





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 | s 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 |
| Alineació | n del Programa Institucional a los grandes objetivos nacionales | 65 |
| LICONSA | en el Desarrollo Social | 66 |
| 5.1. Visión | า | 66 |
| 5.2. Misió | n | 66 |
| 5.3. Códig | go de ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal | 66 |
| 5.4. Eje E | stratégico: 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. Línea | s de Acción Estratégicas | 73 |
| 5.5.1. | Adquisición de Leche Nacional | 73 |
| 5.5.2. | Comercialización de Leche de Alta Calidad | 74 |
| 5.6. Estra | tegias 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 |
| | 3.5.3. 3.5.4. 3.5.5. 3.5.6. 3.6. Áreas 3.6.1. 3.6.2. 3.6.3. 3.6.4. 3.6.5. 3.6.6. 3.6.7. Alineació LICONSA 5.1. Visión 5.2. Misión 5.3. Códig 5.4. Eje E 5.4.1. 5.4.2. 5.4.3. 5.5. Línea 5.5.1. 5.5.2. 5.6. Estra 5.6.1. 5.6.2. 5.6.3. 5.6.4. | 3.5.2. Reorientación del padrón de beneficiarios en zona rural e indígena 3.5.3. Leche UHT 3.5.4. Certificación de calidad 3.5.5. Sistematización de centros de acopio 3.5.6. Transferencia electrónica bancaria a ganaderos nacionales 3.6. Áreas de oportunidad 3.6.1. Mayor focalización en la población beneficiaria 3.6.2. Incrementar atención en zona rural e indígena 3.6.3. Sustentabilidad del PASL 3.6.4. Política Interinstitucional de atención a ganaderos nacionales 3.6.5. Sinergias y Complementariedades con otros Programas Sociales 3.6.6. Institucionalizar los Procesos de Planeación y Evaluación 3.6.7. Recomendaciones Externas Alineación del Programa Institucional a los grandes objetivos nacionales LICONSA en el Desarrollo Social 5.1. Visión 5.2. Misión 5.3. Código de ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal 5.4. Eje Estratégico: Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano 5.4.1. Diagnóstico 5.4.2. Objetivos 5.4.3. Estrategias Generales 5.5. Líneas de Acción Estratégicas 5.5.1. Adquisición de Leche Nacional 5.5.2. Comercialización de Leche de Alta Calidad 5.6. Estrategias Transversales 5.6.1. Cruzada Nacional Contra el Hambre 5.6.2. Gobierno Cercano y Moderno 5.6.3. Inclusión 5.6.4. Perspectiva de Género 5.6.5. Derechos Humanos |



PROGRAMA INSTITUCIONAL

2013 - 2018



| 6. | Seguimiento y evaluación | 78 |
|-----|--------------------------|----|
| | 6.1. Metas e Indicadores | 78 |
| An | nexos | 81 |
| Glo | osario | 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.
- ✓ Lev 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.
- ✓ Lev 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:

- 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.

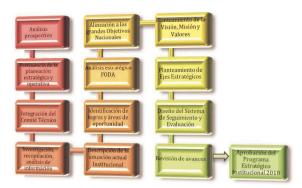
2.4.2. Metodología

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.

| | Lecherías | | Establecimientos operados por personas físicas que en su mayoría distribuyen la leche líquida, y sus inmuebles son generalmente proporcionados por los gobiernos locales. |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------|---|
| 1. Abasto Comunitario | 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 | Contigo Lons | 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.

| Tabla 0. Dotablo | i poi borionolario. |
|------------------|---------------------|
| Número de | Dotación |
| personas | semanal (litros) |
| beneficiarias | |
| 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 | Convenios | Total | Variación | % de Variación anual |
|---------|-------------|----------------------|-----------|-----------|----------------------|
| | Comunitario | Interinstitucionales | | | |
| 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.

