenta el Programa Estratégico para la aprobación del Honorable Consejo de Administración.

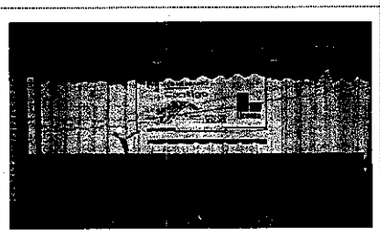
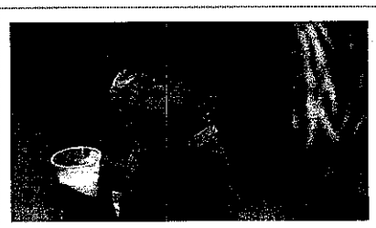


Metodología para la elaboración del Programa Institucional 2013-2018

3. Diagnóstico General

3.1. Situación actual

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

1. Abasto Comunitario	Lecherías		Establecimientos operados por personas físicas que en su mayoría distribuyen la leche líquida, y sus inmuebles son generalmente proporcionados por los gobiernos locales.
	Tiendas particulares		Establecimientos operados por personas físicas con pequeños comercios que trabajan con limitado surtido de mercancías y que en su mayoría distribuyen la leche en polvo.
	Tiendas comunitarias de DICONSA		Establecimientos que distribuyen solamente leche en polvo.
2. Convenios con Actores Sociales			Actores sociales que atienden a personas en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Reglas de Operación 2015

La población objetivo del programa se atiende a través de estas dos modalidades.

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

Tabla 1. Beneficiarios por grupos de atención en la modalidad de abasto comunitario.

Periodo	Niños y niñas de 6 meses a 12 años	Mujeres de 13 a 15 años	Enfermos Crónicos o Discapacitados	Mujeres gestantes y lactantes	Mujeres de 45 a 59 años	Adultos de 60 y más años	Total
2006	3,880,923	334,292	324,601	89,875	424,867	796,369	5,850,927
2007	3,640,793	368,610	303,898	63,888	445,688	842,954	5,665,831
2008	3,851,417	392,303	257,408	58,476	514,686	956,435	6,030,725
2009	3,855,253	382,515	236,712	60,419	544,364	991,730	6,070,993
2010	3,765,501	367,432	239,052	60,324	565,691	1,049,405	6,047,405
2011	3,578,524	367,653	236,181	70,793	595,429	1,073,877	5,922,457
2012	3,482,220	365,732	246,429	84,958	627,202	1,143,711	5,950,252
2013	3,759,089	401,034	257,137	97,332	714,736	1,260,920	6,490,248
2014	3,666,214	414,508	219,074	82,431	728,127	1,320,555	6,430,909
2015*	3,570,591	422,361	214,401	71,559	733,147	1,350,887	6,362,946

*El dato es con corte al mes de septiembre.
Fuente: elaboración propia, Catálogo Nacional de Puntos de Venta.

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

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

Tabla 2. Beneficiarios por la modalidad de Actores Sociales.

Periodo	Convenios	Unidades Operativas de los Convenios
2006	154	1,757
2007	154	1,709
2008	152	1,744
2009	158	1,777
2010	150	1,657
2011	139	1,952
2012	137	1,330
2013	152	1,619
2014	170	1,622
2015**	170	1,670

**Datos al corte del mes de septiembre.
Fuente: elaboración propia, Dirección de Abasto Social.

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

Tabla 3. Dotación por beneficiario.

Número de personas beneficiarias	Dotación semanal (litros)
1	Hasta 4
2	Hasta 8
3	Hasta 12
4	Hasta 16
5	Hasta 20
6 o más	Hasta 24

Fuente: Reglas de Operación del PASL 2015.

En los últimos 10 años, la cobertura del Programa de Abasto Social, no ha tenido cambios importantes, se ha mantenido en el rango de los 5.9 a 6.3 millones de beneficiarios y dicha estabilidad ha sido tanto para la modalidad de abasto comunitario como para la modalidad de Actores Sociales (Convenios Interinstitucionales), este último, a pesar que en 2013 se dio apertura para que se ampliara el padrón de 2 al 4% del total del padrón de beneficiarios a nacional y hasta en un 18% en municipios incluidos en la estrategia de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

Tabla 4. Variación anual en beneficiarios 206-2015.

Periodo	Abasto Comunitario	Convenios Interinstitucionales	Total	Variación	% de Variación anual
2006	5,752,109	98,818	5,850,927		
2007	5,565,549	100,282	5,665,831	-185,096	-3.16%
2008	5,926,627	104,098	6,030,725	364,894	6.44%
2009	5,968,553	102,440	6,070,993	40,268	0.67%
2010	5,950,984	96,421	6,047,405	-23,588	-0.39%
2011	5,808,240	114,217	5,922,457	-124,948	-2.07%
2012	5,870,906	79,346	5,950,252	27,795	0.47%
2013	6,396,710	93,538	6,490,248	539,996	9.08%
2014	6,334,910	95,999	6,430,909	-59,339	-0.91%
2015*	6,269,107	93,839	6,362,946	-67,963	-1.06%

*Dato con fecha de corte al mes de septiembre 2015.
Fuente elaboración propia, Catálogo Nacional de Puntos de Venta.

Bajo la modalidad de Abasto Comunitario, a pesar que el padrón de beneficiarios no ha tenido cambios importantes, los puntos de venta mediante la cual se entrega la leche al beneficiario, registró crecimientos en los tres últimos años. Esto se debe a que las nuevas altas que sustituyen las bajas naturales de beneficiarios, se han dado primordialmente en zona rural e indígena, y muchos de ellos en lugares donde no se tenían estos puntos, esta reorientación de beneficiarios de da a partir de la modificación a las ROP2013, mediante la cual, se eliminó la

restricción que había para que un beneficiario de LICONSA que no podía estar en el padrón de otro programa social, ahora pueda ser beneficiario de otros programas.

Tabla 5. Presencia en zona urbana y semiurbano-rural.

Periodo	Urbano	Semiurbano-Rural	Total
2006	3,874	3,417	7,291
2007	3,979	3,426	7,405
2008	4,109	3,743	7,852
2009	4,130	3,795	7,925
2010	4,158	3,835	7,993
2011	4,162	3,824	7,986
2012	4,329	3,798	8,127
2013	4,458	4,821	9,279
2014	4,604	5,159	9,763
2015*	4,603	5,199	9,802

*Dato con fecha de corte al mes de septiembre 2015.
Fuente: elaboración propia, Catálogo Nacional de Puntos de Venta.

La distribución de leche que se realiza dentro del Programa de Abasto Social de Leche, está en función al número de beneficiarios con que cuenta el padrón.

Tabla 6. Litros de leche líquida y leche en polvo en el PASL.

Periodo	Leche Liquida	Leche Polvo	Total
2006	805,423,316	151,933,230	957,356,546
2007	748,593,947	152,425,194	937,019,141
2008	795,075,338	181,725,429	976,800,767
2009	807,881,343	207,560,079	1,015,441,422
2010	808,461,943	224,714,584	1,033,176,527
2011	770,480,584	231,349,756	1,001,830,340
2012	745,277,956	232,237,992	977,515,948
2013	732,208,425	228,950,110	961,158,535
2014	760,087,531	233,685,632	993,773,163
2015*	573,015,068	170,527,883	743,542,951

*Datos con fecha de corte al mes de septiembre 2015.
Fuente: elaboración propia Dirección de Abasto.

LICONSA, distribuye sus productos a través de 51 rutas de leche líquida y 407 rutas de leche en polvo, con una flotilla de vehículos que son propios y concesionados.

El factor de retiro por centro de trabajo presenta ciertas variantes y está expresado en litros por beneficiario por mes, estas variantes se deben a diversos factores que afectan al beneficiario, capacidad de compra, cultura en el consumo de la leche, condiciones geográficas, entre otros.

La Secretaría de Desarrollo Social en coordinación con LICONSA, emitieron el documento, "Nota sobre Población Potencial y Población Objetivo del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de LICONSA S.A de C.V." de fecha marzo de 2015, en el que se establece la Población Potencial por grupo de atención.

Tabla 7. Factor de retiro por entidad federativa.

Centro de trabajo	Leche Liquida	Leche Polvo
Aguascalientes	0,579	0.483
Baja California		0.334
Baja California Sur		0.221
Campeche		0.302
Coahuila		0.292
Colima	0.612	0.437
Chiapas		0.250
Chihuahua		0.290
Metropolitano Sur	0.543	
Durango		0.395
Guanajuato	0.625	0.563
Guerrero		0.298
Hidalgo	0.595	0.473
Jalisco	0.600	0.443
Metropolitano Norte	0.649	
Michoacán	0.631	0.505
Morelos	0.515	0.488
Nayarit	0.557	0.352
Nuevo León		0.290
Oaxaca	0.602	0.424
Puebla	0.386	0.328
Querétaro		0.432
Quintana Roo		0.333
San Luis Potosí	0.589	0.452
Sinaloa		0.261
Sonora		0.234
Tabasco		0.428
Tamaulipas		0.333
Tlaxcala	0.641	0.505
Veracruz	0.418	0.388
Yucatán		0.437
Zacatecas	0.612	0.467
Valle de Toluca	0.600	0.503
Acumulado nacional	0.588	0.369

Datos con fecha al mes de septiembre 2015.
Fuente: Subdirección de Distribución de Leche.

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

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

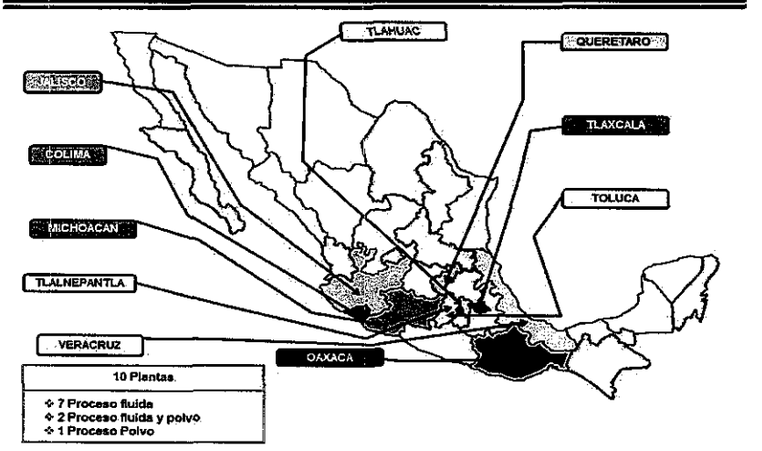
Tabla 8. Población Potencial y Objetivo del PASL.

Grupo Poblacional	2010		2012			
	Con restricción sobre PDHO ni PAL		Sin restricción sobre PDHO o PAL		Cobertura (Población Objetivo)	
	Hogares	Individuos	Hogares	Individuos	Individuos	%
Población Potencial	10.9	26.3	13.6	**32.8**	**6´433,365**	**19.6**
Niñas y niños de 0 meses y 12 años.	6.9	13.1	8.6	**16.4**	**3´691,073**	**22.5**
Mujeres adolescentes entre 13 y 15 años	1.2	1.3	1.8	**1.9**	**403,629**	**21.2**
Madres lactantes	2.8	2.8	3.2	**3.3**	**97,388**	**2.9**
Mujeres de 45 a 59 años	3	3.1	3.8	**3.9**	**722,925**	**18.5**
Personas adultas de 60 años o mayores	3.7	5.1	4.4	**6.2**	**227,115**	**3.6**
Personas con discapacidad	2.1	2.6	2.9	**3.7**	**1´291,235**	**34.8**

Fuente: Nota sobre Población Potencial y Población Objetivo del PASL, operado por LICONSA, S.A. de C.V.

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

Figura 1. Ubicación de Plantas productoras de leche.



Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2015.

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

Tabla 9. Industrialización de leche para los distintos programas de la Entidad.

Tipo de Leche	COLIMA	GUADALAJARA	JIQUILPAN	TLAHUAC	TLALNEPANTLA	TLAXCALA	TOLUCA	JALAPA	OAXACA	QUERETARO	TOTAL
Liquida	68,800	426,250	274,550	1,471,800	1,475,833	218,056	469,000	106,015	93,294		4,603,598
UHT				283,500							283,500
Polvo								99,432	469,368	1,576,960	2,145,760
Total	68,800	426,250	274,550	1,755,300	1,475,833	218,056	469,000	205,447	562,662	1,576,960	7,032,858

Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2015.

El antecedente histórico en la producción global anual (millones de litros equivalentes) de leche en plantas y maquilada, se presenta en la tabla 10, en la que se puede apreciar sus variantes.

Tabla 10. Producción global anual.

PRODUCTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
En Plantas	1,120.1	1,132.1	1,075.2	1,096.4	1,035.4	1,017.5	977.7	1,050.6	1,465.1
Maquilada			48.8	50.6	57.8	55.1	54.1	55.6	60.6
TOTAL	**1,120.1**	**1,132.1**	**1,124.0**	**1,147.0**	**1,093.2**	**1,072.6**	**1,031.8**	**1,106.2**	**1,525.7**

NOTA (1): En el año 2009 se considera la maquila UHT en los meses de (enero a junio) y la maquila Chihuahua inicia desde el primer mes.
Nota (2): No están considerando los complementos Oportunidades y/o Progresa y/o Prospera.
Nota (3): En el año 2015 se tienen datos reales de enero a septiembre y el resto del año se proyectó con el presupuesto 2015.
Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2105.

En las tablas 11, 12 y 13, se puede apreciar la producción de leche sin subsidio, con subsidio y del programa PROSPERA (litros equivalentes), que se ha tenido desde el 2007 a la fecha.

Tabla 11. Producción de leche sin subsidio.

PRODUCTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FRISIA	38,957,329	34,333,770	31,122,799	30,013,680	30,638,312	29,942,481	30,446,255	32,283,748	24,457,916
UHT	-	-	4,331,213	23,325,431	30,177,565	31,466,275	24,376,146	26,896,126	35,417,618
FLUIDA	38,957,329	34,333,770	35,454,012	53,339,111	60,815,877	61,408,756	54,822,401	59,279,874	59,875,534
DICONSA	17,694,812	7,490,714	9,717,228	12,779,334	7,949,368	4,588,830	11,804,602	19,946,470	7,444,394
INSTITUCIONAL	124,371,907	103,008,022	56,519,784	40,135,301	20,810,422	10,248,306	13,554,312	22,568,719	13,486,975
POLVO	142,066,719	110,498,736	66,237,012	52,914,635	28,759,790	14,837,136	25,358,914	42,515,189	20,931,369
TOTAL	**181,024,048**	**144,832,506**	**101,691,023**	**106,253,746**	**89,575,667**	**76,245,892**	**80,181,315**	**101,795,063**	**80,806,903**

NOTA (1): En el primer semestre del 2009 se contrató la maquila para UHT y en Planta Tláhuac inicio la producción en noviembre del mismo año.
NOTA (2): En el año 2015 se tienen datos reales de enero a septiembre y el resto del año se proyectó con el presupuesto 2015
Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2015.

Tabla 12. Producción de leche con subsidio del Programa de Abasto Social.

PRODUCTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Abasto social	938,855,567	987,033,070	1,022,155,350	1,040,605,042	1,003,520,921	995,656,587	951,504,230	1,004,324,882	756,629,072
Sin subsidio	181,024,048	144,832,506	101,691,023	106,253,746	89,575,667	76,245,892	80,181,315	101,795,063	80,806,903
TOTAL	**1,119,879,615**	**1,131,865,576**	**1,123,846,373**	**1,146,858,788**	**1,093,096,568**	**1,071,902,479**	**1,031,685,545**	**1,106,119,945**	**837,435,975**

NOTA (1): En el 2009 se contrató la maquila de Chihuahua
NOTA (2): En el año 2015 se tienen datos reales de enero a septiembre y el resto del año se proyectó con el presupuesto 2015
Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2015.

Tabla 13. Producción de leche para el Programa PROSPERA.

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PROSPERA	66,786,154	45,987,778	53,520,635	48,190,485	44,482,517	38,295,773	18,639,209	17,055,050	15,617,571

NOTA (1): En el año 2015 se tienen datos reales de enero a septiembre y el resto del año se proyectó con el presupuesto 2015
Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción2015.

Considerando que la capacidad instalada durante el periodo enero-septiembre de 2015 fue de 1,578.3 millones de litros y se produjeron 777.8 millones de litros equivalentes, la cual

representa una capacidad disponible del 44.4% para leche líquida y del 66.3% para leche en polvo, con una capacidad disponible global del 50.7%.

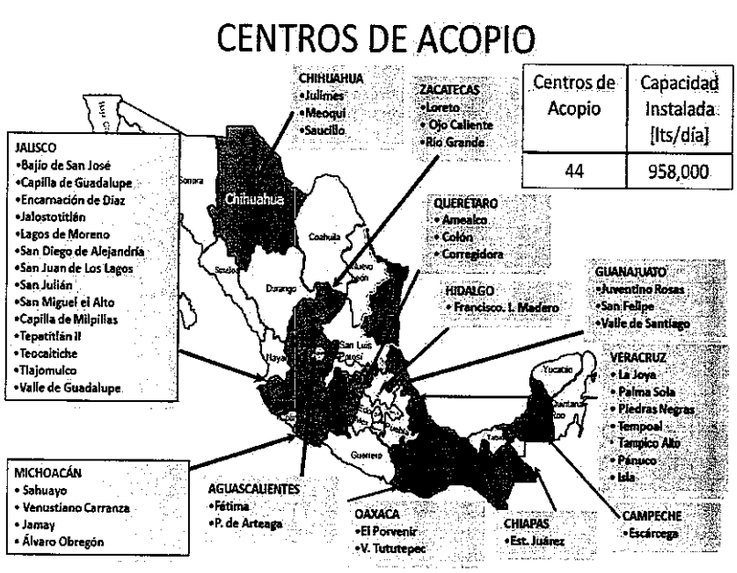
Tabla 14. Capacidad instalada y disponible de las plantas.

PLANTAS	CAPACIDAD INSTALADA Ene-Sep2015	PRODUCCIÓN LITROS Ene-Sep 2015	CAPACIDAD DISPONIBLE Ene-Sep 2015	
			LITROS	%
COLIMA	15,824,000	10,770,375	5,053,625	31.9%
GUADALAJARA	97,611,250	62,568,129	35,043,121	35.9%
JALAPA	24,383,450	12,170,425	12,213,025	50.1%
JIQUILPAN	62,871,950	56,349,211	6,522,739	10.4%
OAXACA	20,991,150	8,186,398	12,804,752	61.0%
TLAHUAC	338,514,000	160,198,027	178,315,973	52.7%
TLALNEPANTLA	339,441,590	214,107,809	125,333,781	36.9%
TLAXCALA	49,934,824	28,616,893	21,317,931	42.7%
TOLUCA	107,870,000	47,032,527	60,837,473	56.4%
TLAHUAC UHT	65,205,000	24,204,736	41,000,264	62.9%
TOTAL FLUIDA	**1,122,647,214**	**624,204,530**	**498,442,684**	**44.4%**
OAXACA	98,567,280	38,230,888	60,336,392	61.2%
QUERETARO	339,046,400	103,413,212	235,633,188	69.5%
JALAPA	18,096,624	12,044,334	6,052,290	33.4%
TOTAL POLVO	**455,710,304**	**153,688,434**	**302,021,870**	**66.3%**
GRAN TOTAL	**1,578,357,518**	**777,892,964**	**800,464,554**	**50.7%**

Fuente: elaboración propia. Dirección de Producción 2015.

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

Figura 2. Ubicación de centros de acopio de leche fresca.



Centros de Acopio	Capacidad Instalada [lts/día]
44	958,000

Acopio de leche fresca del periodo enero – septiembre de 2015.

ESTADOS	CENTROS DE ACOPIO LITROS	PLANTAS LITROS
JALISCO	219,321,008	84,300,721
HIDALGO	887,849	1,320,870
CHIHUAHUA	28,075,464	128,257,933
COAHUILA	-	29,314,337
COLIMA	-	-
AGUASCALIENTES	33,026,050	-
GUANAJUATO	25,760,435	593,520
ZACATECAS	19,248,289	-
MICHOACAN	14,305,148	-
VERACRUZ	14,896,469	2,613,513
OAXACA	6,102,633	-
CHIAPAS	2,973,830	-
Campeche	2,801,239	-
QUERETARO	2,252,369	-
ESTADO DE MÉXICO	-	1,459,195
TLAXCALA	-	4,426,683
TOTAL	369,650,783	252,286,772
GRAN TOTAL (LITROS)	621,937,555	

Fuente: elaboración propia. Dirección de Producción 2015.

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

Tabla 15. Acopio de leche fresca por centro de acopio y plantas (millones de litros).

Estado/ Centro de Acopio y Plantas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
JALISCO	3,770	2,082	2,296	2,235	2,707	2,615	2,364	2,728
HIDALGO	-	0	0	0	-	-	2	1
CHIHUAHUA	3,965	3,891	3,868	3,896	4,541	3,818	3,989	3,993
COAHUILA	401	0	0	0	-	-	-	-
COLIMA	6	22	21	26	20	8	20	-
AGUASCALIENTES	182	252	246	229	225	231	216	124
GUANAJUATO	215	461	525	525	645	663	637	578
ZACATECAS	500	455	567	437	517	523	523	425
MICHOACAN	276	164	252	228	504	412	477	584
VERACRUZ	317	455	471	413	317	332	285	342
OAXACA	-	0	48	48	92	157	152	192
CHIAPAS	-	0	41	46	45	50	56	38
CAMPECHE	46	24	89	89	74	75	74	76
TABASCO	1,556	0	0	0	-	-	-	-
QUERETARO	57	56	52	47	62	59	56	49
EDO. DE MÉXICO (GMN Y GMS)	116	0	0	64	1,303	1,017	1,017	1,877
TLAXCALA	20	1	1	1	1	1	1	1
TOLUCA	1	0	1	1	1	1	1	1
TOTAL	**11,428**	**7,863**	**8,478**	**8,285**	**11,054**	**9,962**	**9,870**	**11,009**

Fuente: elaboración propia, Dirección de Producción 2014.

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

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

Productos Comerciales

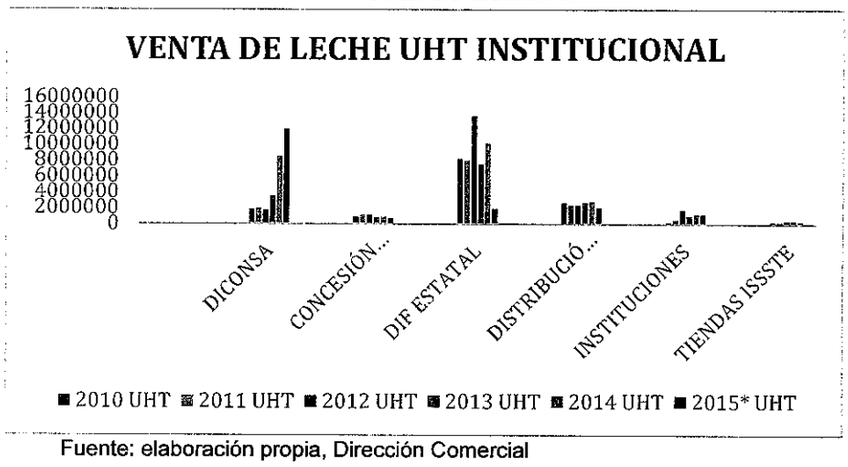
Leche Frisia
Leche fresca de origen 100 % nacional, pasteurizada con propiedades nutricionales, distribuida en 17 estados de la República: Colima, Jalisco, Veracruz, Puebla, Zacatecas, Morelos, Michoacán, Hidalgo, Nayarit, Guanajuato, Valle de Toluca, Aguascalientes, Metro Sur, Tlaxcala, San Luis Potosí,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

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

Leche Liconsa Plus

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

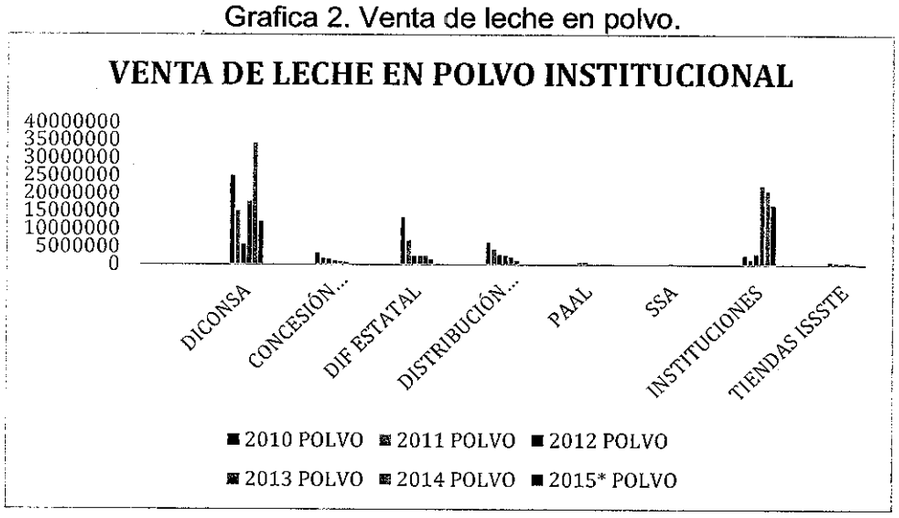
Grafica 1. Venta de Leche UHT.



Fuente: elaboración propia, Dirección Comercial

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

Grafica 2. Venta de leche en polvo.



Fuente: elaboración propia, Dirección Comercial

Leche En Polvo

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

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

Tabla 16. Venta por tipo de producto comercial

LECHE UHT	2010	2011	2012	2013	2014	Sep-15
Producción de leche en litros	23.3 millones	30.2 millones	31.5 millones	24.4 millones	26.9 millones	35.4 millones
Ventas netas de leche (litros y pesos)	25.8 millones de litros $219,017,491	29.2 millones de litros $277,887,191	32.1 millones de litros $324,201,923	22.7 millones de litros $247,059,915	27.7 millones de litros $322,334,049	21.4 millones de litros $253,401,221
LECHE FRISIA						
Producción de leche en litros	30.0 millones	30.6 millones	29.9 millones	30.4 millones	32.4 millones	24.5 millones
Ventas netas de leche (litros y pesos	29.8 millones de litros $237,762,841	30.4 millones de litros $242,754,011	29.4 millones de litros $247,258,606	30.1 millones de litros $253,076,290	31.9 millones de litros $288,658,578	24.2 millones de litros $221,374,953
LECHE EN POLVO						
Producción de leche en litros	52.9 millones	28.8 millones	14.8 millones	25.4 millones	42.5 millones	20.9 millones
Ventas netas de leche (litros y pesos)	53.4 millones de litros $355,103,778	34.5 millones de litros $258,388,960	14.5 millones de litros $125,194,516	46.8 millones de litros $373,690,977	63.1 millones de litros $554,595,554	27.5 millones de litros $240,988,771
TOTALES (pesos)	**$811,884,110**	**$779,030,162**	**$696,655,045**	**$873,827,182**	**$1,165,588,181**	**$715,764,945**

Fuente: elaboración propia, Dirección Comercial 2015.

Al cierre del mes de septiembre de 2015, la venta total de productos comerciales asciende a $715, 764,945.00 (setecientos quince mil millones, setecientos sesenta y cuatro mil novecientos cuarenta y cinco pesos), monto que representa un importante flujo de efectivo para la empresa. A pesar de no ser una actividad comercial propia de la Empresa, se lleva a cabo la maquila de Complementos Alimenticios que se distribuyen dentro del Programa de Inclusión Social PROSPERA.

Complementos alimenticios

- Vita-niño
- Nutrivida
- Nutrisano.

Clientes Institucionales Vigentes

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

- 934 convenios con diferentes Instituciones de Asistencia Privada y del Sector Público.
- 4,990 contratos con Distribuidores Comerciales y Mercantiles.

- 4 convenios con DIF estatales.
- 1 convenio con DICONSA.
- 1 convenio con INAPAM.
- 1 convenio con Prospera.
- 1 convenio con IMSS.

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

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

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

Tabla 17. Clientes autoservicio

Cadena autoservicio	SELL IN EN LITROS					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015(ENE-SEP)
Súper Center- Walmart	2,580,948	2,059,855	3,417,740	1,122,476	1,215,067	201,948
Bodega Aurrera	6,022,212	4,419,025	1,029,461	2,485,073	3,067,227	1,841,724
SAMS	0	3,560,716	3,145,502	1,131,036	-	0
Comercial Mexicana	376,431	461,632	729,853	581,093	565,051	732,113
Chedraui	1,548,143	1,694,577	1,083,310	1,156,742	714,734	385,850
CITY CLUB			-	7,472	-	0
Soriana			91,827	231,304	99,377	117,488
DAX	32,604	15,503	13,464	8,099	15,386	19,146
Organización Sahuayo			15,793	-	-	0
Casa Ley	61,476	102,780	-	-	39,279	42,959
TOTAL	**10,621,814**	**12,313,888**	**9,526,951**	**6,723,295**	**5,716,121**	**3,341,228**

Fuente: elaboración propia, Dirección Comercial 2015.

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

Se registran y da seguimiento a los procesos que en materia de tecnología se reportan en la herramienta del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC), como la adecuación de los servicios de videoconferencia; Incremento de enlaces a nivel nacional y demás servicios; Solución de gobierno sin papel; Servicio integral de suministro de la plataforma de comunicaciones de voz, datos y video.; así como servicio de comunicaciones unificadas y herramientas de colaboración, entre otros. Se realiza de manera permanente y calendarizado el procedimiento para resguardo de información tanto de Base de Datos como a los Archivos y Sistemas.

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

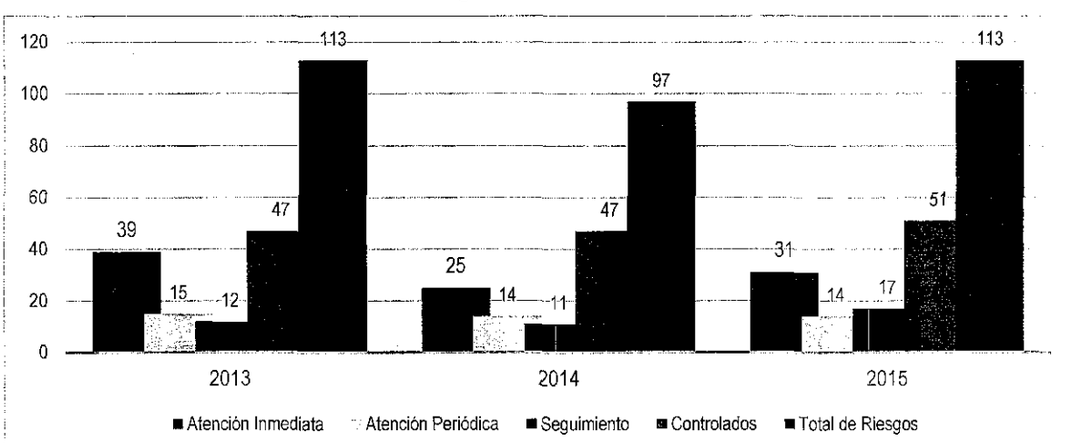
Tabla 18. Personal total en la Entidad.

	NO. PERSONAL DE MANDO	NO. PERSONAL OPERATIVO DE CONFIANZA	NO. PERSONAL OPERATIVO SINDICALIZADO	TOTAL GENERAL
TOTAL	203	2356	2050	4609

Fuente: elaboración propia, Dirección de Administración 2015.

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

Grafica 3. Riesgos relevantes en la entidad.



Fuente: elaboración propia, Dirección de Administración.

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

Tabla 19. Documentos normativos actualizados.

Año	Documentos Normativos Actualizados
2010	19
2011	19
2012	24
2013	13
2014	22
2015	18

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Administración.

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

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

Tabla 20. Documentos por Dirección y Unidades actualizados.

Dirección	Documentos Normativos Actualizados
Dirección de Abasto Social	1
Dirección de Administración	5
Dirección de Finanzas Y Planeación	5
Dirección Comercial	3
Dirección Producción	4
Unidad Jurídica	0
Total de Documentos Actualizados	18

Fuente: elaboración propia. Dirección de Administración 2015.

Se desarrollan permanentemente conocimientos, habilidades y aptitudes en el personal de la Empresa, con la finalidad de elevar el nivel de competencias.

Tabla 21. Total de cursos de capacitación.

Cursos de Capacitación realizados									
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Con costo	162	173	111	83	88	182	65	7	12
Sin costo	467	719	726	672	580	895	640	829	681

*Nota: los datos reflejados para el 2015 son con cierre al 30 de septiembre 2015.
Fuente: elaboración propia, Dirección de Administración 2015.

Se establecen condiciones necesarias para crear un ambiente laboral adecuado, el cual permita que las relaciones interpersonales contribuyan con la misión de la empresa.

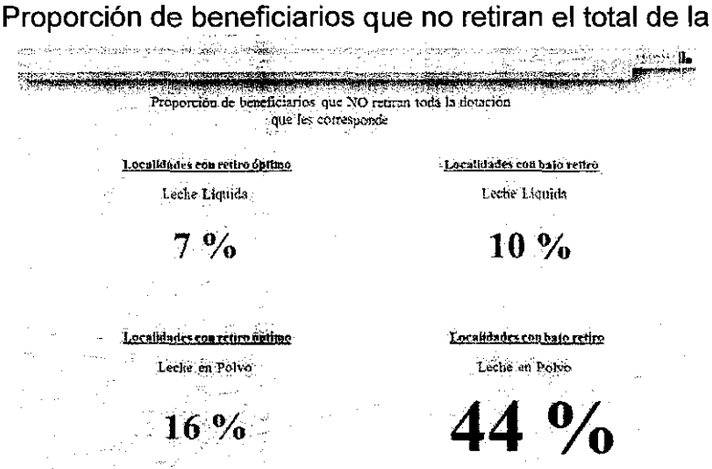
Esta entidad, ha participado en la coemisión de diversas campañas en coordinación con otras entidades del Sector de Desarrollo Social. En la campaña "Cruzada Nacional contra el Hambre" versión "Un año, tres millones de historias", esta campaña dio a conocer las acciones implementadas por el Gobierno Federal, a fin de combatir la pobreza y marginación de las clases más desprotegidas, con lo cual se logró que se alcanzara el 75% de la recordación, lo anterior sustentado en el post test realizado a la campaña.

Asimismo, se participó en la coemisión de la campaña "Prospera" versión "Prospera", la cual tuvo como objetivo difundir la evolución del programa social Oportunidades a Prospera, así como los beneficios y nuevos servicios y coberturas que ofrece este programa para las clases más desprotegidas, con las cuales LICONSA tiene el gran compromiso, "Que permita contribuir a la alimentación y nutrición de las familias mexicanas, mejorar su calidad de vida, apoyar a su desarrollo físico y mental y generar el crecimiento del capital humano que necesitamos para el desarrollo de un país sano". El resultado de la evaluación de esta campaña fue "Exitosa, efectiva y pertinente", debido a que el 72% del público objetivo mejoró la imagen de la coordinadora de sector (SEDESOL).

También se participó en la campaña Plan Nuevo Guerrero, versión "PNG", a través de la difusión de acciones de gobierno que se implementó derivado de los desastres naturales acontecidos en esa entidad, huracanes Ingrid y Manuel, esta entidad brindó el apoyo a las comunidades afectadas entregando dotaciones de leche. Además, se realizó la campaña "Consumo de leche en polvo" versión "Beneficios", en los meses de julio y agosto, con el objetivo de dar a conocer a la población beneficiaria los valores nutricionales y beneficios de la leche fortificada LICONSA.

El estudio realizado en 2014 por la empresa Parametría, Pre Test Campaña de Leche en Polvo, muestran resultados importantes en la leche del PASL, así como, en dos de los productos de la leche comercial (UHT y Frisia).

Figura 3. Proporción de beneficiarios que no retiran el total de la dotación.

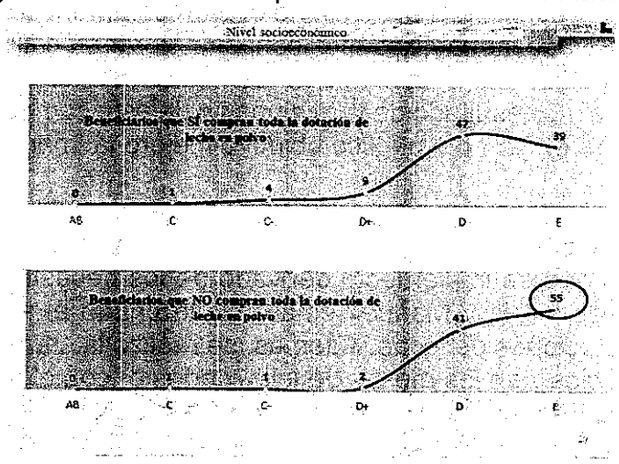


Fuente: estudio Pre Test, campaña Leche en Polvo, Parametría 2014.

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

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

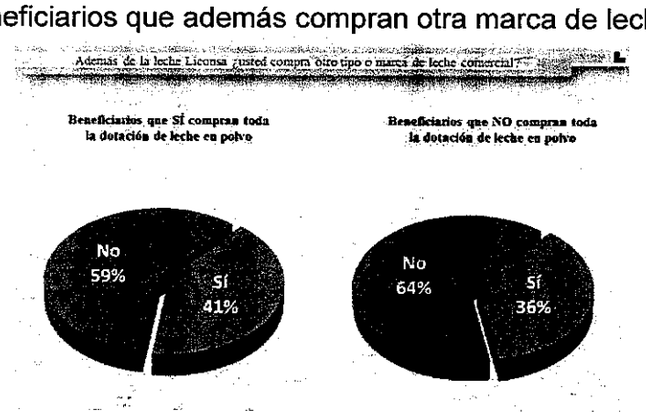
Figura 4. Beneficiarios que si retiran toda la dotación.



Fuente: estudio Pre Test, campaña Leche en Polvo, Parametría 2014.

Se puede también identificar que entre las personas que tienen capacidad de compra de la leche de abasto existe un sector que compra además otras marcas de leche para complementar la dieta familiar.

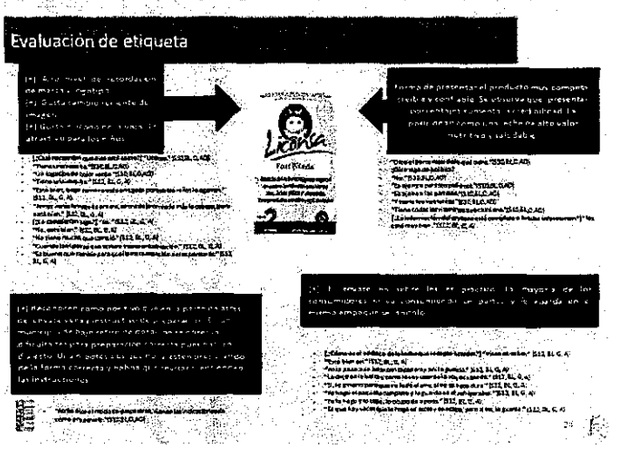
Figura 5. Beneficiarios que además compran otra marca de leche comercial.



Fuente: estudio Pre Test, campaña Leche en Polvo, Parametría 2014.

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

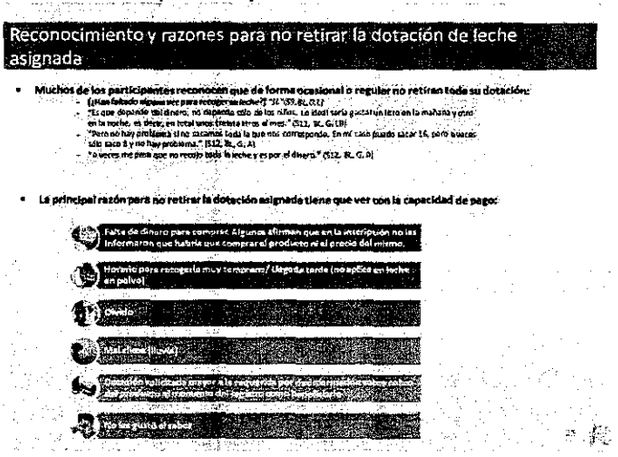
Figura 6. Evaluación de la etiqueta de la leche del PASL.



Fuente: estudio Pre Test, campaña Leche en Polvo, Parametría 2014.

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

Figura 7. Razones por la que el beneficiario no retira la leche.

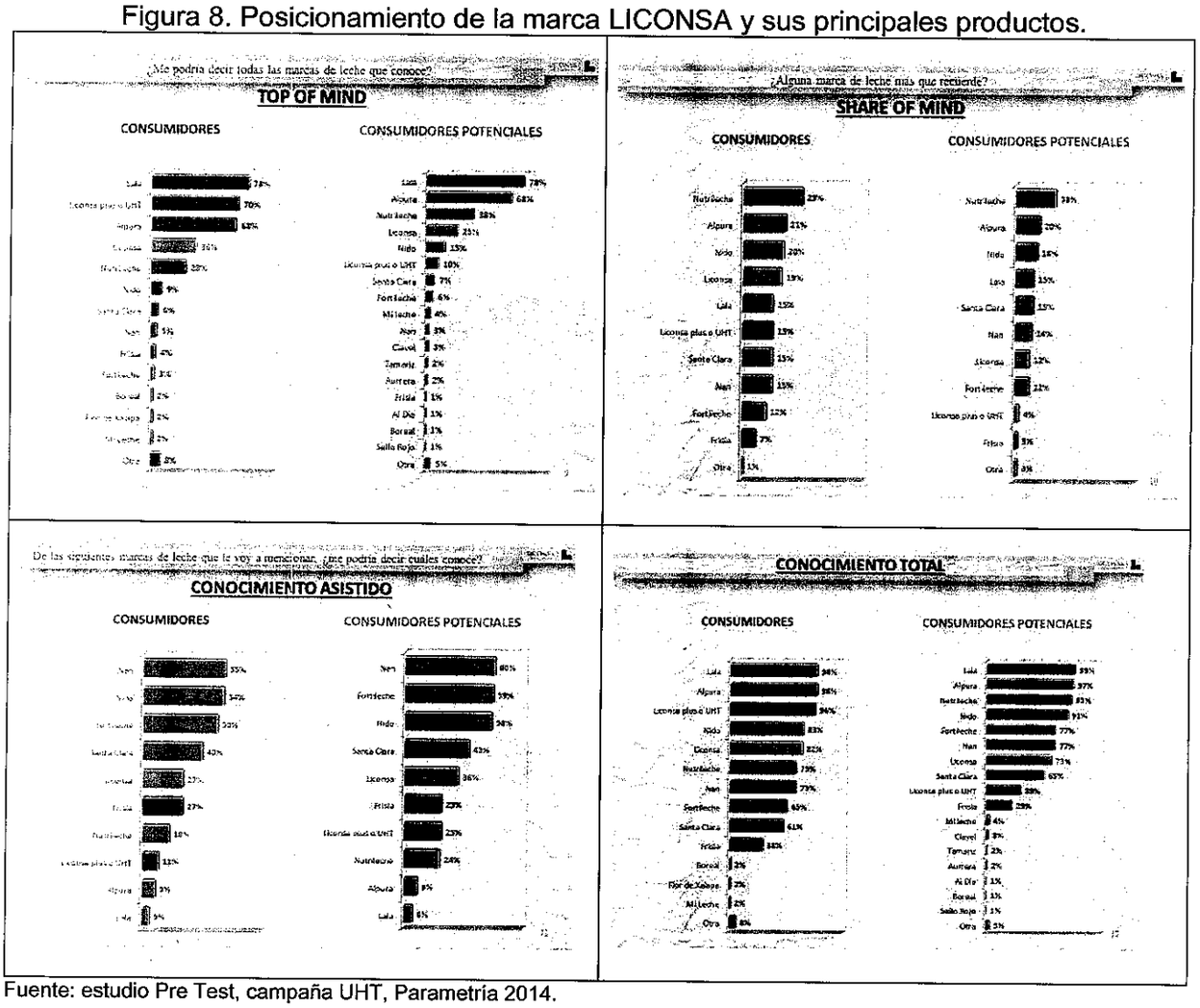


Fuente: estudio Pre Test, campaña Leche en Polvo, Parametría 2014.

En los resultados de los productos comerciales se pudo detectar que la marca LICONSA y sus productos comerciales UHT y FRISIA se encuentran en una posición aceptable entre la

población en general, sin embargo, presenta un área de oportunidad que requiere ser tomada en cuenta en la difusión y posicionamiento de los productos.

Figura 8. Posicionamiento de la marca LICONSA y sus principales productos.



Fuente: estudio Pre Test, campaña UHT, Parametría 2014.

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

Tabla 22. Recursos fiscales asignados y su evolución en la asignación presupuestal original y modificada.