| 1 0.00 0.0 0.1 0.00 0.0 0.00 0.0 0.0 0.0 | | | | | | | |
|--|---------------|-------------|---------------|--|--|--|--|
| 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 Líquida | 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 | 2010 2012 | | | 2 | | |
|--------------------------|-----------|-------------|---------|----------------|----------------------|------|
| Poblacional | | cción sobre | | ión sobre PDHO | Cobertura | |
| | PDHC | ni PAL | (| o PAL | (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 | 6.9 | 13.1 | 8.6 | 16.4 | 3´691,073 | 22.5 |
| y 12 años. | | | | | | |
| Mujeres adolescentes | 1.2 | 1.3 | 1.8 | 1.9 | 403,629 | 21.2 |
| entre 13 y 15 años | | | | | | |
| 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 | 3.7 | 5.1 | 4.4 | 6.2 | 227,115 | 3.6 |
| años o mayores | | | | | | |
| Personas con | 2.1 | 2.6 | 2.9 | 3.7 | 1´291,235 | 34.8 |
| discapacidad | | | | | | |

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.

TLAHUAC

QUERETARO

TLAKGALA

TOLUCA

TLANGALA

TOLUCA

10 Plantas

\$\times 7 \times 7 \times 6 \times 6 \times 1 \times 6 \times

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 |
|------------------|--------|-------------|-----------|-----------|--------------|----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Líquida | 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 (2). No estan considerando los complementos oportumadaes y/o 11 ogresa y/o 11 ospera.

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 | 1,119,879,6 15 | 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- | PRODUCCIÓN LITROS | CAPACIDAD DI Ene- Sep 2 | |
|--------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------|-------|
| | Sep2015 | 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 Centros de 7ACATECAS •Julimes Instalada Acopio •Loreto •Meoqui • Ojo Caliente •Saucillo [lts/día] •Río Grande JALISCO •Bajío de San José 44 958,000 · Capilla de Guadalupe QUERÉTARO •Encarnación de Díaz • Jalostotitlán • Amealco • Lagos de Moreno • Colón •San Diego de Alejandría •San Juan de Los Lagos • Corregidora GUANAJUATO •San Julián • Juventino Rosas HIDALGO •San Miguel el Alto •Capilla de Milpillas ·San Felipe • Francisco. I. Madero Valle de Santiago •Tepatitlán II •Teocaltiche VERACRUZ Tlaiomulco • La Joya • Valle de Guadalupe • Palma Sola • Piedras Negras • Tempoal · Tampico Alto Pánuco MICHOACÁN AGUASCALIENTES · Sahuayo Venustiano Carranza OAXACA CAMPECHE CHIAPAS ·P. de Arteaga •El Porvenir •Escárcega Álvaro Obregón •V. Tututepec

Fuente: elaboración propia. Dirección de Producción 2015.

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

| 011010 | ooptionible de | _0 10. | | |
|---------------------|-----------------------------|-------------------|--|--|
| 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 | - | 1,459,195 | | |
| MÉXICO | | | | |
| TLAXCALA | | 4,426,683 | | |
| TOTAL | 369,650,783 | 252,286,772 | | |
| GRAN TOTAL (LITROS) | 621,937,555 | | | |





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.

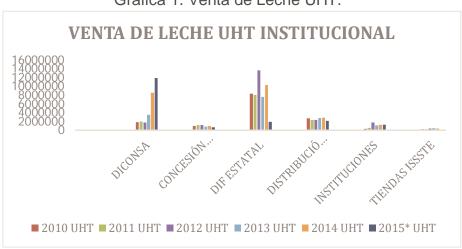






Leche Liconsa Plus

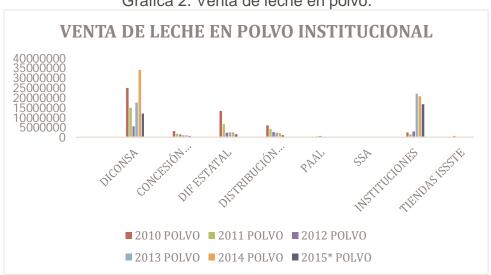
- Leche Liconsa Plus Entera
- Leche Liconsa Plus Deslactosada
- Leche Liconsa Plus Light
- Leche Liconsa Plus Semidescremada
- Leche Liconsa Plus Saborizada (Chocolate, Vainilla y Fresa).