Programa	2007			2008			2009		
	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación
Abasto Social	0	1,751,096,000	1,751,096,000	1,941,500,000	2,741,500,000	800,000,000	1,560,675,258	1,301,343,558	-259,331,700
Adquisición de Leche Nacional	500,000,000	276,000,000	-224,000,000	0	27,218,547	27,218,547	1,250,000,000	1,250,000,000	0
Total	**500,000,000**	**2,027,096,000**	**1,527,096,000**	**1,941,500,000**	**2,768,718,547**	**827,218,547**	**2,810,675,258**	**2,551,343,558**	**-259,331,700**

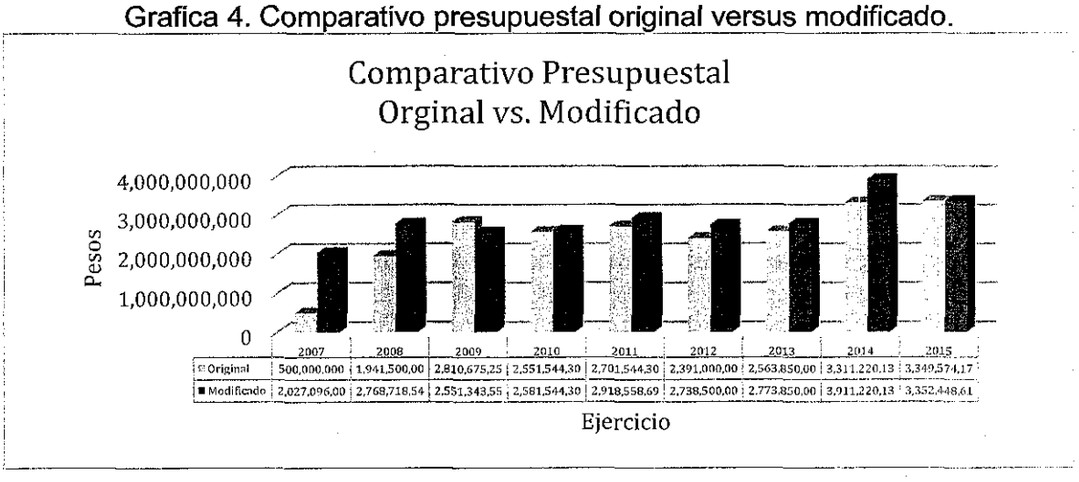
Programa	2010			2011			2012		
	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación
Abasto Social	1,370,344,300	1,170,344,300	-200,000,000	1,180,000,000	1,180,000,000	0	1,050,000,000	1,050,000,000	0
Adquisición de Leche Nacional	1,181,200,000	1,411,200,000	230,000,000	1,521,544,300	1,738,558,692	217,014,392	1,341,000,000	1,688,500,000	347,500,000
Total	**2,551,544,300**	**2,581,544,300**	**30,000,000**	**2,701,544,300**	**2,918,558,692**	**217,014,392**	**2,391,000,000**	**2,738,500,000**	**347,500,000**

Programa	2013			2014			2015 *		
	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación	Original	Modificado	Variación
Abasto Social	1,086,750,000	1,086,750,000	0	1,128,059,750	1,128,059,750	0	1,166,413,784	1,166,413,784	0
Adquisición de Leche Nacional	1,477,100,000	1,687,100,000	210,000,000	2,183,160,387	2,783,160,387	600,000,000	2,183,160,387	2,186,034,832	2,874,445
Total	**2,563,850,000**	**2,773,850,000**	**210,000,000**	**3,311,220,137**	**3,911,220,137**	**600,000,000**	**3,349,574,171**	**3,352,448,616**	**2,874,445**

* Cifras al mes de septiembre 2015

Fuente: elaboración propia Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

Grafica 4. Comparativo presupuestal original versus modificado.



Fuente: elaboración propia Subdirección de Presupuesto al 30 de septiembre 2015.

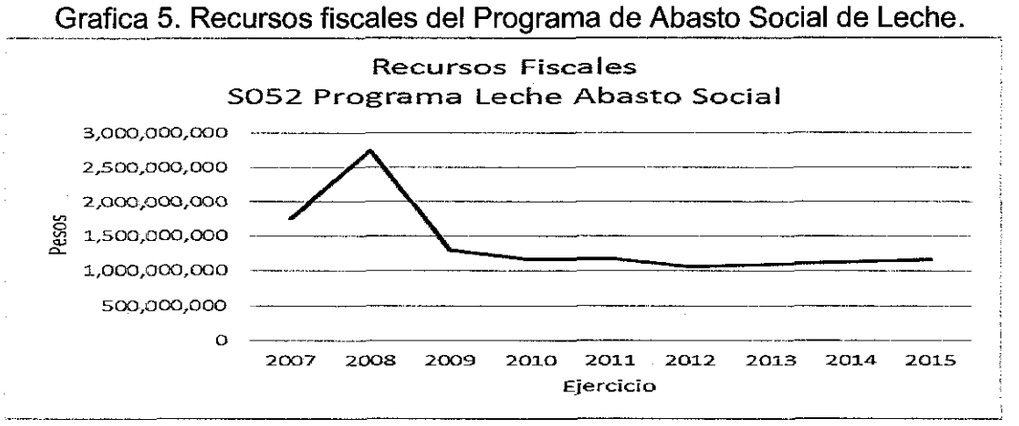
Los recursos fiscales asignados a LICONSA son etiquetados a los programas presupuestarios S052 Programa de Abasto Social de Leche y B004 Programa de Adquisición de Leche Nacional, ambos a cargo de LICONSA, S.A. de C.V.

En el año 2008, para el Programa de Abasto Social de Leche, se observa un repunte en los recursos asignados, debido a la necesidad que la entidad presentó por los precios atípicos de

compra de leche en polvo en el mercado internacional y el tipo de cambio para la compra de dólares americanos, en este sentido, se asignaron recursos fiscales adicionales por 800 millones de pesos del Gobierno Federal. Esta situación fue parcialmente revertida en los siguientes dos años.

Los recursos fiscales de 2009 a la fecha, presentan un equilibrio con respecto al presente ejercicio 2015.

Grafica 5. Recursos fiscales del Programa de Abasto Social de Leche.



Fuente: Elaboración propia Subdirección de Presupuesto al 30 de septiembre 2015.

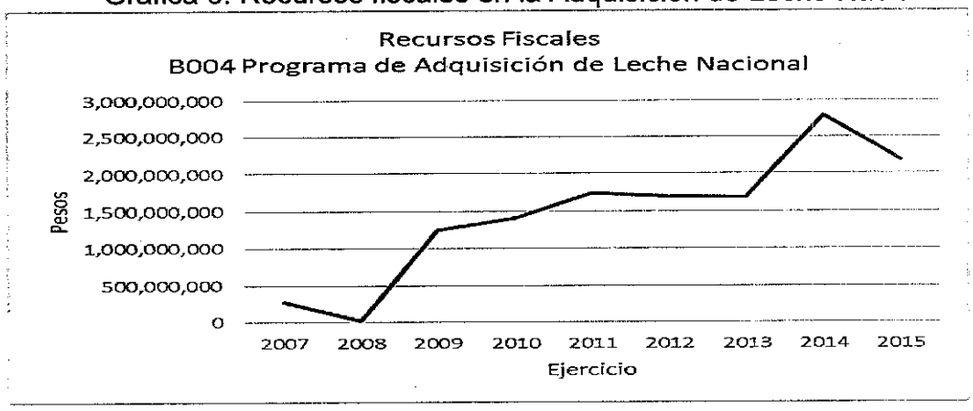
El Programa de Adquisición de Leche Nacional se ha robustecido a través de las modificaciones al presupuesto original, debido al volumen adquirido por LICONSA, con lo cual se beneficia a los productores de leche nacional en su comercialización.

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

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

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

Grafica 6. Recursos fiscales en la Adquisición de Leche Nacional.



Fuente: Elaboración propia Subdirección de Presupuesto al 30 de septiembre 2015.

El análisis de estas cifras proyecta por el lado de los ingresos, respecto del cómo se financia el gasto de la empresa a través de ingresos por venta de bienes y el requerimiento de recursos fiscales globales y, por el lado de los egresos, la importancia relativa de cada uno de los gastos de la empresa.

Tabla 23. Cobranza del Programa de Abasto Social de Leche.

(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (SEPT) 1/	TOTAL
DISPONIBILIDAD INICIAL	659	452	310	723	1,375	530	381	226	251	659
TOTAL INGRESOS	7,122	8,994	8,104	8,047	9,030	9,033	8,984	10,469	8,321	78,104
COBRANZA ABASTO SOCIAL 2/	3,889	4,012	3,656	3,731	3,675	3,908	3,891	4,019	3,004	33,785
COBRANZA COMERCIAL 2/			476	547	481	516	407	411	468	3,306
COBRANZA POR VENTA DE CREMA					266	470	637	660	506	2,539
COBRANZA ABASTO SOCIAL DICONSA 2/	809	751	303	312	331	374	401	428	270	3,979
COBRANZA COMERCIAL DICONSA 2/			259	183	178	104	155	351	206	1,436
COBRANZA PAL	107	103	53	11	20	11				305
OPORTUNIDADES	656	670	602	425	923	699	493	486	400	5,354
OTROS INGRESOS	86	67	75	80	115	62	68	64	117	734
OPERACIONES AJENAS	48	149	129	178	122	150	158	139		1,073
RECURSOS FISCALES	1,527	3,242	2,551	2,582	2,919	2,739	2,774	3,911	3,352	25,597
LECHE NACIONAL	150		1,250	1,381	1,506	1,341	1,477	2,183	2,186	11,474
GASTO CORRIENTE	430	2,742	1,251	1,170	1,180	1,050	1,087	1,128	1,166	11,204
INVERSION FISICA			50							50
TRANSFERENCIAS COMPLEMENTARIAS	947	500						600		2,047
SAGARPA / SEDESOL				30	233	348	210			821
TOTAL EGRESOS	7,328	9,136	7,691	7,394	9,875	9,183	9,139	10,444	7,787	77,977
SERVICIOS PERSONALES	813	851	892	905	951	972	1,068	1,023	1,003	8,478
MATERIALES Y SUMINISTROS	5,388	6,849	4,996	4,779	7,092	6,181	6,161	7,384	5,728	54,558
LECHE EN POLVO IMPORTADA	3,320	3,429	1,671	1,042	2,941	1,691	1,532	1,812	1,361	18,799
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO	10.93	11.18	13.45	12.78	12.48	13.14	12.49	13.28	16.17	12.88
PASIVOS POLVO IMPORTACION	298	305	175	13	15	181		235	855	2,077
COMPRAS REALIZADAS IMPORTACION	3,022	3,123	1,496	1,029	2,926	1,510	1,274	1,388	494	16,262
POLVO NAL. C/ COMP IMPORTACION								189		
LECHE FRESCA NACIONAL	1,407	2,749	2,746	2,631	3,239	3,809	3,710	4,428	3,506	28,225
PASIVOS LECHE FRESCA NAL.	21	74	74	72	77	81		111	96	606
LECHE EN POLVO NACIONAL				444	149		435	184		1,212
PASIVOS LECHE EN POLVO NAL.								105	194	299
OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	641	598	504	590	686	600	662	743	582	5,606
SERVICIOS GENERALES	889	1,028	1,237	1,244	1,395	1,595	1,492	1,821	888	11,589
INVERSION FISICA	35	86	220	170	164	158	173	52	44	1,102
INVERSION FISICA RECURSOS FISCALES			50							50
OPERACIONES AJENAS	204	322	296	296	273	276	245	163	126	2,201
DISPONIBILIDAD FINAL	452	310	723	1,375	530	381	226	251	797	797

1/ Cifras reales enero – septiembre. 2/ En los ejercicios 2007 y 2008 en los rubros de cobranza de Abasto Social, se incluye la cobranza del programa Comercial.
Fuente: elaboración propia, Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

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

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

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

Tabla 24. Estado de Resultados.

(Importes a Miles de Pesos)								
							ENE-SEP	
C O N C E P T O	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
VENTAS NETAS	**6,008,534**	**100**	**5,927,361**	**100**	**6,493,433**	**100**	**4,907,215**	**100**
Costo de Ventas	7,646,831	127	7,586,445	128	8,946,651	137	6,232,965	127
UTILIDAD O (PERDIDA) BRUTA	**(1,638,297)**	**(27)**	**(1,659,084)**	**(28)**	**(2,453,218)**	**(37)**	**(1,325,750)**	**(27)**
Gastos de Operación	1,667,252	28	1,809,964	31	1,898,422	30	1,357,319	28
UTILIDAD O (PERDIDA) DE OPERACION	**(3,305,549)**	**(55)**	**(3,469,048)**	**(59)**	**(4,351,640)**	**(67)**	**(2,683,069)**	**(55)**
Otros (Gastos) y/o Ingresos	65,167	1	65,455	2	(18,636)	0	(27,616)	0
UTILIDAD O (PERDIDA) ANTES DE RECURSOS FISCALES	**(3,240,382)**	**(54)**	**(3,403,593)**	**(57)**	**(4,370,276)**	**(67)**	**(2,710,685)**	**(55)**
R. Fiscales para Compras de Leche Nacional	1,688,500	28	1,687,100	28	2,783,160	43	2,186,014	44
R. Fiscales para Apoyar al Programa de Abasto Social	1,050,000	18	1,086,750	18	1,128,060	17	1,166,435	24
Suma Recursos Fiscales	2,738,500	46	2,773,850	46	3,911,220	60	3,352,449	68
UTILIDAD O (PERDIDA) DESPUES DE RECURSOS FISCALES	**(501,882)**	**(8)**	**(629,743)**	**(11)**	**(459,056)**	**(7)**	**641,764**	**13**
Resultado Integral de Financiamiento	0	0	0	0	0	0		0
Actualización del Resultado del Ejercicio	0	0	0	0	0	0		0
UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	**(501,882)**	**(8)**	**(629,743)**	**(11)**	**(459,056)**	**(7)**	**641,764**	**13**

Fuente: elaboración propia, Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

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

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

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

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

Tabla 25. Costo Unitario por litro de leche 2012.

Costo Unitario por Litro	Costo Producción	Costo Operación	Costo Total
Consolidado (Leche Fluida y Leche en Polvo)			
Enero	6.113879	1.364278	**7.478157**
Febrero	6.301286	1.515056	**7.816342**
Marzo	6.127817	1.523701	**7.651518**
Abril	6.234814	1.570116	**7.804930**
Mayo	6.212790	1.411481	**7.624271**
Junio	6.294673	1.588090	**7.882763**
Julio	6.154527	1.544281	**7.698808**
Agosto	5.888580	1.707593	**7.596173**
Septiembre	5.970597	1.571796	**7.542393**
Octubre	6.006710	1.612360	**7.619070**
Noviembre	5.968078	1.816746	**7.784824**
Diciembre	6.032047	1.932778	**7.964825**
Promedio Ene-Dic / 2012:	**6.109490**	**1.592447**	**7.701937**

Fuente: elaboración propia, Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

Tabla 26. Costo unitario por litro de leche 2014.

Costo Unitario por Litro	Costo Producción	Costo Operación	Costo Total
Consolidado (Leche Fluida y Leche en Polvo)			
Enero	6.657316	1.627475	8.284791
Febrero	6.878355	1.814704	8.693059
Marzo	6.770035	1.738534	8.508569
Abril	6.893195	1.678364	8.571559
Mayo	6.797699	1.733987	8.531686
Junio	6.699472	1.678792	8.378264
Julio	6.744472	1.552149	8.296621
Agosto	6.898968	1.794561	8.693529
Septiembre	6.925710	1.779414	8.705124
Octubre	6.938156	1.837392	8.775548
Noviembre	6.902396	1.608050	8.510446
Diciembre	6.930067	2.909407	9.839474
Promedio Ene-Dic / 2014:	6.834854	1.806400	8.641254

Fuente: elaboración propia, Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

Tabla 27. Costo unitario por litro de leche a septiembre de 2015.

Costo Unitario por Litro	Costo Producción	Costo Operación	Costo Total
Consolidado (Leche Fluida y Leche en Polvo)			
Enero	6.568913	1.431315	8.000228
Febrero	6.263628	1.892863	8.156491
Marzo	6.385533	1.548495	7.934028
Abril	6.692813	1.757480	8.450293
Mayo	6.522635	1.625233	8.147868
Junio	6.310102	1.970704	8.280806
Julio	6.166057	1.796208	7.962265
Agosto	6.269597	1.760277	8.029874
Septiembre	5.918420	1.820651	7.739071
Promedio Ene-Sep / 2015:	6.344997	1.725756	8.070753

Fuente: elaboración propia, Dirección de Finanzas y Planeación 2015.

El costo promedio en 2007 fue de 5.75 pesos por litro, mientras que el costo a diciembre 2014 es de 8.64, es decir, poco más de 2.89 pesos por litro, lo que significa un incremento de 50 por ciento. El aumento se financió con un incremento de recursos fiscales del orden de 93 por ciento y de los recursos propios del 21 por ciento. Cabe resaltar lo siguiente, por un lado, siempre había sido más barato producir leche fluida que leche en polvo, porque la leche fluida se producía con leche descremada de importación que generalmente es más barata que la leche en polvo que se produce con leche entera, pero en la medida que se produce la leche fluida con leche nacional y el precio de ésta ha aumentado, en el mes de diciembre del 2014 los costos unitarios de la leche fluida y la leche en polvo son similares. Es importante esta aclaración porque para los municipios en pobreza extrema lo más probable es que se requiera leche en

polvo por ser comunidades lejanas y de difícil acceso, por lo que el manejo de la leche en polvo es más adecuado en este tipo de circunstancias.

3.2. Análisis estratégico FODA

El análisis sobre situaciones internas y externas, reflejó fortalezas y oportunidades que pueden potencializarse, asimismo, se identificaron debilidades y amenazas para establecer las áreas de oportunidad que dan claridad a la toma de decisiones para mejorar la política social.

Tabla 28. Análisis situacional FODA.

Fortalezas	Oportunidades
1. Buena imagen como Empresa Pública. 2. Único programa de abasto social de leche, considerado como modelo internacional en materia de política social. 3. Programa social con un alto grado de confianza ciudadana. 4. Programa con alta calificación de satisfacción de sus beneficiarios por estudios del IMSAB. 5. Programa social que se ubica entre los mejores con alto potencial de desempeño de acuerdo al INDEP 2015. 6. Presencia a nivel nacional. 7. Leche fortificada del PASL, con un alto valor nutricional y de bajo costo que se constituye como el principal coadyuvante en la erradicación de la anemia, desnutrición severa, desmedro y baja talla. 8. Más del 70% de la leche se adquiere a pequeños y medianos productores nacionales. 9. Abasto oportuno en sus puntos de venta. 10. Administración del Padrón de Beneficiarios sistematizado. 11. Criterios incluyentes de elegibilidad para ingreso al padrón, no discriminatorio ni discrecional. 12. Diversidad de productos de alta calidad en su programa comercial. 13. Infraestructura productiva suficiente que le permite hacer frente a sus demandas presentes y futuras. 14. Infraestructura industrial con un sistema de gestión de calidad certificado en la norma ISO 9001:2008, con variados distintivos adicionales en materia de calidad, inocuidad alimentaria, cuidado ambiental, promoción de la salud, seguridad ocupacional, equidad de género y responsabilidad social. 15. Laboratorios acreditados por Entidad Mexicana de Acreditación A.C. (EMA) y reconocimientos por parte de la Secretaría de Salud. 16. Compromiso de la alta dirección en mejora continua de procesos de cultura organizacional y modelo de equidad de género, aplicando las políticas de transversalidad existentes. 17. Recurso humano comprometido, profesional y experimentado. 18. Cumplimiento del marco legal, regulatorio y normativo vigente.	1. Sinergia y complementariedad con otros programas sociales. 2. Apoyo del Gobierno Federal con recursos fiscales. 3. Fortalecimiento en capacitación y formación en línea con diversas instituciones educativas. 4. Coordinación interinstitucional con organismos públicos para potencializar actividades primordiales de la empresa. 5. Existencia de entidades en el ámbito federal y local encargadas para la atención de los productores nacionales de leche fresca. 6. Nichos de mercado de comercial no atendidos 7. Surgimiento de nuevas tecnologías de la información para la difusión y comercialización de los productos.

Debilidades	Amenazas
1. Recursos insuficientes para atender toda la población potencial del PASL. 2. Diversos grupos de atención con amplia población potencial. 3. Precio de venta a los beneficiarios del PASL, históricamente restringido. 4. Bajas constantes de concesionarios y distribuidores de puntos de ventas. 5. Falta de incentivos para fomentar la participación ciudadana en los comités de beneficiarios. 6. Tarjetas de dotación a beneficiarios obsoletas. 7. Alta rotación de personal en los Centros de Trabajo. 8. Carencia de investigación innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos. 9. Falta de canales de distribución de leche comercial, independientes al de Abasto Social. 10. Baja participación en el mercado por altos costos que impide la competitividad de los productos comerciales. 11. Carencia de recursos para nuevas tecnologías que permitan el aseguramiento de los servicios y sistemas de información. 12. Falta de focalización de mercados y población objetivo en el área comercial.	1. Inestabilidad en la economía que impactan en el poder adquisitivo de las Instituciones y de las personas beneficiarios. 2. Alta competencia y desventajas en el mercado para los productos comerciales. 3. Dependencia de una sola empresa que maquila el secado de leche. 4. Medidas federales de contención al gasto. 5. Cambios en la economía nacional que impactan en las finanzas de la Entidad. 6. Volatilidad del tipo de cambio ante el dólar. 7. Volatilidad de los precios internacionales de la leche en polvo, así como de otros insumos para la producción. 8. Volatilidad de los precios nacionales de la leche fresca, por presión política y mediática. 9. Presiones para la adquisición de leche de productores nacionales no programada. 10. Demandas laborales.

Fuente: elaboración propia, Subdirección de Planeación Estratégica 2015.

3.3. Contexto Nacional

3.3.1. Situación Económica

El informe trimestral abril-junio del Banco de México, se plantea la situación económica que se vive en el tercer trimestre en el país y a nivel internacional. A continuación, en este apartado de se plasma lo más significativo de dicho documento. Se establece que el bajo ritmo de crecimiento de la actividad económica prevalecen condiciones de holgura en la economía, por lo que no se han observado presiones generalizadas sobre los precios provenientes de la demanda. En un entorno de ausencia de presiones sobre los precios por el lado de la demanda agregada, la postura de política monetaria ha contribuido a que la inflación general haya convergido a la meta permanente de 3 por ciento y que incluso desde mayo se haya ubicado por debajo de dicha meta, alcanzando mínimos históricos. Las disminuciones en los precios de insumos de uso generalizado, como los energéticos, materias primas y servicios de telecomunicaciones, han coadyuvado, tanto directa como indirectamente, a la evolución favorable de la inflación en el presente año. Así, la inflación general anual registró un promedio de 3.07 por ciento en el primer trimestre de 2015, para posteriormente disminuir a 2.94 por ciento en el trimestre de referencia y alcanzar 2.74 por ciento en julio. La inflación subyacente anual promedio fue 2.39 por ciento en el primer trimestre del año, 2.32 por ciento en el segundo trimestre y 2.31 por ciento en julio.

La tasa de variación anual promedio del subíndice de precios de los productos agropecuarios se mantuvo relativamente estable al pasar de 8.39 a 8.34 por ciento entre el primer y el segundo trimestre de 2015 y a 6.94 por ciento en julio. Cabe señalar que al interior de este grupo se

observó un comportamiento diferenciado, ya que mientras que la tasa de variación anual promedio del subíndice de las frutas y verduras aumentó, la del subíndice de precios de los productos pecuarios disminuyó. Por su parte, las cifras correspondientes al subíndice de precios de los productos pecuarios en los mismos lapsos fueron 14.15, 8.81 y 5.92 por ciento, respectivamente.

En lo que corresponde al Índice Nacional de Precios al Productor (INPP) de producción total, excluyendo petróleo, en el primer trimestre de 2015 registró una tasa de variación anual promedio de 2.38 por ciento, mientras que en el segundo trimestre fue 2.76 por ciento en tanto que en julio fue 3.31 por ciento (Gráfica 7). El incremento referido obedeció, principalmente, al aumento de los precios en pesos de algunas mercancías de exportación, tales como aparatos electrónicos, computadoras y automóviles, lo cual se reflejó en el índice de mercancías y servicios finales.

En el segundo trimestre de 2015, persistieron condiciones de holgura en el mercado laboral, en un contexto en el que algunos indicadores dejaron de mostrar la mejoría que habían venido presentando desde 2014. En particular, destaca que:

I. Las tasas de desocupación nacional y urbana dejaron de exhibir la trayectoria decreciente que se había venido observando desde inicios de 2014, además de que continúan en niveles por encima de los registrados antes de la crisis. En efecto, en el segundo trimestre la tasa de desempleo nacional mostró un nivel promedio de 4.39 por ciento en términos desestacionalizados, cifra similar a la de 4.41 por ciento presentada en el trimestre previo.
II. Este comportamiento de las tasas de desocupación ha tenido lugar al tiempo que la tasa de participación laboral se ha mantenido relativamente estable en alrededor de 59.6 por ciento.
III. En cuanto a la evolución del empleo, el número de puestos de trabajo afiliados al IMSS ha continuado mostrando una tendencia al alza. Por su parte, el número total de trabajadores en la economía también ha presentado una mejoría, aunque en menor medida que aquellos relacionados a la afiliación en el IMSS.
IV. En el periodo abril - junio, la tasa de ocupación en el sector informal se mantuvo en niveles cercanos a los registrados en el trimestre previo. Por su parte, la tasa de informalidad laboral dejó de exhibir la clara tendencia decreciente que había mostrado hasta finales de 2014.

Entre los factores considerados que dieron lugar a las decisiones de política monetaria señaladas, destacan los siguientes.

Con relación a los factores internos:

a) La inflación no solo alcanzó el objetivo permanente de 3 por ciento sino que se ubicó en niveles por debajo de la referida meta, siendo estos mínimos históricos. Adicionalmente, se anticipa que permanezca por debajo de 3 por ciento durante el resto del presente año y cerca de dicho nivel el siguiente.

b) Al comportamiento favorable de la inflación contribuyó la ausencia de presiones sobre los precios por el lado de la demanda agregada dado que, ante el débil dinamismo de la actividad económica, prevalecen condiciones de holgura en la economía.
c) Ante la depreciación del peso, el traspaso a precios ha sido limitado, manifestándose principalmente en los precios de algunos bienes durables y sin dar lugar a efectos de segundo orden.
d) Las reducciones en los precios de insumos de uso generalizado como los energéticos, las materias primas y los servicios de telecomunicaciones coadyuvaron, tanto directa como indirectamente, a la reducción de la inflación.
e) Las expectativas de inflación se mantuvieron bien ancladas, incluso las correspondientes a horizontes de corto y mediano plazo disminuyeron.

En cuanto a los factores externos:

a) El peso, al igual que otras monedas de economías emergentes, ha registrado una depreciación adicional ante la cada vez más inminente subida de tasas de interés por parte de la Reserva Federal antes de que termine el año. Si bien hasta ahora este ajuste en la cotización de la moneda nacional no se ha visto reflejado en aumentos generalizados de precios, no se puede descartar que ello suceda y que las expectativas de inflación se vean afectadas. Por otro lado, como ya se comentó, la apreciación del dólar estadounidense ha sido un fenómeno generalizado prácticamente con respecto al resto de las monedas. Tratar de frenar mediante acciones de política monetaria la depreciación real de nuestra moneda, siempre y cuando esta se esté llevando a cabo de manera ordenada y con condiciones apropiadas de liquidez en nuestros mercados, también puede implicar importantes costos.

En el entorno de elevada volatilidad en los mercados financieros internacionales ya descrito en las secciones anteriores de este Informe, los mercados financieros nacionales también se vieron afectados. Así, el peso mexicano registró una depreciación significativa frente al dólar estadounidense, al pasar de niveles de alrededor de 15.1 a 16.3 pesos por dólar entre finales de marzo y principios de agosto de 2015. Aun cuando el factor más importante que contribuyó a la depreciación del peso fue la expectativa de un incremento en la tasa de interés de la Reserva Federal, otros factores de índole real, como el choque adverso a los términos de intercambio que representó la caída en el precio del petróleo y las revisiones a la baja en la plataforma de producción de este, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país y la balanza comercial petrolera, también influyeron en la cotización de la moneda nacional.

Tomando en consideración la ausencia de presiones sobre los precios por el lado de la demanda agregada, así como las lecturas recientes de la inflación, se prevé que esta continúe mostrando una evolución favorable en lo que resta del año y durante 2016. Así, se anticipa que tanto la inflación general, como la subyacente, se mantengan por debajo de 3 por ciento en lo que resta de 2015, acorde con una variación moderada tanto en los precios de las mercancías como en los de los servicios. Para 2016, se contempla que tanto la inflación general, como la subyacente, se ubiquen en niveles cercanos a 3 por ciento. Esta previsión considera una recuperación en la actividad económica y que continúe un ajuste gradual en el precio relativo

de las mercancías respecto al de los servicios en congruencia con la depreciación del tipo de cambio real en el tránsito de la economía mexicana al nuevo entorno externo

.

La previsión para la trayectoria de la inflación podría verse afectada por algunos riesgos, entre los que destacan los siguientes.

Al alza:
I. Que la depreciación del peso se incremente y que esta se traspase a los precios de los bienes no comerciables, lo que pudiera contaminar las expectativas de inflación.

A la baja:
I. Un dinamismo de la actividad económica todavía menor al previsto.
II. Disminuciones adicionales en los precios de la energía y/o en los servicios de telecomunicaciones.

3.3.2. Poder Adquisitivo

En el informe de la Evaluación de la Política Social 2014, se describe la evolución del poder adquisitivo de las familias mexicanas. Entre 2010 y 2012 la población con ingresos inferiores al valor de la canasta alimentaria paso de 22.2 millones de personas (19.4%) a 23.5 millones (20.0%). En 2012, 69.5% que se sitúa por debajo de la línea de bienestar mínimo se localiza en localidades rurales. Entre 2010 y 2012, Chiapas fue el estado con mayor porcentaje de personas con ingresos inferiores al costo de la canasta alimentaria (50.9 y 46.7% respectivamente). Después de esta entidad, en 2012 Guerrero, Oaxaca y Puebla presentaron el mayor porcentaje de la población ubicada debajo de la línea de bienestar mínimo (45.1, 34.4, 32.9% respectivamente).

El crecimiento económico ha sido de 1.2% en promedio anual per cápita entre 1993 y 2013. Otros países han generado un mayor valor agregado que México a pesar de que hace 50 años se tenía una mejor posición.

El ingreso laboral de las familias ha perdido poder adquisitivo respecto a la canasta alimentaria, y si bien la reducción más fuerte fue entre 2008 y 2010, aun no se recupera esta situación en meses recientes. Asimismo, desde 2007 el precio de los alimentos ha aumentado más que la inflación promedio, lo que implica que el poder adquisitivo ha caído más respecto a los alimentos que respecto a los otros precios.

Entre los años de 1992 y 2012 el poder adquisitivo promedio de los mexicanos ha disminuido. Una tendencia similar se observa usando el salario promedio de cotización del IMSS, que no ha recuperado el nivel que tenía en 1994. La explicación coyuntural tiene que ver con dos crisis económicas severas, la de 1995 y la de 2009, pero también con una falta de crecimiento de la productividad y de la inversión, la volatilidad del precio de los alimentos desde 2007 e incluso con un muy bajo nivel del salario mínimo.

3.3.3. Dinámica de Precios, Bienestar y Pobreza

En Banco de México en su informe del segundo trimestre 2015, presenta un apartado sobre las asimetrías en el traspaso a precios al consumidor. En el informe se plasma que una apreciación común sobre la dinámica de precios en un número importante de bienes en México es que, a pesar de que se presenten reducciones en el precio al productor –el cual es el precio al que un bien se comercializa al mayoreo y cuyas transacciones típicamente implican altos volúmenes– estas no necesariamente se reflejan en el precio al consumidor. En contraste, suele ser el caso que incrementos en el precio al productor típicamente son seguidos por aumentos en sus respectivos precios al consumidor.

Así mismo establece que a lo largo del tiempo, este patrón implica niveles de precios al consumidor más elevados, que a su vez significan una mayor inflación y afectan el poder adquisitivo de los hogares. Cuando este fenómeno se presenta en bienes alimenticios de consumo generalizado tiene repercusiones importantes en el bienestar de los hogares de menores ingresos, ya que estos destinan una mayor proporción de su gasto a estos bienes. Así, la eliminación de las asimetrías al alza implica niveles de precios más bajos y con ello, menor inflación y mejoras en el bienestar de la sociedad a través de incrementos en el poder adquisitivo de los consumidores, así como menos personas en condición de pobreza alimentaria.

Refiere además que las ganancias en bienestar derivadas de eliminar las asimetrías al alza en el traspaso de precios al consumidor de ciertos alimentos se reflejarían en niveles de precios más bajos y en menor inflación, lo que impactaría favorablemente al bienestar de los hogares, particularmente aquellos de más bajos ingresos.

El informe lo desarrolla, con resultados que muestran que el estudio de los factores que generan las asimetrías al alza en el traspaso a precios y la identificación de canales de acción efectivos para la eliminación de dichas asimetrías es un paso de fundamental importancia para mejorar el bienestar de la sociedad. Un factor que podría ser causal de estas es el funcionamiento inadecuado de los mercados, por ejemplo, condiciones de falta de competencia.

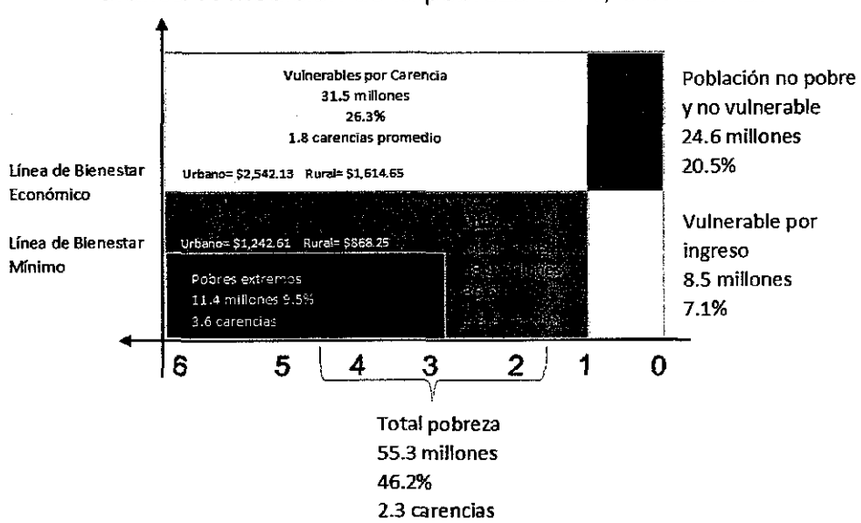
Concluye, que en efecto, la evidencia internacional ha mostrado que existe una relación positiva entre la presencia de asimetrías al alza en el traspaso de precios al consumidor y la falta de competencia en los mercados (Lloyd et al. 2006; Borenstein et al. 1997). En suma, un paso natural para identificar acciones que permitan eliminar la asimetría en el traspaso de precios al consumidor y con ello mejorar el bienestar de población consiste en analizar las condiciones de competencia en los mercados para los que se encontró evidencia de un traspaso asimétrico.

3.3.4. Medición de la Pobreza

Desde 2004, con la emisión de la Ley General de Desarrollo Social en México, se fortaleció el ejercicio de los derechos sociales establecidos en la Constitución. En 2006, con la puesta en marcha del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), el Estado mexicano decidió implementar un mecanismo independiente de evaluación de la política de desarrollo social federal con el objetivo de mejorar la política pública.

En 2008, el CONEVAL elaboró un primer informe en el que daba cuenta de la problemática general del desarrollo social. En ese documento se hizo hincapié en que la política de desarrollo social, y no sólo la medición de la pobreza, es multidimensional. La razón principal es que los derechos sociales son varios y no se agotan en una sola dimensión. En 2014, el análisis se basa en los derechos sociales marcados por la ley y, a diferencia del documento de 2008, que incorpora una medición multidimensional de pobreza a nivel nacional y estatal (2008, 2010 y 2012), además de municipal (2010).

Grafica 7. Medición de la pobreza 2014, CONEVAL.

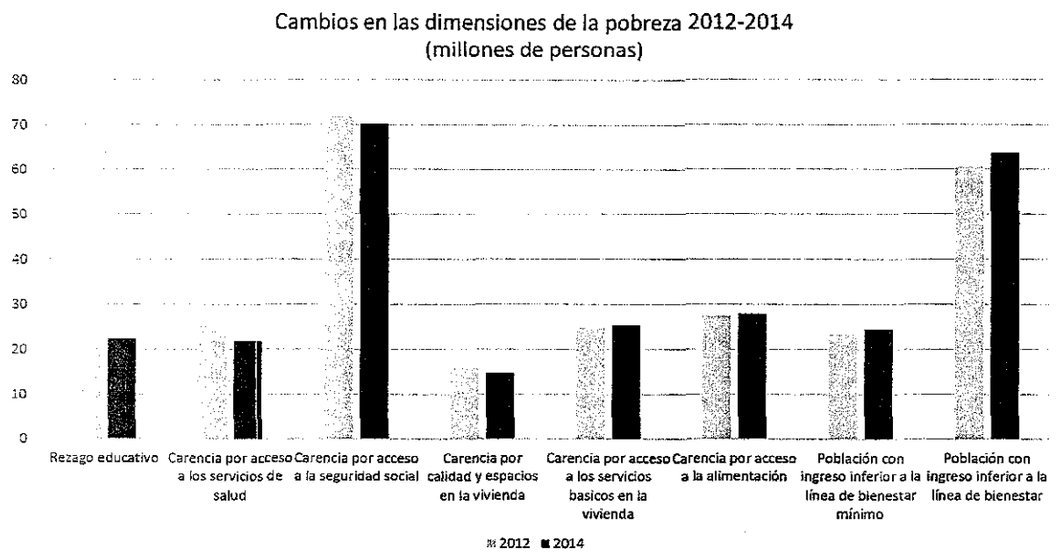


Fuente: Medición de la pobreza en México CONEVAL 2014

De acuerdo con lo que señala la ley, la medición de pobreza debe tener características muy específicas, en primer lugar, incluir dimensiones como el ingreso, rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a los servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación y grado de cohesión social; y en segundo lugar, debe vincular los programas sociales con la pobreza con el objetivo de guiar las decisiones de política pública.

La pobreza durante la niñez se ha vinculado a peores condiciones de salud y desempeño escolar, así como a menores ingresos en la edad adulta. En la mayoría de los países de la OCDE, la tasa de pobreza de los niños es más alta que la de la población en general. Por otro lado, alguno de los países que tienen un desempeño comparativamente bueno en términos de bienestar de los adultos, tienen un desempeño más bajo en el bienestar de los niños. Esto implica que para mantener en el tiempo los niveles de bienestar que los adultos hoy disfrutan, estos países necesitan ofrecer mejores condiciones de vida para su población infantil. Para una gestión eficaz, es necesario vigilar hoy los recursos para el bienestar futuro.

Grafica 8. Comparativo de resultados de la pobreza multidimensional 2012-2014.



Fuente: Estimaciones del CONEVAL, con base en el MCS-ENIGH 2012-2014.

3.3.5. Seguridad alimentaria y nutrición

En 1986 fue creado el Sistema Nacional de Encuestas de Salud, lo que ha permitido poner a disposición información pertinente y precisa sobre las condiciones de salud de la población, así como el desempeño del Sistema Nacional de Salud. El diseño de la ENSANUT 2012 permite cuantificar la evolución de las condiciones de salud y nutrición de la población. Los resultados incluyen el estudio de la cobertura específica de los programas prioritarios de prevención en salud, en el ámbito nacional y estatal, en las zonas urbanas y rurales, por estratos socioeconómicos y proveedores de servicios de salud. Mediante la aplicación de la encuesta, es posible evaluar la evolución de algunos males que nos aquejan: la hepatitis B, neumococo, y rotavirus, así como, la desnutrición aguda en niños que ha sido superada al erradicarse la emaciación. La desnutrición crónica (medida a través de la talla para la edad) continúa disminuyendo en todas las regiones del país, y particularmente entre las más pobres. La prevalencia de anemia presenta una disminución sostenida, con mayores decrementos en el periodo de mayor importancia para el desarrollo de los niños, entre los 12 y 23 meses de vida.

De acuerdo al Instituto Nacional de Salud Pública en su artículo, "La seguridad alimentaria en México", establece que "el panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en México se aborda a partir de los cuatro pilares que la componen, disponibilidad, acceso y uso de los alimentos, y estabilidad de la oferta; así como desde las dos caras de la malnutrición en México, obesidad y desnutrición". Los datos se analizan a partir de los indicadores de seguridad alimentaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, de la Escala Mexicana de Seguridad Alimentaria (EMSA) y de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012.

La población reporta una importante carencia alimentaria, concentrada en siete entidades del país. La seguridad alimentaria es un concepto multidimensional. Para alcanzarla, se requiere de un rediseño de políticas públicas y estrategias, tanto productivas como sociales, así mismo, reforzar los mecanismos de gobernanza institucional.

En la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, ENSANUT 2012, se expresa que el indicador de inseguridad alimentaria moderada y severa, construido a través del uso de la ELCSA, ha sido incorporado desde hace algunos años como un indicador de la medición de la pobreza en México. Ante la elevada proporción de hogares que se reportan en inseguridad alimentaria, es de suma importancia colocar en la agenda de la política pública estrategias que hagan efectivo el cumplimiento del derecho a la alimentación en los mexicanos, sobre todo en este rubro.

El Instituto Nacional de Salud Pública, considera que una estrategia para combatir problemas de salud pública como la anemia y la desnutrición, es mejorar el valor nutritivo de los alimentos que se consumen con mayor frecuencia, es decir, la fortificación de alimentos. Para que ello ejerza un impacto positivo sobre el estado de nutrición, es necesario que los micronutrimentos adicionados se absorban y utilicen de manera adecuada, por lo que se debe cuidar la combinación con sustancias dietéticas facilitadoras o inhibidoras, así como las características fisicoquímicas del compuesto utilizado para la fortificación. La desnutrición en los menores de cinco años tiene efectos adversos en el crecimiento, el desarrollo y la salud de los menores y tiene efectos en el mediano y largo plazo en el rendimiento escolar e intelectual, el desarrollo de capacidades, el rendimiento en el trabajo, y el ingreso laboral en los adultos, lo que repercute en el desarrollo social.

La anemia, nos dice la ENSANUT, es un problema de salud pública que afecta a todos los niveles socioeconómicos, tiene consecuencias importantes sobre el desarrollo cognitivo y físico de los niños y en el desempeño físico y la productividad laboral de los adultos, se puede presentar en todas las etapas de la vida, sin embargo es más frecuente en las mujeres embarazadas y en los niños menores de dos años. La causa más frecuente de anemia en México es la dieta deficiente en hierro.

Tabla 29. Indicadores de desarrollo en nutrición en la población nacional.

Dimensiones (nutrición)	Nacional 2012
Porcentaje de prevalencia de bajo peso en menores de 5 años	2.8
Porcentaje de prevalencia de baja talla en menores de 5 años	13.6
Porcentaje de prevalencia de emaciación en menores de 5 años	1.6
Porcentaje de prevalencia de baja talla en menores de 5 años en la población indígena.	33.1
Porcentaje de prevalencia de sobre peso y obesidad en menores de 5 años	9.7
Porcentaje de prevalencia de sobrepeso en mujeres de 20 a 49 años de edad	35.3
Porcentaje de prevalencia de obesidad en mujeres de 20 a 49 años de edad	35.2

Fuente: Consideraciones para el proceso presupuestario 2016; CONEVAL.

La Organización Mundial de la Salud ha definido que las prevalencias menores a 5.0% son indicativas de un buen desempeño, prevalencias de 5 a 19.9 son indicativas de un problema leve, de 20 a 39% de un problema moderado y porcentajes iguales o superiores a 40% se deben considerar como un problema grave.

La mortalidad infantil, definida como la tasa de muertes de infantes menores de 1 año, captura diversos factores observados y no observados de la salud materna y del infante. La mayoría de los países de la OCDE tienen tasas bajas de mortalidad infantil. México tiene una tasa de mortalidad infantil por arriba del 1%, mucho más alta que en otros países de la OCDE. El bajo peso al nacer, definido por la OMS como un peso menor a 2,500 gramos, es un indicador importante debido a su relación con la morbilidad y mortalidad infantil y posteriores resultados en niños.

3.3.6. Desarrollo Humano

El estudio ¿Cómo va la Vida? forma parte de la iniciativa para una Vida Mejor de la OCDE, orientada a "Fomentar mejores políticas para una Vida Mejor". Se trata de un informe estadístico publicado cada dos años que presenta una gran diversidad de resultados de bienestar, así como la manera en que varían con el tiempo, entre grupos de población y entre países. En dicho informe se establece que el capital humano se refiere en general a las habilidades, competencias y estado de salud de las personas. El concepto capital humano tuvo sus orígenes en estudios realizados sobre la importancia de la calidad del trabajo que consideraba al capital humano en insumo esencial para la producción económica y la generación de ingresos. No obstante, más allá de este rol económico, los altos niveles de capital humano tienen notables beneficios no monetarios: una buena salud física y mental permite participar en la educación, la capacitación y el mercado laboral, así como en las relaciones sociales, la salud está estrechamente vinculada al bienestar subjetivo (OECD, 2011; 2013[a]). De igual manera, contar con mayores habilidades y competencias se asocia con mayores posibilidades de obtener ingresos altos y conseguir empleo, mejor estado de salud, mayor conciencia cívica y participación política; y en el marco social, con menor criminalidad, cohesión social más fuerte y mayor estabilidad política (UNECE 2014; OECD 2011).

Además, considera que el desarrollo humano en las políticas públicas es oportuno, tanto para el bienestar "aquí y ahora", como para la reserva del capital humano que contribuirá a preservar el bienestar después. La satisfacción ante la vida de la niñez y la juventud es un aspecto importante del bienestar que se relaciona con la competencia social y con las competencias de adaptación que generan mayores resultados positivos en la edad adulta.

3.3.7. Análisis del Sector Lácteo

Para 2015, se estima una producción de más de 11,341 millones de litros, que representa un crecimiento del 1.5% con respecto a 2014. Si bien este crecimiento en la producción de leche de bovino en México tiende a acortar la brecha entre la producción y el consumo Aparente de Lácteos, que alcanza la cifra de 13'385 millones de litros, aún esta actividad enfrenta un gran reto, particularmente en el desarrollo tecnológico de las explotaciones, la especialización del

ganado lechero y los costos de producción, ya que el tipo de cambio peso/dólar impulsa los principales productos agrícolas para la alimentación del ganado.