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

| | | | or tipo de pro- | | | |
|-----------------|---------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|
| LECHE UHT | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Sep-15 |
| Producción de | 23.3 millones | 30.2 millones | 31.5 millones | 24.4 millones | 26.9 millones | 35.4 millones |
| leche en litros | | | | | | |
| Ventas netas de | 25.8 millones | 29.2 millones | 32.1 millones de | 22.7 millones | 27.7 millones | 21.4 millones |
| leche (litros y | de litros | de litros | litros | de litros | de litros | de litros |
| pesos) | \$219,017,491 | \$277,887,191 | \$324,201,923 | \$247,059,915 | \$322,334,049 | \$253,401,221 |
| LECHE FRISIA | | | | | | |
| Producción de | 30.0 millones | 30.6 millones | 29.9 millones | 30.4 millones | 32.4 millones | 24.5 millones |
| leche en litros | | | | | | |
| Ventas netas de | 29.8 millones | 30.4 millones | 29.4 millones de | 30.1 millones | 31.9 millones | 24.2 millones |
| leche | de litros | de litros | litros | de litros | de litros | de litros |
| (litros y pesos | \$237,762,841 | \$242,754,011 | \$247,258,606 | \$253,076,290 | \$288,658,578 | \$221,374,953 |
| LECHE EN POLVO | | | | | | |
| Producción de | 52.9 millones | 28.8 millones | 14.8 millones | 25.4 millones | 42.5 millones | 20.9 millones |
| leche en litros | | | | | | |
| Ventas netas de | 53.4 millones | 34.5 millones | 14.5 millones de | 46.8 millones | 63.1 millones | 27.5 millones |
| leche (litros y | de litros | de litros | litros | de litros | de litros | de litros |
| pesos) | \$355,103,778 | \$258,388,960 | \$125,194,516 | \$373,690,977 | \$554,595,554 | \$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

| | Table 17. Clientes autoservico | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|--|
| | | | SELL IN I | EN LITROS | | | |
| Cadena autoservicio | 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.

Atención Periódica

Matención Inmediata

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.

■ Seguimiento

Controlados

■ Total de Riesgos







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).

Proporción de beneficiarios que NO retiran toda la dotación que les corresponde

Localidades con retiro óptimo
Leche Líquida

Todo
Localidades con bajo retiro
Leche Líquida

Localidades con bajo retiro
Leche en Polvo

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.

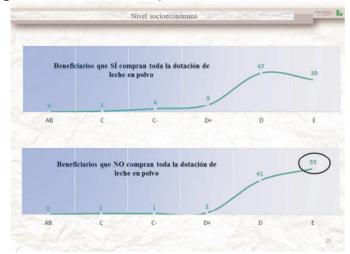


Figura 4. Beneficiarios que si retiran toda la dotación.

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.

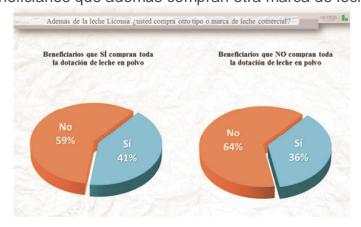


Figura 5. Beneficiarios que además compran otra marca de leche comercial.

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

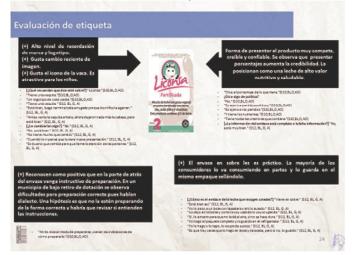






Destaca de manera importante la aceptación y utilidad que tiene el empaque de la leche para el manejo y adecuado consumo del producto por parte de los beneficiarios.