Por otro lado, actualmente los precios internacionales de la leche en polvo, a la baja, inducen a los precios por litro pagado a los productores también a la baja, principalmente por la Industria Láctea y agentes del mercado de lácteos (Queseros), ya que les resulta más barato utilizar la leche de importación. Esta condición se prevé que se mantenga hasta el primer semestre del próximo año, en donde se podrá observar un ligera recuperación de los precios internacionales de la leche en polvo, impulsados por una mayor demanda del mercado Chino y la baja en producción de Nueva Zelanda y la relación del tipo de cambio peso/dólar.

Por lo anterior, el sector productor de leche nacional tendrá que ser aún más eficiente, con un hato que muestre una mayor eficiencia productiva, más litros con menos pesos y mejores costos de alimentación.

3.3.8. *Organismos de la Sociedad Civil*

Las Reglas de Operación del PASL consideran establecer relación con organizaciones que por su vocación social, contienen algún componente de alimentación y que atiende a población vulnerable que se encuentra en los grupos de atención que el programa considera. Estos Organismos son Asociaciones Civiles, Fundaciones, Casas de Asistencia e incluso con instancias de algún orden de gobierno que atiende a personas en las condiciones que se establecen en las Reglas de Operación, como son DIF´s, instancias de Desarrollo Social, etc., y que a todos ellos se les denomina Actor Social.

Actualmente, LICONSA mantiene relación con Organismos importantes de instancias de gobierno como la Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas a través del Programa de Apoyo a la Educación Indígena, y Organismos como la Fundación Tarahumara José A. Llaguno, y Un Kilo de Ayuda, las cuales tienen coberturas regionales en algunas Entidades del país. Con esta modalidad y a través de estos organismos de Gobierno y Sociedad Civil, es posible llegar a comunidades en donde no se cuenta con puntos de atención por la modalidad de Abasto Comunitario, o a municipios que están considerados en la Cruzada Sin Hambre.

3.4. Contexto Internacional

3.4.1. Situación Económica

El segundo Informe Trimestral del Banco de México, refiere que la actividad económica mundial registró una recuperación moderada durante el segundo trimestre, luego del débil crecimiento del primer trimestre. El mayor ritmo de expansión obedeció, principalmente, al repunte del consumo privado en las economías avanzadas ante posturas monetarias acomodaticias. En contraste, se observó una disminución en el volumen de comercio y un bajo dinamismo de la producción industrial mundial. En este contexto, la volatilidad en los mercados financieros internacionales se mantuvo elevada ante la incertidumbre alrededor del proceso de normalización de la política monetaria en Estados Unidos. A ello también contribuyeron la

situación en Grecia, los problemas en los mercados financieros en China, así como la disminución en los precios de los bienes primarios, por el efecto desfavorable que esto implica para la actividad económica, la balanza comercial y las finanzas públicas de muchas economías emergentes.

Manifiesta además dicho informe que, ante ello, los mercados de divisas continuaron mostrando una elevada volatilidad, donde las monedas de economías emergentes, que también se han visto afectadas por los menores precios de los bienes primarios, registraron una depreciación considerable en un contexto de menores flujos de capital. Adicionalmente, el elevado nivel de endeudamiento corporativo en algunas economías emergentes tuvo un efecto negativo sobre la percepción de riesgo de estas. Todo lo anterior ha dado lugar a condiciones de acceso a financiamiento más restrictivas en los mercados internacionales para este grupo de países. Hacia adelante, ante la perspectiva de que los precios de los bienes primarios permanezcan en niveles bajos

El Banco de México manifiesta que en el entorno descrito, prevalecen posturas monetarias acomodaticias tanto en economías avanzadas como emergentes. Hacia adelante, se anticipa que la Reserva Federal iniciará el proceso de normalización de su política monetaria antes de terminar el año, mientras que se espera que el BCE y el Banco de Japón mantengan posturas ampliamente acomodaticias durante algún tiempo. La Reserva Federal, mantuvo sin cambio su tasa de referencia y su orientación sobre posibles modificaciones a esta *(forward guidance)*, señalando que aumentará el rango objetivo de la tasa de fondos federales una vez que observe algún avance adicional en el mercado laboral y que esté razonablemente confiada de que la inflación regresará a su meta de 2 por ciento en el mediano plazo. Esa Institución continuó señalando que la actividad económica ha seguido expandiéndose a un ritmo moderado en los últimos meses. No obstante, enfatizó que el mercado laboral siguió mejorando, mostrando sólidos aumentos en el empleo, una menor tasa de desempleo y que el grado de holgura en dicho mercado ha disminuido desde inicios de año. En cuanto a la inflación, reiteró que esta se mantiene por debajo de la meta. Adicionalmente, diversos funcionarios de esa Institución han mencionado que, con base en sus previsiones actuales, estiman que el primer incremento en la tasa de interés de referencia tendrá lugar en 2015 y que el ritmo de aumentos subsecuentes será gradual.

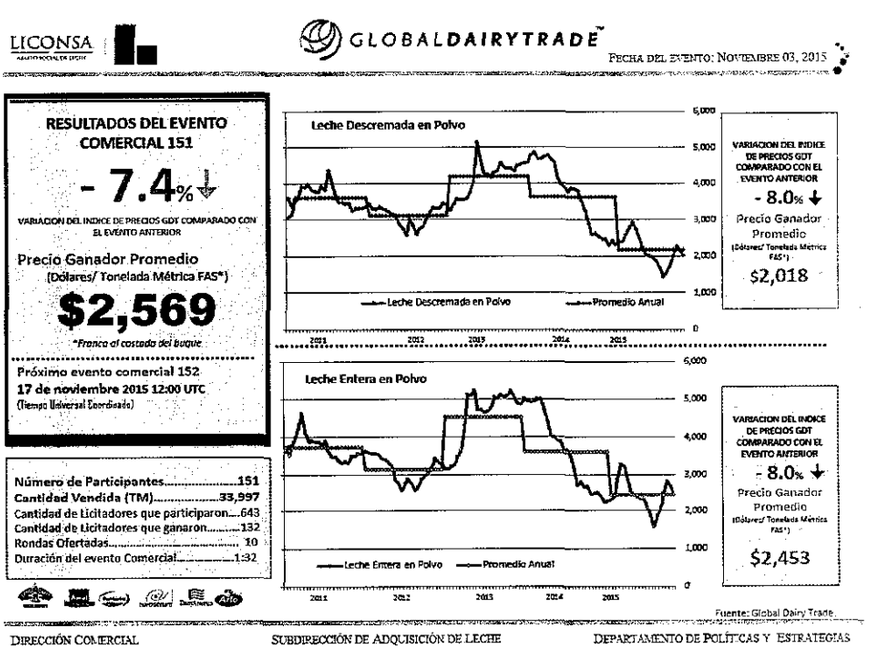
Finalmente informa que en la zona del euro, el BCE mantuvo sin cambio sus tasas de referencia durante el periodo que cubre este Informe. Por otra parte, en su reunión de julio, el BCE manifestó que la volatilidad en los mercados financieros, en parte atribuida a la incertidumbre sobre la permanencia de Grecia en la zona del euro, no ha cambiado su perspectiva de una recuperación económica en la región y de un incremento gradual en la inflación en los próximos años. Sin embargo, advirtió que si se presenta un apretamiento injustificado de las condiciones monetarias, o si las perspectivas para la estabilidad de precios cambiaran significativamente, respondería utilizando todos los instrumentos disponibles dentro de su mandato.

3.4.2. Análisis del Sector Lácteo.

La demanda mundial de proteínas ha ido en aumento desde hace algún tiempo. El aumento de los niveles de ingresos en los mercados emergentes ha dado lugar a cambios en la dieta, que incorporan más carne, huevos y leche. En los últimos años, el mayor crecimiento en el consumo de productos lácteos ha venido de los mercados emergentes de Asia, en particular China. Por el lado de la oferta, algunos de los principales países productores, como EE.UU. o la India pueden pasar de ser un exportador neto a un importador neto de productos lácteos durante períodos cortos de tiempo. Añadiendo aún más la volatilidad de la imagen es el ciclo de la financiación bancaria. Las Vacas representan los principales gastos de capital para los agricultores, y los bancos han pasado de un ciclo de fácil de la escasez de crédito en el sector lechero. La volatilidad de la industria láctea mundial se espera que continúe la demanda aumenta como globales en la parte posterior de una creciente conciencia del valor y la mejora nutricional de la leche en las normas en las economías en desarrollo que viven (y la demanda de proteínas). Esta volatilidad, como resultado del estímulo de la demanda y la oferta de múltiples factores impredecibles, crea un entorno operativo difícil para todos los de la cadena de suministro de productos lácteos.

A nivel mundial, alrededor de 378 mil millones de litros de leche se procesa cada año en una variedad de productos. Comercio Dairy vale un estimado de US $ 140 mil millones al año. El mercado de exportación está dominada por la leche en polvo, con aproximadamente 2 millones de toneladas de leche entera en polvo (LEP) negociados anualmente.

Figura 9. Comportamiento de precios de leche entera y descremada en polvo 2011-2015.



3.4.3. Proveedores

La Empresa lleva a cabo compras de leche en el mercado internacional, cuando las condiciones de mercado ofrecen un mejor precio de la leche.

Tabla 30. Proveedores de Leche en Polvo de Importación Certificados

PROVEEDOR	PAIS DE ORIGEN
Apis Food B.V	EEUU
Canadian Dairy Commision	Canadá
COLANTA	Colombia
Comercio Exterior de Cooperativas Lecheras, S.C. "LACPOL"	Polonia
CONAPROLE	Uruguay
Cooperativa Central Dos Productores Rurais de Mina Gerais, Ldt/ITAMBE	Brasil
Dairy Farmers of America (E.E.U.U)	EEUU
Fonterra, LDP	Nueva Zelanda
Grain Millers Dairy Products, Inc.	EEUU
Indudstrias Lácteas Asturianas, S.A. de C.V. (Reny Picot)	España
Ingredia Inc.	EEUU
James Farrel & Co.	EEUU
Kaskad Production LTD	Ucrania
Land O'Lakes, Inc.	EEUU
Laktopol Sp.z.o.o.	Polonia
Mastellone Hemanos, S.A.	Argentina
Philpot Dairy Products, LTD	Reino Unido (Inglaterra)
Sancor Cooperativas Unidas Limitada	Argentina
Sociedad Anónima La Sibila	Argentina
Sucesores de Alfredo Williner, S.A.	Argentina
SOPROLE S.A.	Chile
The Irish Dairy Board Cooperative, LTD	India
Vreugdenhil Dairy Foods	Holanda

Fuente: Elaboración propia, Dirección Comercial 2015

3.5. Logros

3.5.1. Fortificación de la leche

Las altas prevalencias de anemia y desnutrición que se presentaban hasta antes del año 2000, hacían necesario que los programas alimentarios del Gobierno Federal aportaran mayores cantidades de micronutrientes en la dieta de la población beneficiaria.

Las altas prevalencias de anemia sugieren que existe un problema de biodisponibilidad, agravado por el bajo consumo de vitamina C la cual facilita la absorción del hierro. La ingestión del zinc en la dieta es muy baja (38% de la recomendación).

Como resultado de lo anterior, la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) instruyó a las empresas estatales encargadas de programas federales de alimentación y nutrición que tales programas de distribución de alimentos tuvieran además de su objetivo económico, un objetivo nutricional. A sugerencia del Instituto Nacional de Nutrición "Salvador Zubirán", LICONSA

decidió enriquecer la leche que distribuye por medio del Programa de Abasto Social de Leche, con hierro, zinc, vitamina C y ácido fólico. Investigadores del Instituto Nacional de Salud Pública en conjunto con el INTA de Chile participaron en el diseño de la fórmula de micronutrientes que es utilizada para tal fortificación.

Para demostrar la efectividad de esta nueva acción para combatir la anemia se consideró necesario realizar una evaluación independiente, que permita valorar el impacto del consumo de leche fortificada sobre el estado de nutrición y micronutrientes, en los niños beneficiarios del programa.

Primera Evaluación de Impacto de la Fortificación

En noviembre de 2004, el Instituto Nacional de Salud Pública presentó su Informe del "*Impacto de la leche fortificada Liconsa en el estado de nutrición de los niños beneficiarios del Programa de Abasto Social*".

Conclusiones de resultados:

- El mayor impacto del consumo de leche fortificada ocurrió en los niños de 12 a 23 meses, a los 6 meses de intervención, periodo en el cual disminuyó la prevalencia de anemia en 36.8% para los niños que consumieron leche fortificada, en comparación con 27.4% en el que consumió leche sin fortificar. Disminuyó 25% más en los niños que recibieron la leche fortificada que en los que recibieron la leche no fortificada.
- La disminución en la prevalencia de deficiencia de ferritina fue casi 2 veces más en los niños de 12 a 30 meses que recibieron leche fortificada que en aquellos que recibieron sin fortificar (24.9 puntos contra 13.5 puntos porcentuales, respectivamente).
- La prevalencia de deficiencia de hierro disminuyó en los niños de 5 a 8 años que tomaron leche fortificada, siendo que para los que tomaron leche sin fortificar aumentó más del doble.
- Durante el último año, 50,626 niños de 12 a 30 meses dejaron de ser anémicos como consecuencia del consumo de leche LICONSA fortificada y estimamos que más de 370,000 niños han dejado de ser anémicos gracias a la leche fortificada LICONSA, durante los dos años de su distribución.
- Este programa tiene una alta relación costo/beneficio considerando que el costo total de la fortificación es de 7 centavos por litro.
- El programa de fortificación de leche LICONSA cambió el rumbo de su futuro en: crecimiento físico, capacidad de pensamiento creativo, carga de enfermedades y probablemente en su desempeño social.

Segunda Evaluación de Impacto de la Fortificación

En marzo de 2006, el Instituto Nacional de Salud Pública presentó su informe "*Proyecto de seguimiento de efectividad de la fortificación de la leche Liconsa con hierro, zinc y otros micronutrimentos sobre la prevalencia de anemia, la deficiencia de micronutrimentos y el*

desarrollo neuroconductual de la población de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche Liconsa".

Resultados de cobertura

Los efectos benéficos que tiene la fortificación, disminuyendo la prevalencia de anemia y de deficiencias de micronutrimentos como variables intermedias, la mejoría del crecimiento físico y el desarrollo neuroconductual, ocurren de manera óptima cuando son corregidas durante los primeros 24 meses de vida.

Estado de nutrición de hierro y micronutrientes

a) Prevalencia de anemia
La prevalencia de anemia (hemoglobina <110.0g/L) fue significativamente menor en los niños del grupo de intervención completa (3.3%) y en los de los niños de intervención cruzada (2.6%) que en el de los niños del grupo de control (9.0%).

b) Prevalencia de deficiencia de hierro
La prevalencia de deficiencia de hierro fueron significativamente menores en los niños del grupo de intervención completa (10.8%) y en los niños del grupo de intervención cruzada (7.4%) en comparación con los del grupo control (16.1%).

c) Proteína C reactiva
Se observó que el 20.5% de los niños asignados al grupo de intervención completa, el 18.8% del grupo de intervención cruzada y el 16.2% del grupo control tuvieron concentraciones de proteína C reactiva mayores a 3 mg/L.

Tercera Evaluación de Impacto de la Fortificación

En noviembre de 2009, el Instituto Nacional de Salud Pública presentó su informe "*Análisis de impacto de la fortificación de la leche Liconsa con hierro, zinc y otros micronutrimentos sobre el rendimiento escolar de la población de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa*".

Conclusiones:

- La presencia de anemia en niños menores de cinco años es particularmente relevante por su impacto negativo en el desarrollo mental y futuro desarrollo social. Los niños que padecen anemia por deficiencia de hierro durante los primeros dos años de vida han mostrado menor desarrollo cognitivo y desempeño escolar y menor capacidad para desarrollar actividades físicas en la vida futura.
- También se ha asociado con mayor prevalencia de infecciones agudas, así como menor capacidad para el trabajo físico y con el crecimiento de los niños.
- Inicialmente se pudo mostrar durante el primer año de intervención que el consumo de leche LICONSA en edades tempranas bajo condiciones de operación normales del

programa redujo la anemia en 1 de cada 4 niños que la consumieron. La evaluación 2003-2044 demostró, menores tasas de anemia, de deficiencia de hierro y de desnutrición crónica, confirmó que el impacto es mayor cuando se actúa en la ventana de 12-24 meses de edad.

- Los niños que consumieron leche fortificada alcanzaron aproximadamente 2 cm de talla más en relación a los que nunca la consumieron.
- Los niños que recibieron leche fortificada tuvieron un gasto de energía por actividad física mayor que los que nunca recibieron leche fortificada. Se demostró que el Índice General Cognitivo (IGC) es mayor en los niños asignados al grupo de intervención completa con respecto a los de intervención cruzada.

En conclusión, se puede a afirmar que el consumo de leche fortificada ayuda a mejorar el desarrollo intelectual, apoya el crecimiento de los niños y previene y controla la anemia. El capital humano ganado no deja duda que la relación costo/beneficio es muy alta.

3.5.2. Reorientación del padrón de beneficiarios en zona rural e indígena

En el año 2013, con el inicio de la Cruzada Nacional contra el Hambre, LICONSA llevó a cabo una modificación importante de las Reglas de Operación del PASL, la eliminación de la limitante que había para que los beneficiarios de este programa de leche pudieran estar en el padrón de otros programas sociales como era el caso de Oportunidades (hoy PROSPERA). Oportunidades era un programa más integral dirigido a la pobreza extrema, tenía la prioridad de ingresar a las comunidades que presentaban grupos de población con porcentajes altos en esta situación. Muchas comunidades de zona rural e indígena donde el PASL se encontraba, a la llegada de Oportunidades, tenía que salir para que las personas pudieran ser beneficiarios del nuevo programa que llegaba a la comunidad. Además, el PASL era por sí mismo un programa con características de prioridad urbana. Por ello, el PASL hasta inicios de 2013, su presencia era prioritariamente urbano con un 74% de su padrón en esta zona y un 26% en zona rural.

Los estudios realizados por diversas instancias como el CONEVAL y el Instituto de Salud Pública, señalan que la incidencia de población en pobreza extrema y carencia alimentaria, así como quienes presentan altos índices de desnutrición, se encuentran principalmente en zonas rurales e indígenas. Por ello, se determinó que el padrón se reorientara a estas zonas que presentan el mayor número de personas con carencia alimentaria y problemas de desnutrición. A la fecha, el padrón en zona urbana presenta un 70% de beneficiarios y un 30% en zona rural. Con estos resultados, a pesar de los esfuerzos realizados, continúa siendo un pendiente por cumplir. Deberá seguir siendo una prioridad la atención a las zonas rurales e indígenas donde se encuentran las personas que requieren en mayor medida los beneficios de un producto alimentico como lo es la leche fortificada.

3.5.3. Leche UHT

Como parte de las acciones emprendidas para generar ingresos adicionales, a partir de 2009, LICONSA inició la producción y venta de leche ultrapasteurizada. Para ello, fue necesaria la

instalación de dos líneas de ultrapasteurización para envases Tetra Brik aséptico en la planta Metropolitana Sur; realización de pruebas de esterilidad comercial en la planta; se incluyó en el marco normativo interno las formulaciones y especificaciones de calidad para los productos ultrapasteurizados; se realizó el desarrollo de materiales de envase y empaque de leches utrapasteurizadas; el Laboratorio de Control de Calidad de la Gerencia Metropolitana Sur desarrolla procesos de control de calidad de las leches ultrapasteurizadas; se instala una nueva línea de envasado considerando los envases Tetra Brik aséptico "Slim" con tapa roscada, en la presentación de un litro; se realiza el desarrollo de materiales de envase y empaque para las leches utrapasteurizadas en el envase "Slim".

La producción de UHT es una oportuna área de oportunidad en la generación de mayores ingresos propios de la Empresa.

3.5.4. Certificación de calidad

LICONSA ha buscado la calidad en sus procesos productivos, de tal manera que ha incluido dentro de su Normatividad las principales normas de calidad, tanto nacional como internacional. Se cuenta con 7 Manuales que integran las diversas normas de calidad:

1. Manual de Normas de Calidad de Insumos y Productos Elaborados por LICONSA.
2. Políticas de Operación de los Centros de Acopio de Leche Nacional.
3. Manual de Procedimientos para la Operación de Laboratorios.
4. Manual de Procedimiento para la Adquisición, Recepción y Pago de Leche Nacional.
5. Manual de Procedimientos de Auditorías Técnicas de Calidad.
6. Manual de Procedimientos para la Contratación y Operación del Servicio de Transporte de Leche en Polvo (materia prima) insumos de envase y empaque.
7. Manual de Procedimientos para la Programación y Distribución de Leche en Polvo.

3.5.5. Sistematización de centros de acopio

Para el control de recepción de leche en la red de acopio y enfriamiento, se contaba con formatos en excel, en que se registraban las compras en forma diaria del volumen recibido por productor como por organizaciones de productores.

Estos formatos contenían el registro de la calidad con la que se recibe la materia prima, ya que es objeto de estímulos económicos, de acuerdo a la cantidad contenida de los mismos en la leche fresca. El proceso requería de varios pasos, lo que podía ocasionar errores de captura en volúmenes de leche y calidad de la misma, afectando todo el proceso. De igual manera, al tener acceso a la formulación en la vinculación de dicha información se tenía el riesgo de la manipulación del mismo, haciendo complejo su revisión y validación, además de la imposibilidad de tomar decisiones al tener información histórica pero no en tiempo real.

Por ello, se cuenta con el desarrollo del Software Institucional correspondiente a la *Recepción y Control de la Red de Acopio de Leche Fresca*, denominado "RECORALF". Con esta sistematización, hoy permite:

- Homologar el Catálogo de Proveedores de Leche Fresca.

- Limita errores de captura de volumen y calidad.
- Establece la toma de inventario inicial y final de cada día de acopio.
- Evita la manipulación de la formulación para obtener los importes a pagar a los proveedores de leche fresca.
- Facilita la consulta diaria de lo captado en la red de acopio y enfriamiento.
- Reduce significativamente el consumo de papel.
- Automatiza la obtención de reportes tanto en formato pdf como en excel para su archivo en forma electrónica, ahorrando espacios físicos.

3.5.6. Transferencia electrónica bancaria a ganaderos nacionales

En los últimos años, el crecimiento en el acopio de leche fresca que se adquiere a productores y asociaciones en centros de acopio y plantas observó un crecimiento importante, lo que se tradujo en un incremento significativo en el número de pagos semanales que debe realizar la empresa.

Ante esta situación, y con el propósito de agilizar y eficientar el proceso de pago y disminuir el número de cheques expedidos, se promovió entre los ganaderos y asociaciones, aceptar que el pago del producto se les realizara mediante transferencia electrónica bancaria.

De esta manera, de un total aproximado del orden de 1,400 pagos semanales, en la actualidad, el 80 % de los pagos se efectúan mediante transferencia electrónica bancaria, y el restante se realiza mediante cheque.