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. ¿Me podría decir todas las marcas de leche que conoce? Alguna marca de leche más que recuerde? SHARE OF MIND CONSUMIDORES **CONSUMIDORES POTENCIALES** De las siguientes marcas de leche que le voy a mencionar, ¿me podría decir cuáles conoce? **CONOCIMIENTO TOTAL CONOCIMIENTO ASISTIDO** CONSUMIDORES CONSUMIDORES POTENCIALES CONSUMIDORES CONSUMIDORES POTENCIALES

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.

| Dragrama | 2007 | | | | 2008 | | | 2009 | | |
|---------------------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|--------------------|-------------|---------------|----------------------|--------------|--|
| Programa | 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 | |
| | | | | | 2015 # | | | | | |
| Programa | Original | 2013 Modificado | Variación | Original | 2014 Modificado | Variación | Original | 2015 * Modificado | Variación | |
| Abasto Social | | 1.086.750.000 | | | 1,128,059,750 | | | 1.166.413.784 | | |
| Adquisición de Leche Nacional | 1,477,100,000 | 1,687,100,000 | | | | | 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 2 | 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 D | E 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 | | 1.477 | 2.183 | | 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 | |
| CONCEPTO | 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.

| osto 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.

| osto Unitario por Litro | Costo Producción | Costo Operación | Costo Total | |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|--|
| Consolidado (Leche Fluida y Lec | he 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.

| sto Unitario por Litro | Costo Producción | Costo Operación | Costo Total |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|
| Consolidado (Leche Fluida y Le | eche 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

normativo vigente.

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.

| • | rtunidad que dan claridad a la toma de d | | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · |
|-----|--|-------------------------|--|
| | Tabla 28. Análisis | ituacional F | FODA. |
| | Fortalezas | | Oportunidades |
| 1. | Buena imagen como Empresa Pública. | 1. Siner | gia y complementariedad con otros programas |
| 2. | Unico programa de abasto social de leche, considerado como modelo internacional en materia de política social. | | es. o del Gobierno Federal con recursos fiscales. ecimiento en capacitación y formación en |
| 3. | Programa social con un alto grado de confianza ciudadana. | 4. Coord | con diversas instituciones educativas. linación interinstitucional con organismos |
| 4. | Programa con alta calificación de satisfacción de sus beneficiarios por estudios del IMSAB. | de la | os para potencializar actividades primordiales empresa. |
| 5. | Programa social que se ubica entre los mejores con alto potencial de desempeño de acuerdo al INDEP 2015. | encar | encia de entidades en el ámbito federal y local gadas para la atención de los productores nales de leche fresca. |
| 6. | Presencia a nivel nacional. | Nicho | s de mercado de comercial no atendidos |
| 7. | Leche fortificada del PASL, con un alto valor | | miento de nuevas tecnologías de la |
| | nutricional y de bajo costo que se constituye como | inform | ación para la difusión y comercialización de |
| | el principal coadyuvante en la erradicación de la | los pre | oductos. |
| | 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. | | |
| | Administración del Padrón de Beneficiarios sistematizado. | | |
| | Criterios incluyentes de elegibilidad para ingreso al padrón, no discriminatorio ni discrecional. | | |
| | Diversidad de productos de alta calidad en su programa comercial. | | |
| | 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 | | |





| | Debilidades | | Amenazas |
|-----|--|----|---|
| 1. | Recursos insuficientes para atender toda la | 1. | Inestabilidad en la economía que impactan en el |
| | población potencial del PASL. | | poder adquisitivo de las Instituciones y de las |
| 2. | Diversos grupos de atención con amplia población | | personas beneficiarios. |
| _ | potencial. | 2. | Alta competencia y desventajas en el mercado para |
| 3. | Precio de venta a los beneficiarios del PASL, | | los productos comerciales. |
| | históricamente restringido. | 3. | Dependencia de una sola empresa que maquila el |
| 4. | Bajas constantes de concesionarios y distribuidores | | secado de leche. |
| _ | de puntos de ventas. | 4. | Medidas federales de contención al gasto. |
| 5. | Falta de incentivos para fomentar la participación | 5. | Cambios en la economía nacional que impactan en |
| 6 | ciudadana en los comités de beneficiarios. | 6 | las finanzas de la Entidad. |
| 6. | Tarjetas de dotación a beneficiarios obsoletas. | 6. | Volatilidad del tipo de cambio ante el dólar. |
| 7. | Alta rotación de personal en los Centros de Trabajo. | 7. | Volatilidad de los precios internacionales de la leche |
| 8. | Carencia de investigación innovación y desarrollo de nuevos productos lácteos. | | en polvo, así como de otros insumos para la producción. |
| 9. | Falta de canales de distribución de leche comercial, | 8. | Volatilidad de los precios nacionales de la leche |
| ٥. | independientes al de Abasto Social. | 0. | fresca, por presión política y mediática. |
| 10 | Baja participación en el mercado por altos costos | 9. | Presiones para la adquisición de leche de |
| 10. | que impide la competitividad de los productos | 0. | productores nacionales no programada. |
| | comerciales. | 10 | Demandas laborales. |
| 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. | | |