3.6. Áreas de Oportunidad

3.6.1. Mayor focalización de la población beneficiaria

En el documento, "Nota sobre la Población Potencial y la Población Objetivo, Programa de Abasto Social de Leche a cargo de LICONSA, S.A. de C.V.", arroja una población potencial de 32.8 millones de individuos, y 13.6 millones de hogares.

Actualmente, el PASL cuenta con 6 grupos de atención: niñas y niños de 6 meses a 12 años; niñas de 13 a 15 años; mujeres en etapa de gestación y lactancia; enfermos crónicos o con alguna discapacidad; mujeres de 45 a 59 años; y Adultos de 60 y más años. La Población Objetivo que actualmente se atiende a través de sus 6 grupos de atención, es de 6.3 millones de personas, lo que representa un 19.6% de la Población Potencial que se debe atender por parte del PASL.

Como se puede observar, se cuenta con amplio margen de población por dar cobertura y con poca capacidad de recursos financieros, humanos y materiales para atenderlos. Además, no se cuenta con estudios de impacto en los grupos de atención. Por ello, se considera necesario focalizar la Población Objetivo del PASL de acuerdo a su capacidad de recursos, pero sobre todo, la atención a la población que requiere en mayor medida se le otorguen los mayores beneficios de la leche fortificada LICONSA.

3.6.2. Incrementar atención en zona rural e indígena

A pesar que a partir de 2013, el PASL amplió su cobertura a las zonas rurales indígenas por la incorporación a la CNcH y la apertura en las Reglas del Operación, aún no ha sido posible obtener resultados que permitan determinar una amplia atención a la población de estas zonas, que requieren en mayor medida los beneficios del programa, al ser la población en las que mayor incidencia hay de pobreza y desnutrición.

Por ello, continúa siendo una gran área de oportunidad, necesaria por atender y, que la planeación de las acciones de la Empresa deberá dar prioridad a su reorientación, en mayor medida a zonas rurales e indígenas donde se presenta principalmente población en situación de pobreza extrema y con carencia alimentaria.

3.6.3. Sustentabilidad del PASL

El mayor reto en el área comercial, es dotar de recursos suficientes que permitan que el programa social, sea autosuficiente y sustentable para contar con la cobertura suficiente de la población potencial. Para ello, se tienen como pendientes diversas estrategias comerciales para alcanzar incrementos en las ventas de los productos de comerciales, como, incrementar la oferta de leche UHT en los puntos de venta del PASL que presenten condiciones para ello; Mayor coordinación con el DIF Nacional y los DIF Estatales; Convenir con Diconsa una estrategia de promoción de nuestros productoscomerciales en sus tiendas rurales; Reforzar el área de promotoría y comercialización en los Centros de Trabajo; Establecer convenios con un mayor número de dependencias federales y estatales, entre otras más.

Es menester considerar a nivel nacional, que la línea de productos de la leche comercial de LICONSA se enfrenta a los siguientes competidores en el mercado: Lala, Alpura, Sello Rojo, Santa Clara y San Marcos. Los cuales tienen presupuestos muy altos, destinados a publicidad y mercadotecnia, así como una amplia red de distribución, con la cual esta Entidad no puede tener una mayor participación en el mercado.

3.6.4. Política Interinstitucional de atención a ganaderos nacionales

A través del Presupuesto de Egresos de la Federación, se asignan recursos fiscales a LICONSA para el Programa Presupuestario de Adquisición de Leche Nacional; lo anterior, a fin de cumplir con las metas establecidas para su población objetivo mediante el Programa de Abasto Social de Leche; en este sentido, considerando los ingresos propios de la entidad, se realiza la programación de compra de leche nacional. Con el presupuesto asignado para tal fin, la Empresa debe establecer mecanismos para poder cumplir con dos acciones prioritarias: la adquisición de leche a precio de mercado y la compra de leche fresca a productores nacionales.

La problemática que enfrenta actualmente la Empresa, resulta de atender a los productores nacionales con la adquisición de su producto a un precio superior de mercado, cuando en el ámbito internacional y nacional el precio por litro de leche suele estar por debajo del precio que paga LICONSA. Además, cuando llega la temporada de mayor producción de leche en el país,

se genera una sobreoferta del producto y que al productor le resulta difícil poder colocar con otras empresas con quienes tiene contratos, lo que genera otro problema más a LICONSA, ya que los productores propician que la compra de dicho producto se lleve a cabo a través de la Empresa. Estas acciones llevan a la Entidad a asignar mayores recursos a la compra de leche por arriba de los que tiene programados para tal fin, generando problemas financieros que se reflejan en otros rubros de la actividad industrial y operativa del PASL.

En este contexto, es necesario establecer una política de atención a ganaderos nacionales que proveen a la Empresa para darle salida a esta problemática que se enfrenta, por ello, es necesaria la coordinación inmediata con las Secretarías de Desarrollo Social; Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; Economía y Hacienda, con la finalidad de establecer las estrategias y acciones de atención que requieren los productores para el fortalecimiento del mercado nacional de la leche, sin afectar la actividad de LICONSA.

3.6.5. Sinergias y complementariedades con otros Programas Sociales

Existen diversos programas sociales, dependencias y Entidades federales con los que LICONSA, puede llevar a cabo estrategias de complementariedad, con la finalidad de alcanzar mayores resultados. Las características propias de los programas y sus reglas de operación, permiten una mejor vinculación, principalmente en aquellos con algún componente alimentario o con atención al sector lechero.

PROSPERA, Programa de Inclusión Social: se orienta al fortalecimiento de capacidades que promueva la movilidad socioeconómica, así como en la generación de condiciones para el cumplimiento de los derechos sociales, propiciando la inclusión productiva, laboral, financiera, y social de los integrantes de los hogares en condiciones de riesgo socioeconómico, para lo cual entrega transferencias monetarias bimestrales a los hogares asociadas al cumplimiento de corresponsabilidades. Al tiempo que incentiva inversiones en capital humano con una lógica de mediano y largo plazo, desarrolla acciones que tengan incidencia en el corto plazo.

Programa de Apoyo Alimentario, PAL Sin Hambre de PROSPERA: busca contribuir a mejorar el acceso a la alimentación de las familias en condiciones de pobreza mediante transferencias monetarias no condicionadas bimestrales, enfocándose en población en pobreza extrema o con carencia severa de acceso a la alimentación y que no es atendida por PROSPERA. El programa opera mediante dos esquemas: el PAL general que brinda un apoyo monetario a través de una transferencia bancaria a las familias beneficiarias y el PAL-Sin Hambre, en el cual la transferencia solo puede utilizarse para la compra de un conjunto pre-definido de productos en tiendas abastecidas por Diconsa.

Programa de Abasto Rural a cargo de DICONSA, S.A. de C.V., (PAR): busca incidir en la inseguridad alimentaria a través de la provisión diaria, oportuna y a precios bajos de un conjunto de productos integrados en una canasta básica definida por Diconsa. La transferencia a los hogares en términos de precios reducidos se opera mediante tiendas administradas por miembros de las localidades, buscando que la diferencia hacia abajo en los precios con

productos equivalentes en el mercado local sea de al menos 15%. Normativamente, el PAR se enfoca a población en localidades de alta y muy alta marginación, de entre 200 y 14,999 habitantes.

Comedores Comunitarios: a partir del Decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre (SINHAMBRE) a través de la SEDESOL, se instrumenta el Programa de Comedores Comunitarios, para mejorar las condiciones nutricionales de la población de niños y niñas de 0 a 11 años de edad, mujeres en gestación y lactantes, personas con alguna discapacidad y adultos mayores de 65 años. El principal objetivo de los Comedores Comunitarios es desarrollar, fortalecer y consolidar una estrategia de atención alimentaria y nutricional, proporcionando alimentos nutritivos de calidad y cantidad suficientes, a grupos poblacionales con problemas de desnutrición, en riesgo de padecerla y en inseguridad alimentaria, a partir del fomento de la participación comunitaria, y con ello, contribuir a abatir la carencia por acceso a la alimentación, objetivo de la Cruzada contra el Hambre.

Programa de Apoyo a la Educación Indígena (CDI): tiene por objeto apoyar la permanencia escolar de estudiantes indígenas en todos los niveles. Opera 4 modelos de atención: (1) "Casas del Niño Indígena", en las que se brinda diariamente alimentación, hospedaje y actividades complementarias a estudiantes indígenas que no cuentan con servicios educativos; (2) "Comedores del Niño Indígena", en los que se otorga diariamente alimentación y se realizan actividades complementarias; (3) Apoyos a Instancias Comunitarias y Organizaciones de la Sociedad Civil que operan espacios comunitarios dirigidos a estudiantes indígenas de nivel básico y medio superior; y (4) "Becas de Educación Superior que se otorgan mensualmente y Apoyo a Titulación" para estudiantes indígenas que cursan estudios de nivel licenciatura. El programa tiene presencia en 1,119 municipios de 30 entidades federativas.

Desayunos Escolares (DIF): contribuir a la seguridad alimentaria de la población escolar, sujeta de asistencia social, mediante la entrega de desayunos fríos, desayunos calientes o comidas, diseñados con base en los Criterios de Calidad Nutricia, y acompañados de acciones de orientación alimentaria, aseguramiento de la calidad y producción de alimentos. Está dirigido a niñas, niños y adolescentes en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, que asisten a planteles oficiales del Sistema Educativo Nacional, ubicados en zonas indígenas, rurales y urbano-marginadas, preferentemente.

Pensión para Adultos Mayores (INAPAM): el programa Pensión para Adultos Mayores otorga transferencias monetarias para mejorar el ingreso con los adultos mayores que cuentan con 65 años y más que no reciben un pago mensual superior a $ 1,092 por concepto de jubilación o pensión de tipo contributivo. El monto transferido fue de $580 mensuales, entregado bimestralmente. Asimismo, implementa acciones para aminorar el deterioro de su salud física y mental mediante una red integrada por promotores, facilitadores y gestores y acciones para aumentar su protección social facilitando el acceso la oferta de servicios sociales que brinda el estado y apoyos para la inclusión financiera.

Servicios a grupos con necesidades especiales: el programa "Servicios a grupos con necesidades especiales" tiene como objetivo contribuir a la construcción de una sociedad igualitaria mediante políticas que fomenten el ejercicio de los derechos y el desarrollo humano integral de las personas adultas mayores. Para ello, otorga a las personas adultas mayores (todos los residentes en cualquier parte del territorio nacional que tengan 60 años de edad o más), servicios de manera directa y acceso a beneficios y descuentos a través de la credencial INAPAM y con la firma de convenios con organismos de los tres órdenes de gobierno, así como con instituciones del sector privado y social (Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores).

Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas, (PAJA): tiene como objetivo contribuir al cumplimiento efectivo de los derechos sociales de los jornaleros agrícolas, reduciendo las condiciones de precariedad de la población jornalera agrícola y sus familias a través de acciones que faciliten su acceso a la alimentación, educación, vivienda y promoción del ejercicio de los derechos humanos. Atiende a hombres y mujeres mayores de 16 años que trabajan como jornaleros agrícolas, así como a los integrantes de su hogar. El programa otorga los siguientes apoyos directos: estímulos para asistencia y permanencia escolar de los menores de edad, apoyos alimenticios para niños y niñas, apoyos económicos al arribo de los migrantes, recursos para infraestructura, acciones de promoción y participación social, así como apoyos especiales en caso de contingencias.

Además, para el desarrollo de las actividades que lleva a cabo la empresa, se debe contar con una mejor relación Institucional con Dependencias y Entidades que con las que se puede tener mayor vinculación para el logro de objetivos:

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL): como coordinadora a la que está sectorizada LICONSA, obliga una relación cercana, a fin de contribuir en el cumplimiento de los objetivos rectores del Plan Nacional de Desarrollo, en el ámbito del Desarrollo Social, además de ser el conducto para tramitar recursos ante las dependencias globalizadoras.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA): la compra de la leche líquida de origen nacional, ha propiciado una estrecha coordinación con esta Secretaría, debido a la atención y apoyo a Productores Nacionales de la leche. Es necesaria la coordinación con la dependencia para atender las presiones y necesidades de los productores para la venta de su producto a un precio justo.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP): es la dependencia que provee de los recursos fiscales con los que opera parte de la Empresa. Además, que resulta conveniente el trámite de recursos adicionales para la operatividad del Programa de abasto y sus acciones, como lo es la actualización en el precio de la leche del Programa o el incremento de compra en cantidades de leche arriba de los programados, por presiones de productores.

Secretaría de Economía (SE): es conveniente su relación con la dependencia, con la finalidad de establecer coordinación con ella y otras dependencias para la atención a las necesidades

de productores nacionales por colocar su producto ante la sobre oferta y baja demanda que se refleja en presiones a LICONSA para la compra de estos excedentes.

Nacional Financiera, Banca de Desarrollo (NAFINSA): su finalidad es contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional. Existe oportunidad de colaboración con productores y NAFINSA, a través del Programa de Cadenas Productivas, el cual puede contribuir en un esquema de factoraje a proveedores para apoyarlos para que cobren sus facturas antes del plazo establecido en el contrato firmado.

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA): son cuatro fideicomisos públicos que tienen el carácter de entidades de la Administración Pública Federal, en los que funge como fideicomitente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y como fiduciario el Banco de México, cuyo fin es facilitar el acceso al crédito por medio de operaciones de crédito y descuento, así como el otorgamiento de garantías de crédito a proyectos relacionados con la agricultura, ganadería, avicultura, agroindustria, pesca y otras actividades conexas o afines que se realizan en el medio rural.

3.6.6. Institucionalizar los Procesos de Planeación y Evaluación

Las actividades que se proyectan para el futuro, se deben de realizar sobre un planteamiento que permita considerar las condiciones actuales y los recursos disponibles para poder determinar si cumplimos con esa actividad. Para una mayor efectividad, se debe evaluar continuamente los pasos que se lleven a cabo y así, facilitar dicho cumplimento. Para nuestro caso, es conveniente siempre contar con un área específica que permita la realización de una planeación de corto, mediano y largo plazo, su revisión y seguimiento constante, así como evaluaciones que permitan ir replanteando los procesos e implementando mejoras, es decir, que los procesos de planeación y evaluación no se agoten con el diseño de instrumentos de planeación, como los planes estratégicos u operativos, por lo que es conveniente reforzar la evaluación con una herramienta eficaz como es un Sistema de Evaluación y Seguimiento. Resulta importante señalar, que los procesos de planeación y evaluación, son alimentados por dos elementos como son la modernización e innovación, los cuales brindan mayores oportunidades de éxito y de mejora continua en todo lo que se realice.

3.6.7. Recomendaciones Externas

El Programa de Abasto Social de Leche es un programa que está sujeto a las evaluaciones de distintos entes externos, dentro de los resultados más significativos destacan:
Instituto Nacional de Salud Pública.

1. Focalizar el Programa y ampliarlo a zonas rurales e indígenas en donde hay mayores deficiencias de micronutrientes (como hierro y zinc);

2. Acompañar sus acciones con programas integrales de salud y nutrición, con el fin de garantizar la efectividad del programa;
3. Dar una mayor claridad en la identificación del problema que atiende, que sea consistente con el fin establecido;
4. Ampliar la cobertura hacia la población con mayor vulnerabilidad socioeconómica que presenta mayores niveles de anemia y desnutrición crónica, fortaleciendo el enfoque del programa hacia el grupo infantil, reduciendo los grupos poblacionales en los que se presentan barreras por intolerancia al consumo de la leche.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

1. Es importante una mayor claridad en la identificación del problema que el PASL atiende, que sea consistente con el fin establecido. Se sugiere formular el propósito de acuerdo al objetivo y no al mecanismo.
2. El programa 2014 y 2015 no ha identificado claramente el problema que busca atender.
3. Las poblaciones que continúan presentando las mayores prevalencias de desnutrición y anemia, son los menores de dos años, los adolescentes, las mujeres de edad fértil, los adultos mayores y población indígena.
4. Dirigir las acciones para la atención de la desnutrición crónica a las mujeres embarazadas y a los niños de cero a 24 meses de edad.
5. Analizar la pertinencia de entregar subsidios y apoyos alimentarios y de nutrición respecto al contenido calórico de los alimentos en poblaciones urbanas cuyos ingresos sean mayores a los de la población en pobreza extrema donde el principal riesgo es el sobrepeso, no la desnutrición.

Secretaría de la Función Pública

1. Tendencia a disminuir la población de niñas y niños menores de 12 años y el incremento en la población adulta mayor y de mujeres de 45 a 59 años.
2. Aún sigue siendo un área de oportunidad la definición específica de los elementos de complementariedad y de los atributos de control con los programas sociales que se vincula o puede vincularse para potenciar los beneficios y resultados.

Recomendaciones:

1. Presentar una propuesta que permita establecer sistemas de evaluación a partir de los cuales se establezcan estrategias y acciones orientadas a revertir la baja productividad de dicha inversión en los Centros de Acopio que se encuentran operando por debajo de los límites establecidos.
2. Informar respecto de los avances alcanzados de los indicadores establecidos en el Programa Institucional con Visión 2018, siendo que si bien se encuentran distribuidos en diferentes cuadros, será importante integrar un cuadro en donde se presente el avance respecto al compromiso establecido en dicho Programa, así como homologar metas respecto a otros documentos.
3. Analizar la viabilidad de realizar una evaluación de impacto del PASL, la cual debe obtener información de los diferentes grupos de edad que atiende y que permita conocer

los cambios nutricionales de las personas beneficiarias por grupo de atención, dando a conocer, en su caso, la programación para su realización.

4. Alineación del Programa Institucional a los grandes Objetivos Nacionales

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, contempla alcanzar 5 Metas Nacionales: I. México en Paz; II. México Incluyente; III. México con Educación de Calidad; IV. México Próspero; V. México con Responsabilidad Global. En la meta de México Incluyente, su Objetivo General, contempla garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población. En la estrategia de dicho objetivo se plantea asegurar una alimentación adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa. Para ello, el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018, alinea su objetivo uno al PND. Planteando 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. Asimismo, se plantea llevarlo a cabo a través de la estrategia que facilite el acceso de las personas en situación de pobreza a una alimentación nutritiva.

Figura 10. Alineación de los grandes Objetivos Nacionales a los Objetivos de LICONSA.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

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

Programa Sectorial de Desarrollo Social 2013-2018

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

Liconsa, S.A. de C.V.

- **Objetivo general.** Dar cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y contribuir en el abatimiento de la desnutrición para el óptimo Desarrollo Humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.
- **Objetivos específicos.** 1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial. 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención. 3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización bilógica de la leche.

Fuente: Elaboración propia de la Subdirección de Planeación Estratégica 2015.

Por ello, el Programa Institucional 2013-2018 de LICONSA, alinea sus objetivos a los grandes Objetivos Nacionales del Plan Nacional y del Programa Sectorial para dar alcance a dichos propósitos, dando cumplimiento efectivo al derecho social a la alimentación y contribuir en el abatimiento de la desnutrición para el óptimo Desarrollo Humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional, a través de tres objetivos específicos 1. Garantizar el acceso de la población beneficiara al consumo de leche fortificada a precio preferencial a precio preferencial. 2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención. 3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización biológica de la leche.

5. LICONSA en el Desarrollo Social

5.1. Visión

Ser la Empresa Social del Gobierno de la República que contribuye al desarrollo del Capital Humano en la población que se ubica por debajo de la línea de bienestar.

5.2. Misión

Somos la Empresa Social que trabaja con responsabilidad social para mejorar la alimentación y nutrición de los mexicanos en pobreza, en especial con quienes presentan carencia alimentaria, con productos lácteos de la mejor calidad.

5.3. Valores

A continuación se presentan los valores que se observan en LICONSA, mismos que se agrupan según el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.

I. Ética Institucional

- ✓ Justicia. Es el apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña un servidor público, respetando el Estado de Derecho. Por ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Responsabilidad. Es la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente, lo que conlleva al cumplimiento de las obligaciones contraídas.
- ✓ Equidad. Todos los ciudadanos son iguales ante la ley y deben tener las mismas oportunidades e idénticos derechos sin importar sus diferencias de género, políticas, religiosas, de pertenencia étnica, entre otras.
- ✓ Transparencia. Garantiza el acceso a la información gubernamental, sin más límite del que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor público haga un uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.
- ✓ Imparcialidad. Es el actuar sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. Es el compromiso de tomar decisiones y ejercer las

funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin permitir la influencia indebida de terceros.

- ✓ Rendición de cuentas. Es el asumir plenamente ante la sociedad la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

II. Ética Laboral

- ✓ Compromiso. Es el cumplir con la obligación contraída. Se trata de una actitud personal y laboral que permita hacer realidad la mística de servicio institucional.
- ✓ Respeto. Es el trato digno, cordial y tolerante. Por ello, está obligado el reconocimiento y consideración en todo momento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
- ✓ Integridad. Es la honestidad, atendiendo siempre a la verdad, para fomentar la credibilidad de la sociedad en nuestra empresa, y con ello contribuir a generar una cultura de confianza y apego a la verdad. No se debe utilizar un cargo para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros. Tampoco se debe buscar o aceptar compensaciones o prestaciones de cualquier persona u organización que puedan comprometer su desempeño como servidor público.
- ✓ Lealtad. Es el apego a la fidelidad y al honor.
- ✓ Superación. Es la disposición a vencer obstáculos y dificultades para mejorar su desempeño y alcanzar estados superiores de actuación, aprovechando los medios de aprendizaje y oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional.

III. Ética Social

- ✓ Sustentabilidad. Es la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, mejorando su calidad de vida, pero sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.
- ✓ Generosidad. Es conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia toda persona. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral.
- ✓ Subsidiariedad. Cuando se tiene personal subordinado se aplica este principio que consiste en que las estructuras superiores deben dejar actuar a las menores en lo que les compete, ayudarlas para que gradualmente mejoren la calidad en el trabajo y para suplirlas solo por un tiempo determinado y en forma excepcional.
- ✓ Solidaridad. Es la vinculación e interdependencia recíproca y desinteresada de las personas que conforman la Empresa para la realización del Bien Común. El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer en éste, el respeto a la Dignidad de la Persona Humana de la o el Servidor Público.
- ✓ Bien Común. Todas las decisiones y acciones de la o el servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. No se debe permitir que

influyan en los juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad. El compromiso con el Bien Común implica que la o el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

5.4. Eje Estratégico: Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano

5.4.1. Diagnóstico

Según las estimaciones de pobreza 2014 nacional y para las 32 entidades federativas en comparación con los resultados 2012, hubo un incremento en la población en pobreza, pasando de las 53.3 identificadas en 2012 a 55.3 millones de personas para 2014. En la pobreza extrema se presentó una sensible disminución con relación a la anterior evaluación, de las 11.5 millones de personas registradas en 2012, se redujo a 11.4 para 2014. La carencia por acceso a la alimentación tuvo un sensible incremento en comparación a 2012. En 2012, presentaban esta carencia 27.4 millones de personas, para 2014 se identificaron 28 millones.