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:

- 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).

Vulnerables por Carencia Población no pobre 31.5 millones y no vulnerable 26.3% 24.6 millones 1.8 carencias promedio 20.5% Línea de Bienestar Urbano= \$2.542.13 Rural= \$1.614.65 Económico Pobres Vulnerable por Línea de Bienestar Moderados ingreso Mínimo 43.9 millones 8.5 millones 7.1% 1.9 carencias 2 1 0 Total pobreza 55.3 millones 46.2% 2.3 carencias

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.

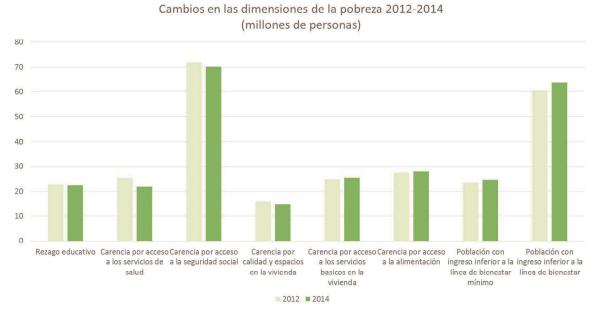
La pobreza durante la niñez se ha vinculado a peores condiciones de salud y desempeño escolar, así como a menores ingresos en la edad adulta. En la mayoría de los países de la OCDE, la tasa de pobreza de los niños es más alta que la de la población en general. Por otro lado, alguno de los países que 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 | 33.1 |
| indígena. | |
| 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 | PAÍS 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 urbanomarginadas, 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)

- 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:

- 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. 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 biológica de la leche. 4. Elevar la eficiencia en la operación de los servicios de apoyo administrativo.

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. Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal

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, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 20 de agosto de 2015, y contenidos en el Código de Conducta de Liconsa, aprobado el 22 de junio de 2016.

- I. Principios del Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal.
 - ✓ Legalidad.- Hacer sólo aquello que las normas expresamente les confiere y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones.
 - ✓ Honradez.- Conducirse con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal a favor de terceros, ni buscar o aceptar compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio.
 - ✓ Lealtad.- Corresponder a la confianza que el Estado le ha conferido; tener una vocación absoluta de servicio a la sociedad y satisfacer el interés superior de las necesidades







- colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población.
- ✓ Imparcialidad.- Dar a los ciudadanos y a la población en general el mismo trato, no conceder privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permitir que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva.
- ✓ Eficiencia.- Actuar conforme a cultura de servicio orientada al logro de los resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones al fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier ostentación y discrecionalidad indebida en su aplicación.

II. Valores del Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal

- 1. Interés Público.- Buscar en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.
- 2. Respeto.- Conducirse con austeridad y sin ostentación y otorgar un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados, considerando sus derechos, de tal manera que se proporcione el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.
- 3. Respeto a los derechos humanos.- Respetar los derechos humanos y en el ámbito de su competencias y atribuciones, así como garantizar, promover y proteger de conformidad con los principios de Universalidad, los derechos humanos que corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; Interdependencia, los derechos humanos se encuentran vinculados entre sí; Invisibilidad, los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables, por último de Progresividad, los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.
- 4. Igualdad y no discriminación.- Prestar sus servicios a todas las personas sin distinción, restricción o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad, filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo.
- 5. Equidad de género.- En el ámbito de su competencia y atribuciones, garantizar que tanto mujeres como hombres acceden con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios Públicos; a los programas y beneficios institucionales, y a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.
- 6. Entorno cultural y ecológico.- Desarrollar sus actividades evitando afectar el patrimonio cultural de cualquier nación y de los ecosistemas del planeta; asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, en el





ejercicio de sus funciones y conforma a sus atribuciones, promover en la sociedad la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.