La pobreza en términos de ingresos afecta a 1 de cada 7 niños de la zona de la OCDE. El ingreso disponible promedio por niño varía entre los países de este Organismo. Los niños de Luxemburgo, Noruega y Suiza, tienen el ingreso disponible más alto, seis veces mayor que el ingreso disponible promedio de los niños mexicanos. La mayoría de los países nórdicos tienen tasas bajas de pobreza infantil más de un cuarto de los niños de México, Turquía e Israel pertenecen a familias pobres.

Diversos estudios concluyen que quienes habitan en condiciones más pobres y en zonas rurales han recibido mayor experiencia de hambre y son más vulnerables a la desnutrición y a la anemia. Los hogares en condición de mayor pobreza, con ingresos inferiores para comprar una canasta básica alimentaria, están conformados por individuos con altos déficits y riesgos nutricionales.

La mayoría de los hogares mexicanos en inseguridad alimentaria se encuentran en la clasificación de inseguridad leve (41.6%). Estos hogares experimentan preocupación por el acceso a los alimentos e inclusive pueden estar sacrificando la calidad de la dieta familiar. Lo más grave es que el 28.2% de los hogares que experimentan inseguridad moderada y severa, alrededor de 8´322,486 hogares en todo el país, se enfrenta al consumo de una dieta insuficiente en cantidad y, en casos extremos, han experimentado hambre debido a la falta de dinero u otros recursos.

La disponibilidad energética es de 3,145 kilocalorías por persona al día, uno de los índices más elevados del mundo. En contraste, el país está afectado por una doble carga de malnutrición: frente a 14% de desnutrición infantil, 30% de la población adulta sufre de obesidad.

El ENSANUT 2012, publica la prevalencia nacional de bajo peso, baja talla y emaciación en menores de cinco años de edad. Se estima que 302,279 (2.8%) menores de cinco años de edad presentan bajo peso, 1´467,757 (13.6%) baja talla y 171,982 (1.6%) emaciación, en todo el país. El mayor porcentaje de emaciación continúa ubicándose entre 3 y 5% en niños menores de un año de edad, superior a la prevalencia nacional. La desnutrición aguda incrementa el riesgo de infección y muerte, en especial entre los niños que no son alimentados al seno materno. Se presenta también que el sur de México sigue manteniendo, como ha sucedido históricamente, las mayores prevalencias de baja talla (19.2%), siendo las localidades rurales del sur las más afectadas, con una prevalencia 13.9 pp mayor que el promedio nacional (27.5 vs. 13.6%).

Por otro lado, la prevalencia de sobrepeso y obesidad en menores de cinco años ha registrado un ligero ascenso a lo largo del tiempo, casi 2 pp de 1988 a 2012 (de 7.8% a 9.7%, respectivamente). El principal aumento se registra en la región norte del país que alcanza una prevalencia de 12% en 2012, 2.3 pp arriba del promedio nacional.

La prevalencia nacional de anemia en los niños preescolares fue de 23.3%, lo que representa a 2´084,738 niños anémicos. La mayor prevalencia de anemia se observó en los niños de 12 a 23 meses de edad (38%) en comparación con los otros grupos de mayor edad, como por ejemplo, el de cuatro años de edad (13.71%). La prevalencia tendió a ser mayor en los varones (24.4%) que en las mujeres (22.1%). En niños escolares, la prevalencia nacional de anemia fue de 10.1%; lo que representa a 1´661,761 escolares mexicanos con anemia, sin diferencias por sexo. El grupo de edad con mayor prevalencia fue el de cinco años para ambos sexos (18.9 niños y 17.8% niñas).

En más de dos tercios de los países de la OCDE, un niño nacido hoy puede esperar vivir hasta los 80 años de edad o más. El nivel de vida más bajo se observa en México, Hungría, República Eslovaca y Turquía, donde se ubica por debajo de los 77 años de edad. Además, México tiene una tasa de mortalidad infantil por arriba del 1%, mucho más alta que en otros países de la OCDE.

5.4.2. Objetivos

Objetivo General:
Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.

Objetivos Específicos:
1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.
2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.
3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización bilógica de la leche.
4. Elevar la eficiencia en la operación de los servicios de apoyo administrativo.

5.4.3. Estrategias Generales

Objetivo específico1: Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.

La información de derechos de las personas no es suficiente, hay que garantizar el acceso de las mismas a esos derechos con mecanismos adecuados de eficiencia que permita el ejercicio y goce de los mismos. El empoderamiento de las personas se garantiza con la libertad a acceder a sus derechos sin limitantes ni restricciones.

Estrategia 1: Focalizar y atender a las personas que más necesitan del beneficio de la leche.

Es importante contar con una debida focalización de la población objetivo del programa, determinando quienes son los que requieren en mayor medida de los beneficios de la leche fortificada y que presentan los grupos poblacionales con el mayor problema de acceso a la alimentación, desnutrición y anemia, teniendo en consideración las capacidades financieras y operativas para una mayor cobertura de la población potencial del programa a que se debe llegar.

Líneas de Acción:

1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.
2. Orientar prioritariamente la atención a zonas rurales e indígenas que presentan mayor incidencia de desnutrición y anemia.
3. Priorizar la atención a grupos de niñas, niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayores necesidades de micronutrientes.

Estrategia 2: Producir leche de alta calidad.

La población beneficiaria no solo debe contar con un producto que lo alimente, sino con un producto fortificado con alto valor nutricional que le permita una sana nutrición y que contribuya al abatimiento de grandes problemas de salud como los que presenta la desnutrición, como son el bajo peso y la talla, así como la anemia.

Líneas de Acción:

1. Producir leche y sus derivados bajo estándares de calidad.
2. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional.
3. Identificar a la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado.

Estrategia 3: Establecer criterios de precio diferenciado en la población beneficiaria.

Líneas de Acción:

1. Identificar la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado.

Estrategia 4: Generar recursos propios

En cada ejercicio fiscal, la Entidad recibe recursos fiscales dirigidos al Programa de abasto Social. Los recursos que recibe por esta vía, son insuficientes para cubrir las necesidades que se presentan para atender a la población beneficiaria, por ello, es necesario llevar a cabo acciones adicionales y estratégicas para generar recursos adicionales para la adecuada operatividad del programa. Los recursos que se obtienen por la venta del programa social, complementan los recursos fiscales que se asignan al programa. Además, es necesario implementar una Acción Estratégica que aporte mayores apoyos a la dotación de leche. La comercialización de productos lácteos como la leche UHT, Frisia y Leche Institucional, son productos que deben de aportar el margen de utilidad suficiente para propiciar la sustentabilidad del PASL que resuelva la dependencia de recursos fiscales.

Línea de Acción:

1. Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto Social.

Objetivo específico 2: Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.

La producción suficiente de leche fortificada de buena calidad, el adecuado diseño de rutas de distribución, y la debida operación de los puntos de venta, son necesarios para que los beneficiarios del programa cuenten en todo momento y de manera suficiente con el producto de buena calidad.

Estrategia 1: Abastecer Leche Social con oportunidad.

El Programa de Abasto Social debe asegurar una operatividad eficiente que permita la dotación oportuna y suficiente de la leche, además de que esta se encuentre en las condiciones de calidad suficientes para su consumo. Se deberán ejercer los mecanismos normativos y legales establecidos para una buena relación y operación de las dos modalidades de atención a beneficiarios.

Líneas de Acción:

1. Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.
2. Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.

3. Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario.
4. Brindar certeza y transparencia al beneficiario en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche.

Objetivo específico 3: Propiciar mecanismos adecuados para utilización bilógica de la leche.

Para que el ciudadano cuente con mecanismos adecuados para el correcto consumo de los alimentos como el de la leche fortificada en polvo, existe un aspecto clave: el empoderamiento ciudadano y el conocimiento del derecho a la salud, a la alimentación de productos sanos y nutritivos por parte de los beneficiarios y del programa y sus familias. Quienes no se saben poseedores de derechos no pueden exigirlos; esto implica una limitante en la ejecución y efectividad de la política pública. Es conveniente informar oportuna y adecuadamente a la ciudadanía para empoderarla en el conocimiento de sus derechos, pero también en dirigir sus acciones de una sana nutrición a través de los alimentos a los que tenga acceso, esto es un punto de apoyo para la aplicación de la política social. Es conveniente, además, no solo informar, sino también poner el producto en condiciones adecuadas para su consumo. Hoy muchas comunidades marginadas enfrentan la falta de agua potable para el sano e higiénico preparado de los alimentos.

Estrategia 1: Fortalecer la cultura del adecuado consumo adecuado de la leche.

Implementar estrategias de comunicación y difusión que informen adecuadamente a todo el núcleo familiar. La nutrición inicia desde el seno materno y continúa prioritariamente en la primera infancia; por ello resulta prioritario que las madres conozcan la importancia de la nutrición desde la etapa de gestación, de la leche materna y la necesaria y adecuada alimentación durante los primeros 5 años de vida de las niñas y niños.

Líneas de Acción:

1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la alimentación y los derechos y obligaciones del Programa.
2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche.
3. Implementar acciones en materia de comunicación que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna.
4. Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL.

Estrategia 2: Desarrollar permanentemente esquemas de Innovación.

La fortificación y secado de la leche que se distribuye en el programa de abasto, son logros que permiten a los beneficiarios de zonas marginadas, tener un producto sano, nutritivo y apto para su consumo. Pero aún hay barreras que superar para la mejor utilidad biológica de la leche en polvo, se requiere de un mayor avance para llegar a las personas en los lugares que presentan

condiciones adversas, como la falta de agua potable. En este tenor, resulta de gran importancia el desarrollo y la innovación de cómo mejorar el producto y empaque para eliminar las barreras que hasta hoy enfrentamos.

Líneas de Acción:

1. Crear nuevos empaques y presentación de la leche para su adecuado consumo.

Objetivo específico 4: Elevar la eficiencia en la operación de la Entidad.

Para estar en la posibilidad de brindar servicio eficaz y eficiente a la población beneficiaria y con todas las personas y organismos con quien la Entidad lleva a cabo interacciones, es conveniente contar con una planta productiva y de servicios con procesos de calidad y actualizados, acordes a los requerimientos de la Empresa. Sistemas modernos e innovadores que permitan alcanzar mejores resultados en actividad cotidiana y de los grandes objetivos. La mejora continua deberá ser una constante en todas las áreas de la Entidad.

Estrategia 1: Mejorar los Sistemas Operativos y Administrativos.

Contar con Sistemas Operativos y Administrativos actualizados como la vía para eficientar los procesos y resultados de los servicios y productos que produce la Empresa. Planear y evaluar deberá ser una actividad permanente; implementación de nuevas tecnologías; así como la incorporación de mecanismos de mejores prácticas dentro de la Administración Pública.

Líneas de Acción:

1. Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua.
2. Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.

5.5. Líneas de Acción Estratégicas

5.5.1. Adquisición de leche de origen nacional.

Para atender a los más de 6 millones de beneficiarios con leche de calidad de manera oportuna a través del Programa de Abasto Social; en cada ejercicio fiscal, la Empresa lleva a cabo la adquisición de leche que cumpla con los estándares de calidad que se tienen establecidos en la normatividad internacional y normas internas que se cuenta para esta acción. Para ello, es necesario apoyarse en una actividad dirigida a comprar en el mercado internacional un porcentaje de leche, cuando esta presenta las condiciones óptimas de precio y calidad. Además, como parte de los mecanismos de fortalecimiento del sector interno de la producción de leche, se lleva a cabo la acción estratégica de adquirir un amplio porcentaje de leche que entregan productores nacionales. A fin de evitar la existencia de condiciones desfavorables en relación al precio en el mercado interno y llevar a cabo la compra desproporcionada de cantidades de leche no programada, evitando presiones de compra de leche de mala calidad, en consecuencia, es conveniente la definición de acciones operativas que conduzcan a la

coordinación interinstitucional para la atención de las presiones internas del mercado para las compras no programadas, sin dejar de apoyar a los productores nacionales.

Acciones Operativas:

1. Comprar leche de alta calidad, prioritariamente a pequeños y medianos productores.
2. Propiciar el establecimiento de una política interinstitucional integral de atención a productores nacionales de leche que proveen a LICONSA para dar cauce a la problemática que se enfrenta.
3. Gestionar la existencia de secadoras de leche que den cauce a excedentes de leche en temporadas de sobreproducción.
4. Establecer políticas (lineamientos) de producción para la utilización de leche fresca y en polvo para las diversas líneas de producción.

5.5.2. Comercializar productos lácteos de alta calidad

LICONSA cuenta con una variada línea de productos en el mercado comercial que se ofrece a la población en general para la obtención de mayores ingresos y que tiene la finalidad de contribuir para que el PASL pueda ser sustentable financieramente. La planeación y operatividad de los productos comerciales deberá alcanzar las metas que se establezca para obtener la mayor rentabilidad a través de las mejores utilidades en cada uno de los productos que comercializa. Para poder obtener el principal objetivo, deberá considerar que las adquisiciones y contrataciones estén dirigidas a que la Empresa obtenga las mejores condiciones de mercado.

Acciones Operativas:

1. Alcanzar la mayor rentabilidad financiera.
2. Maximizar ventas y utilidades.
3. Reducir costos.

5.6. Estrategias Transversales

5.6.1. Cruzada Nacional contra el Hambre

La política de nueva generación, tiene el firme propósito de crear condiciones para un México Incluyente que permita el acceso y disfrute de los derechos sociales a los que los mexicanos tienen derecho. Por ello, con el fin que todos los mexicanos tengan acceso a alimentos nutritivos, y dar fin al hambre que sufren las personas en pobreza extrema, se crea la Cruzada Nacional contra el Hambre, la cual es una estrategia de política social, integral y participativa. Pretende una solución estructural y permanente a un grave problema que existe en México: el hambre.

En ella se reconoce que la privación de alimentos es producto de un entorno socioeconómico complejo, multidimensional, que requiere de un enfoque de carácter integral que involucra múltiples instrumentos de política pública en materia de alimentación, salud, educación, vivienda, servicios en la vivienda e ingresos. Impulsa un proceso participativo del más amplio

alcance dirigido a conjuntar esfuerzos, energías y recursos de los tres órdenes de gobierno, la sociedad civil, la iniciativa privada, las instituciones educativas y la ciudadanía en general.

Por ello, LICONSA puede ser partícipe y contribuir al logro de objetivos como:
1. Cero hambre en población de pobreza extrema y carencia por acceso a la alimentación.
2. Eliminar la desnutrición infantil aguda.

Líneas de Acción:
1. Establecer sinergias y complementariedades con programas que atienden pobreza extrema y con carencia de alimentos.
2. Instalar puntos de distribución en municipios de la Cruzada Sin Hambre para dar acceso a población objetivo de la Cruzada a precio preferencial.
3. Incrementar el ingreso de beneficiarios en municipios Cruzada Sin Hambre.

5.6.2. Gobierno Cercano y Moderno

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y particularmente de la segunda de sus estrategias transversales, se desarrolló el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, el cual fue implementado con el fin de impulsar un gobierno abierto, eficiente, eficaz, innovador y transparente, que se distinguiera por el contacto permanente con la ciudadanía en aras de la mejora continua y la orientación a resultados; se determinaron diversas líneas de acción, de los cuales derivaron diversos compromisos por cumplir por parte de la entidad, así como diversos indicadores a medir, a efecto de evaluar progresivamente los logros del Programa de Abasto Social de Leche.

Líneas de Acción:
1. Acceso a la Información.
2. Participación Ciudadana.
3. Mejora Regulatoria.
4. Procesos.
5. Tecnologías de la Información.
6. Política de Transparencia.
7. Archivos.
8. Presupuesto Basado en Resultados.
9. Inversión e Infraestructura.
10. Contrataciones Públicas.
11. Optimización de Recursos.
12. Recursos Humanos.

5.6.3. Inclusión

La meta del México Incluyente bajo el enfoque de una nueva política social de nueva generación, mantiene como uno de los principales pilares para el abatimiento de los problemas sociales como la pobreza y pobreza extrema, la Inclusión. La incorporación de los grupos más vulnerables como la población indígena, las mujeres, niñas niños en condiciones pobreza y

pobreza extrema, no tienen sentido si programas como el de abasto de leche, no incorporan a la población que más requiere de los beneficios del Programa.

Líneas de Acción:

1. Incrementar la atención a la población indígena.
2. Fortalecer la incorporación de niñas y niños de la primera infancia en situación de pobreza y pobreza extrema.
3. Garantizar la nutrición de niñas y niños de la primera infancia con la atención de mujeres en etapa de gestación y lactancia en situación de pobreza y pobreza extrema.

5.6.4. Perspectiva de Género

La incorporación de LICONSA a una perspectiva de género es necesaria en un Programa Social en el que es indispensable considerar la igualdad entre hombres y mujeres, que impulsa el disfrute de los derechos sin distinción de género.

Los objetivos que el Programa de Abasto Social tiene planteados alcanzar, no identifica diferencias de género para dar acceso pleno al derecho a la alimentación mediante la entrega de un alimento fortificado que contribuya a la alimentación y nutrición de hombres y mujeres en diferencias de edad y zona territorial.

Líneas de Acción:

1. Garantizar la atención de niñas, mujeres, mujeres indígenas en la atención del Programa de Abasto.
2. Promover la igualdad de género y no discriminación entre la población beneficiaria.
3. Establecer indicadores de género que permitan dar seguimiento a la igualdad de atención de mujeres y hombres.
4. Crear condiciones de igualdad laboral entre hombres y mujeres que son parte de la estructura de la empresa social.

5.6.5. Derechos Humanos

La pobreza y pobreza extrema, son vistas desde un enfoque basado en los derechos humanos, y este parte del reconocimiento de las personas que viven en ella como titulares de derechos y agentes de cambio. Para garantizar el acceso al derecho a la alimentación de la población más vulnerable, se requiere de acciones dirigidas a su protección.

Líneas de Acción:

1. Orientar el Programa de Abasto a las zonas rurales e indígenas y de Alta y Muy alta Marginación.
2. Garantizar su derecho de acceso y permanencia al programa de los grupos más vulnerables.

Tabla 31. Matriz del Eje Estratégico

Objetivo general: Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.

Objetivos específicos	Estrategias	Líneas de Acciones
1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.	1. Focalizar y atender a las personas que más necesitan del beneficio de la leche	1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.
		2. Orientar prioritariamente la atención a zonas rurales e indígenas que presentan mayor incidencia de desnutrición y anemia
		3. Priorizar la atención a grupos de niñas y niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayor necesidad de micronutrientes
	2. Producir leche de alta calidad.	1. Producir leche y sus derivados bajo los estándares de calidad.
		2. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional.
		3. Identificar a la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado.
		Línea de Acción Estratégica
		1. Adquisición de leche de origen nacional.
	4. Generar recursos propios.	1. Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto Social.
		Línea de Acción Estratégica
		1. Comercializar productos lácteos de alta calidad.
2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.	1. Abastecer Leche Social con oportunidad.	1. Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.
		2. Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.
		3. Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario.
		4. Brindar certeza y transparencia a los beneficiarios en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche.
3. Propiciar mecanismos adecuados para la utilización bilógica de la leche.	1. Fortalecer la cultura del adecuado consumo de la leche.	1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la Alimentación y los derechos y obligaciones del Programa.
		2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche.
		3. Implementar acciones en materia de comunicación que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna.
		4. Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL.
	2. Desarrollar permanentemente esquemas de Innovación.	1. Crear nuevos empaques y presentación de la leche para su adecuado consumo.
4. Elevar la eficiencia en la operación de la Entidad.	1. Mejorar los Sistemas Operativos y Administrativos.	1. Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua.
		2. Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.
	Estrategias Transversales	
	1. Cruzada Nacional contra el Hambre	
	2. Gobierno cercano y moderno	
	3. Inclusión	
	4. Perspectiva de Genero	
	5. Derechos Humanos	

Fuente: elaboración propia Subdirección de Planeación Estratégica.

6. Seguimiento y Evaluación

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

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

6.1. Metas e Indicadores

Las metas son la vía para poder alcanzar la Misión y Objetivos de la Empresa, por lo que son parte de la planeación estratégica. Se expresa desde metas de acciones que permiten alcanzar metas más grandes. Deberán se cuantificables y para un plazo determinado para su cumplimiento. Para poder cuantificar y medir su cumplimiento, se establecen indicadores que permiten dar seguimiento y evaluar estos cumplimientos.

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

MISIÓN
Trabajar con responsabilidad social para mejorar la alimentación y nutrición los mexicanos en pobreza, en especial con quienes presentan carencia alimentaria, con productos lácteos de la mejor calidad.
OBJETIVO GENERAL
Dar cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y contribuir en el abatimiento de la desnutrición para el óptimo Desarrollo humano de las personas que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	META	INDICADOR(ES)
1. Garantizar el acceso de la población beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial.	11,500 puntos de atención	Puntos de Venta
LÍNEAS DE ACCIÓN	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia alimentaria.	7´370,000 beneficiarios	Número de beneficiarios atendidos

2. Orientar prioritariamente la atención a zonas rurales e indígenas que presentan mayor incidencia de desnutrición y anemia.	35% semiurbano rural, 65% urbano	Número de beneficiarios en zonas semiurbanas y rurales
3. Priorizar la atención a grupos de niñas, niños y mujeres en gestación y lactancia que presentan mayores necesidades de micronutrientes.	60%	Porcentaje de beneficiarios por niñas y niños de 6 meses a 12 años, respecto del total del padrón.
	10%	Porcentaje de mujeres en periodo de gestación o lactancias beneficiarias respecto del total del padrón.
4. Producir leche y sus derivados bajo estándares de calidad.	30 grms por litro	Porcentaje de cumplimiento de Ácido Fólico en leche fortificada LICONSA.
	74 grms por litro	Porcentaje de cumplimiento del contenido de proteínas en la leche fortificada LICONSA respecto a lo establecido en la NOM-155-SFI-2012.
	12 grms por litro	Porcentaje de cumplimiento del contenido de hierro en la leche fortificada LICONSA.
5. Asegurar la entrega de leche fortificada con alto valor nutricional.	1,038´073,978 litros	Litros distribuidos
6. Identificar la población con menor capacidad de compra para otorgarles un precio diferenciado.	1 peso por litro	Diferencial en precios de leche de Abasto Social.
7. Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto.	5,449´888,385 pesos	Ingresos por venta de leche del programa de abasto.

LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 1	META	INDICADOR(ES)
Adquisición de leche de origen nacional.	770´000,000 de litros	Volumen total adquirido de leche fresca y en polvo nacional
LÍNEAS OPERATIVAS	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Comprar leche de alta calidad, prioritariamente a pequeños y medianos productores.	100%	Porcentaje de productores que le venden a LICONSA con información completa en el Registro Nacional de Productores de Leche.
2. Propiciar el establecimiento de una política interinstitucional integral de atención a productores nacionales de leche que proveen a LICONSA para dar cauce a la problemática que se enfrenta.	1 Política Interinstitucional	Política Interinstitucional Integral de Productores LICONSA.
3. Gestionar la existencia de secadoras de leche que den cauce a excedentes de leche en temporadas de sobreproducción.	3 Acciones de gestión	Gestiones para instalación de secadoras
4. Establecer una políticas de producción para la utilización de leche fresca y en polvo para las diversas líneas de producción.	1 Manual	Manual de utilización de materia prima para las distintas líneas de producción
LÍNEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 2	**META**	**INDICADOR(ES)**
Comercializar productos lácteos de alta calidad.	139´963,241 litros equivalentes	Litros Vendidos de leche comercial
LÍNEAS OPERATIVAS	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Alcanzar la mayor rentabilidad financiera.	5%	Porcentaje de utilidad en la venta de leche comercial

2. Maximizar ventas.	10%	Tasa de variación del volumen de ventas
3. Reducir costos.	5%	Reducción de costos

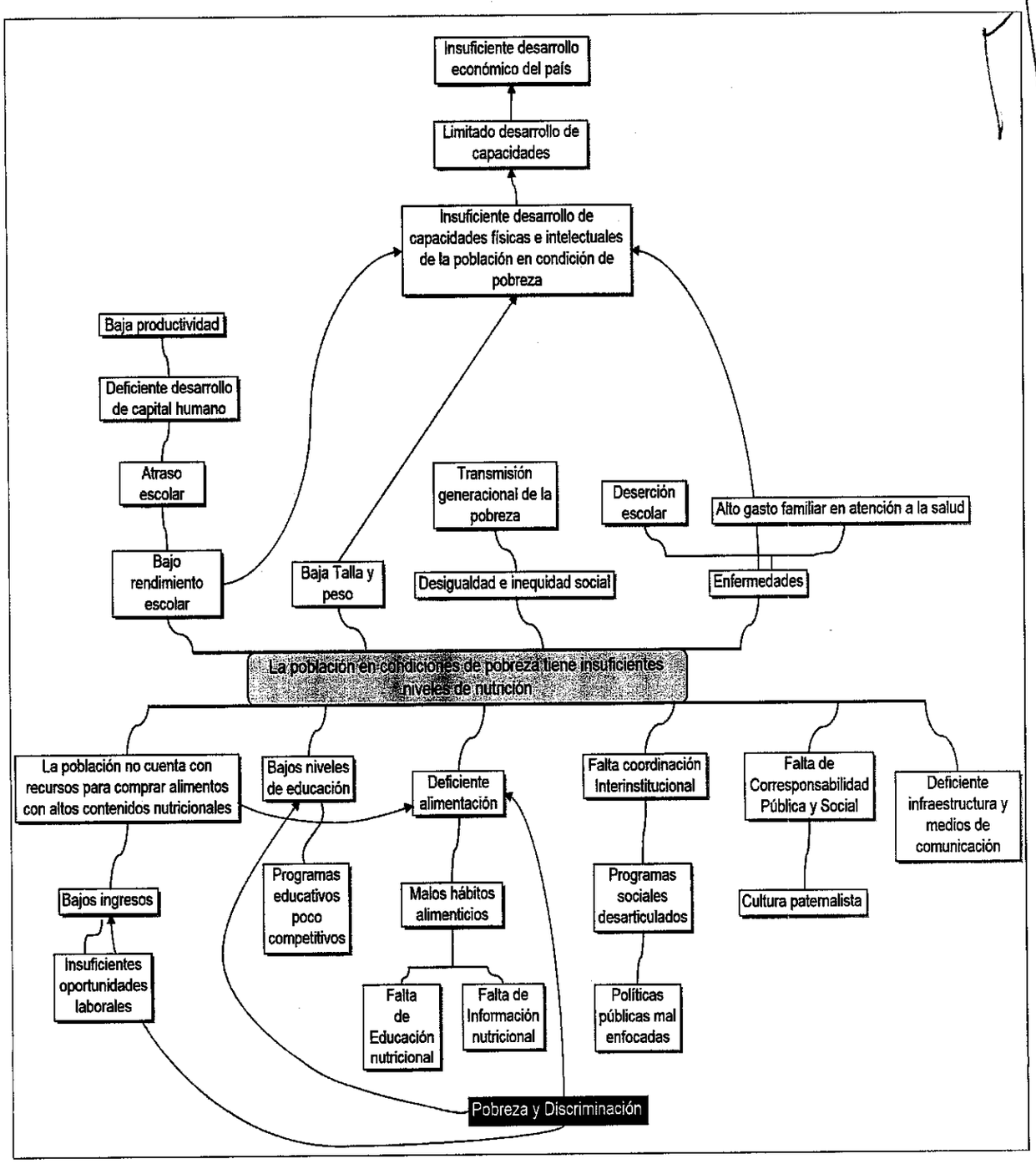
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	META	INDICADOR(ES)
2. Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención.	1,038´073,978 litros	Porcentaje de cumplimiento de la producción para el PASL
LÍNEAS DE ACCIÓN	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.	0 días	Días de desabasto en puntos de atención
2. Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención.	0 quejas	Número de quejas del beneficiario por desabasto
3. Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario.	0 quejas	Número de quejas del beneficiario por mala calidad de la leche
4. Brindar certeza y transparencia a los beneficiarios en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche.	0 quejas	Total de quejas del beneficiario procedentes en el Programa de Abasto Social de Leche

OBJETIVO ESPECÍFICO 3	META	INDICADOR(ES)
Propiciar mecanismos adecuados para utilización bilógica de la leche.	2 campañas	Número de campañas realizadas para la utilización biológica de la leche
LÍNEAS DE ACCIÓN	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas beneficiarias en el conocimiento de su derecho a la alimentación y los derechos del Programa.	1 campaña	Número de campañas a realizar para el conocimiento de los derechos a la alimentación y derechos del PASL.
2. Promover la seguridad, higiene y adecuado consumo de la leche.	1 campaña	Número de campañas a realizar para el adecuado consumo de la leche
3. Acciones que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna.	3 acciones	Número de acciones que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna
4. Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL.	9,466 comités capacitados	Comités capacitados para la difusión y mejora del PASL
5. Establecer condiciones para el adecuado consumo de la leche en la presentación y empaque del producto.	1 proyecto	Desarrollo e innovación en la presentación y empaque de la leche del PASL.

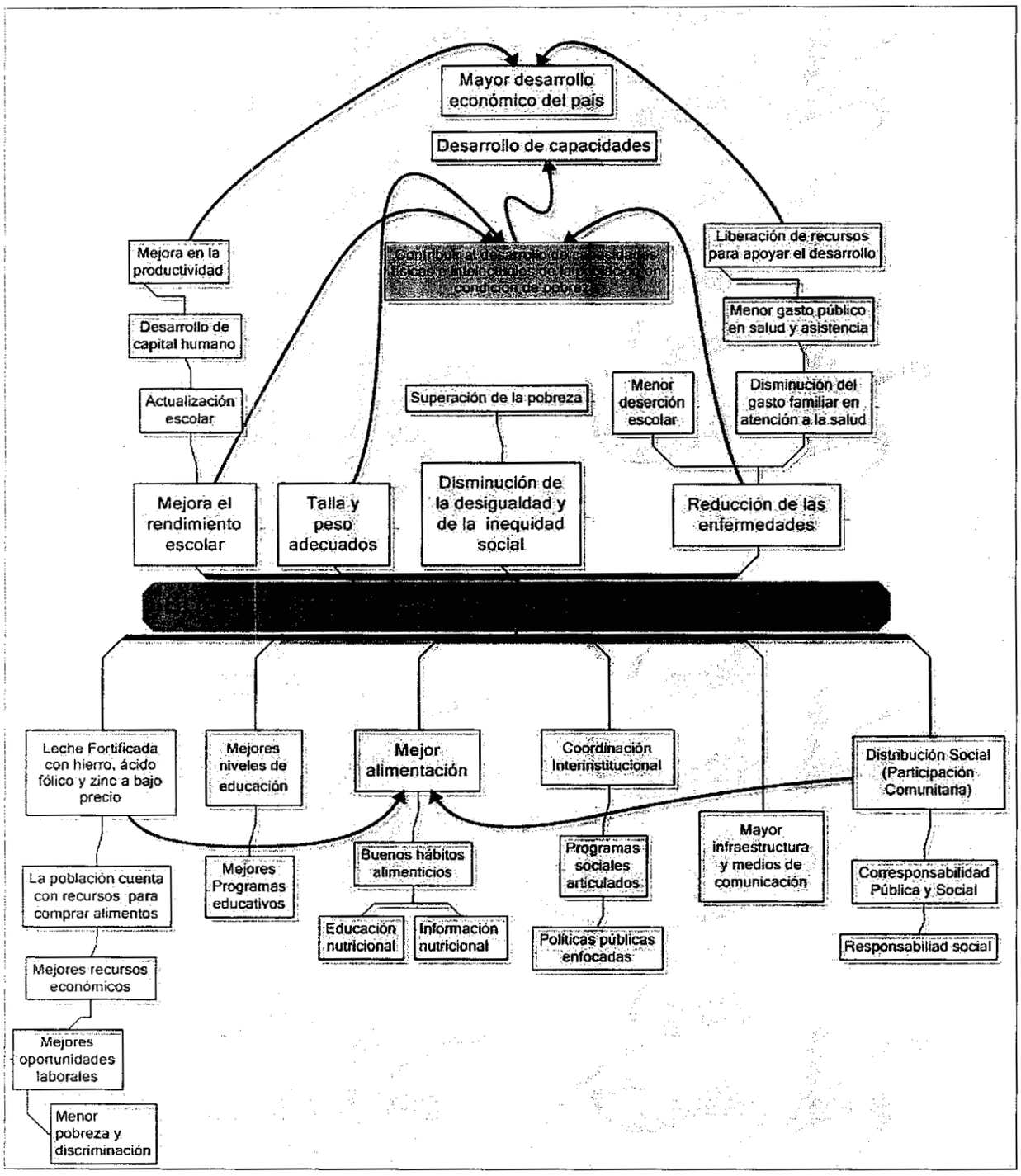
OBJETIVO ESPECÍFICO 4	META	INDICADOR(ES)
Elevar la eficiencia en la operación de la Entidad.	50,000 pesos por empleado al mes	Costo de operación por empleado
LÍNEAS DE ACCIÓN	**META**	**INDICADOR(ES)**
1. Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua.	90% de recomendaciones	Número de recomendaciones atendidas para la mejora continua del desempeño de la Entidad.
2. Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información.	1 nueva tecnología implementada	Número de nuevas tecnologías para el aseguramiento de servicios y sistemas de información.

ANEXOS

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos



Glosario

Centro(s) de Trabajo	Unidad(es) Administrativa(s) Foránea(s) que desarrollan las funciones y actividades productivas de Liconsa, S.A. de C.V. Término genérico para referirse a las Gerencias Metropolitanas, Estatales y Programas de Abasto Social.
Clima y Cultura Organizacional	Conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.
COMERI	Comité de Mejora Regulatoria Interna.
Conciliación contable-presupuestal	Comparación entre dos o más cifras para corroborar su origen y resultado financiero.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación.
Consejo de Administración	Órgano que administra a la Sociedad y ejecuta lo ordenado por la Asamblea de Accionistas.
Convenios con actores sociales	Contratos celebrados entre Liconsa, S.A. de C.V. y otras instituciones, gubernamentales o no.
Diconsa, S.A. de C.V.	Empresa de participación estatal mayoritaria que pertenece al Sector Desarrollo Social. Tiene el propósito de contribuir a la superación de la pobreza alimentaria, mediante el abasto de productos básicos y complementarios a localidades rurales de alta y muy alta marginación.
INI	Instituto Nacional Indigenista.
NAFIN	Nacional Financiera.
Norma Internacional ISO 9001:2008	Normas emitidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) según sus siglas en inglés y aceptadas

	internacionalmente, sirven para estandarizar la calidad de los procesos de las empresas que las aplican.
Normatividad Interna	Conjunto de normas de carácter administrativo o sustantivo de aplicación exclusiva para Liconsa, S.A. de C.V.
Oficina Central	Oficinas Corporativas de Liconsa, S.A. de C.V. sede de su administración nacional.
Padrón de Beneficiarios	Catálogo de nombres de personas beneficiarias del Programa de Abasto Social de Leche.
Padrón inmobiliario	Catálogo de inmuebles propiedad de Liconsa, S.A. de C.V.
PCOM	Presupuesto Comprometido; el destinado para gastos concertados.
Plan Nacional de Desarrollo	Instrumento del Gobierno Federal que precisa los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, contiene previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determina los instrumentos y responsables de su ejecución, establece los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y rige el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación Democrática.
Planta Industrial	Instalaciones que disponen de todos los medios necesarios para ejecutar el proceso de industrialización de leche, derivados lácteos y suplementos alimenticios que elabora Liconsa S.A. de C.V.
Presupuesto de Egresos	Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente, incluyendo el decreto.
Productos Comerciales	Productos elaborados por Liconsa que se ponen en venta a precio determinado por la oferta y la demanda.
Programa	Acciones a realizar para cumplir el objeto, misión y visión de la Entidad.

Programa Anual de Capacitación	Conjunto de acciones para capacitar al personal de la Entidad.
Programa de Abasto Social de Leche	Conjunto de acciones para distribuir leche a bajo costo.
Programa de Seguridad e Higiene y Protección Civil	Conjunto de acciones para mantener la seguridad y salubridad entre los servidores públicos de Liconsa, S.A. de C.V.
Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción	Actos que impulsan acciones en materia de participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas y legalidad que sirven para establecer valores y principios que guían y orientan la actuación de los servidores públicos y de la sociedad en el combate a la corrupción.
Red Comercial	Conjunto de establecimientos que venden los productos de Liconsa, S.A. de C.V.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SE	Secretaría de Economía.
Sector Desarrollo Social	Instituciones del Gobierno Federal dedicadas al desarrollo social en México.
SEDESOL o Sedesol	Secretaría de Desarrollo Social.
SFP o Función Pública	Secretaría de la Función Pública.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Siniestralidad	Frecuencia de daños de cualquier importancia que puede ser indemnizado por una compañía aseguradora.
Sistemas de Gestión de Calidad	Actividades por las que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad.

UHT	Ultra Hight Temperature

SHCP SAT

Servicio de Administración Tributaria

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE

LIC950821M84

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

LICONSA SA DE CV

FOLIO

V1579459

MEX-17/10/2013-R c5dZNRVsg

INSCRIPCIÓN EN EL R.F.C

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LE DA A CONOCER EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, QUE LE HA SIDO ASIGNADO CON BASE EN LOS DATOS QUE PROPORCIONÓ, LOS CUALES HAN QUEDADO REGISTRADOS CONFORME A LO SIGUIENTE:

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL
LICONSA SA DE CV

DOMICILIO
RICARDO TORRES 1 LOMAS DE SOTELO NAUCALPAN DE JUAREZ MEXICO 53390

CLAVE DEL R.F.C **LIC950821M84**

ADMINISTRACIÓN LOCAL: ALR NAUCALPAN, MEX.

ACTIVIDAD: Elaboración de leche en polvo, condensada y evaporada

SITUACIÓN DE REGISTRO

ACTIVO

FECHA DE INSCRIPCIÓN: --

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES: 10-06-1963

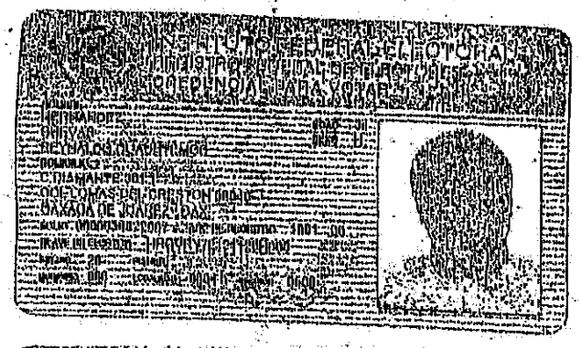
OBLIGACIONES

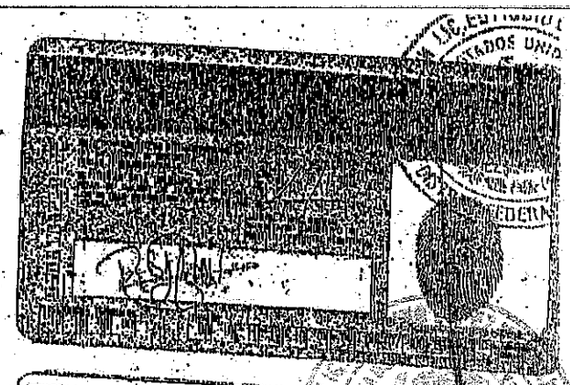
DESCRIPCIÓN	FECHA ALTA
Presentar la declaración y pago provisional mensual de retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por sueldos y salarios.	31-03-2002
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) donde se informe sobre los clientes y proveedores de bienes y servicios.	31-03-2002
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) donde informen sobre los pagos y retenciones de servicios profesionales. (Personas morales).	31-03-2002
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) donde se informe sobre las retenciones efectuadas por pagos de rentas de bienes inmuebles.	31-03-2002
Presentar la declaración anual donde se informe sobre las retenciones de los trabajadores que recibieron sueldos y salarios y trabajadores asimilados a salarios.	31-03-2002
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por las retenciones realizadas a los trabajadores asimilados a salarios.	01-11-2002
Proporcionar la información del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se solicite en las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR).	31-03-2002
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del régimen general.	31-03-2002
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales	31-03-2002
Presentar la declaración mensual donde se informe sobre las operaciones con terceros para efectos de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	01-09-2006
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por las retenciones realizadas por servicios profesionales.	31-03-2002
Presentar la declaración y pago mensual de retenciones de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2002
Presentar la declaración y pago provisional mensual de las retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) realizadas por el pago de rentas de bienes inmuebles.	31-03-2002
Presentar la declaración y pago definitivo mensual de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2002
Presentar la declaración y pago provisional mensual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2008
Presentar la declaración y pago anual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2008
Presentar la declaración informativa anual de Subsidio para el Empleo.	01-01-2008

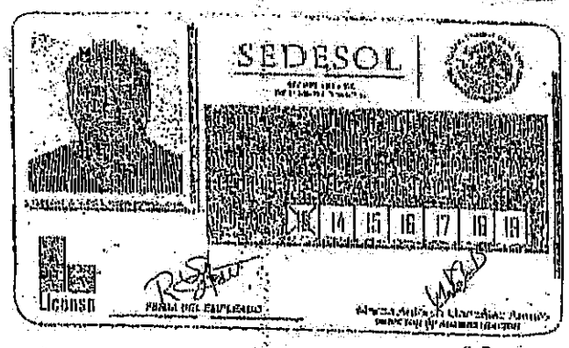
TRÁMITES EFECTUADOS	FECHA DE PRESENTACIÓN	FOLIO DEL TRÁMITE
Servicio o Solicitud / SOLICITUD DE ANEXOS F3241 /	03-10-2013	AV201348942909
REg. Federal Contribuyente / Verificación / Domicilio	26-09-2013	RF201348788952
Servicio o Solicitud / SOLICITUD DE ANEXOS F3241 /	25-09-2013	AV201348755492
Servicio o Solicitud / SOLICITUD DE ANEXOS F3241 /	25-09-2013	AV201348761389
Servicio o Solicitud / SOLICITUD DE ANEXOS F3241 /	25-09-2013	AV201348765699

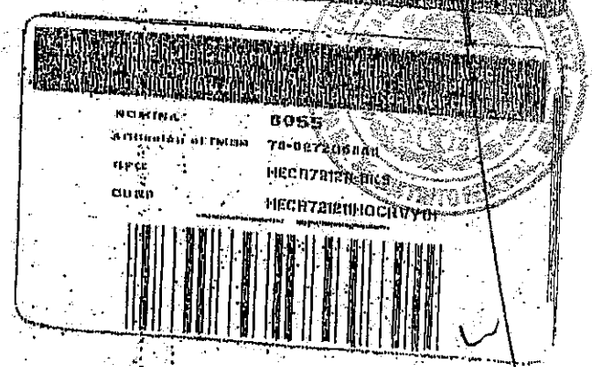
Fecha de Impresión: 17 de Octubre de 2013
TELEFONO DE ATENCION CIUDADANA
(Quejas Y Sugerencias) 01-800-463-6728

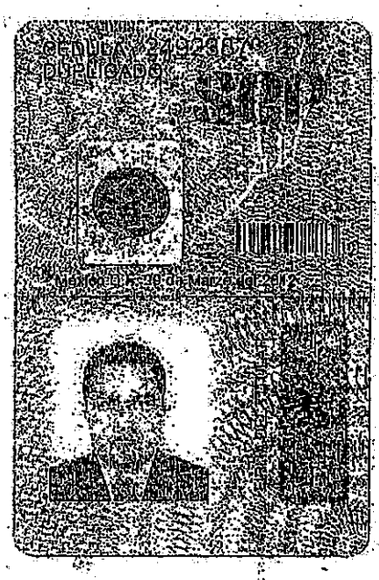
g2fv78l4Jr9FHmQEsJAqqle0yqOyReSYuJHh6PXOlPqhoXQlUV7XUZ1OMMNcJHogezqNexkbed1j15QhrLAlR0TBBzhJGFMwngzTPFFwdf+fMlVOYuLk25kSh07u
ketmxfoAyrS8FusvKY9EAzlV4rMfTXUy0d2d9+S3DwS3y4=

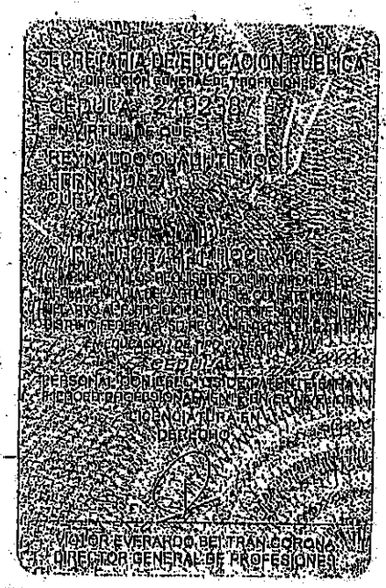





SEDESOL






SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
CEDULA 2192987
REYNALDO QUAUHTEMOC
HERNANDEZ
CURAS
LIC. EDUARDO BETRAN CORONA
DIRECTOR GENERAL DE PROFESIONES

SEDESOL RFC: SDS920522L71

Paseo de la Reforma 116, Col. Juárez,

Del. Cuauhtémoc, C.P. 06600, México, D.F.

FOLIO
B0400881

SECRETARIA DE HACIENDA
Y CREDITO PUBLICO

SUBSECRETARIA DE INGRESOS

SDS920522L71

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL

PASEO DE LA REFORMA 116, COL. JUAREZ

DEL. CUAUHTEMOC, C.P. 06600, MEXICO, D.F.

1992

Cédula de Identificación Fiscal

SHCP

SAT

DIC860428M2A
Registro Federal de Contribuyentes

DICONSA SA DE CV

Nombre, denominación o razón social
IdCIF:14110926144
VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

DICONSA RFC: DIC860428M2A

Insurgentes Sur 3483, Col. Villa Olímpica Miguel Hidalgo, Del. Tlalpan, C.P. 14020, México D.F