- 7. Integridad.- Actuar siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de un empleo, cargo, comisión o función, convencidos en el compromiso de ajustar su conducta para que impere en su desempeño una ética que responda al interés público y genere certeza plena de su actuar, frente a todas las personas con las que se vincule u observe su actuar
- 8. Cooperación.- Colaborar entre sí y propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los ciudadanos en sus instituciones.
- 9. Liderazgo.- Ser guía, ejemplo y promotor del Código de ética y las Reglas de Integridad: fomentar y aplicar en el desempeño de sus funciones los principios que la Constitución y la Ley les impone, así como aquellos valores adicionales que por su importancia son intrínsecos a la Función Pública.
- 10. Transparencia.- Proteger los datos personales que estén bajo su custodia; privilegiar el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difundir de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto.
- 11. Rendición de cuentas.- Asumir plenamente ante la sociedad y sus autoridades la responsabilidad que deriva del ejercicio de su empleo, cargo o comisión, por lo que informa, explica y justifica sus decisiones y acciones y se sujeta a un sistema de sanciones, así como a la evaluación y al escrutinio público de sus funciones por parte de la ciudadanía.

III. Reglas de Integridad

1. ACTUACIÓN PÚBLICA

El servidor público que desempeña un empleo, cargo, comisión o función, conduce su actuación con transparencia, honestidad, lealtad, cooperación, austeridad, sin ostentación y con una clara orientación al interés público.

VULNERA ESTA REGLA, DE MANERA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, LAS SIGUIENTES CONDUCTAS:

- a) Abstenerse de ejercer las atribuciones y facultades que le impone el servicio público y que le confieren los ordenamientos legales y normativos correspondientes.
- b) Adquirir para sí o para terceros, bienes o servicios de personas u organizaciones beneficiadas con programas o contratos gubernamentales, a un precio notoriamente inferior o bajo condiciones de crédito favorables distintas a las del mercado.





- c) Favorecer o ayudar a otras personas u organizaciones a cambio o bajo promesa de recibir dinero, dádivas, obsequios, regalos o beneficios personales para terceros.
- d) Utilizar las atribuciones de su empleo, cargo, comisión o funciones para beneficio personal o de terceros.
- e) Ignorar las recomendaciones de los organismos Públicos protectores de los derechos humanos y de prevención de la discriminación, u obstruir alguna investigación por violaciones en esta materia.
- f) Hacer proselitismo en su jornada laboral u orientar su desempeño laboral hacia preferencias Político-Electorales.
- g) Utilizar recursos humanos, materiales o financieros institucionales para fines distintos a los asignados.
- h) Obstruir la presentación de denuncias administrativas, penales o políticas, por parte de compañeros de trabajo, subordinados o de ciudadanos en general.
- i) Asignar o delegar responsabilidades y funciones sin apegarse a las disposiciones normativas aplicables.
- j) Permitir que los servidores públicos subordinados incumplan total o parcialmente con su jornada u horario laboral.
- k) Realizar cualquier tipo de discriminación tanto de otros servidores públicos como a toda persona en general.
- Actuar como abogado o procurador en juicio de carácter penal, civil, mercantil o laboral que se promuevan en contra de instituciones públicas de cualquiera de las tres órdenes y niveles de gobierno.
- m) Dejar de establecer medidas preventivas al momento de ser informado por escrito como Superior Jerárquico, de una posible situación de riesgo o de conflicto de interés.
- n) Hostigar, agredir, amedrentar, acosar, extorsionar o amenazar a personal subordinado o compañeros de trabajo.
- o) Desempeñar dos o más puestos o celebrar dos o más contratos de prestación de servicios profesionales o la combinación de unos y otros sin contar con dictamen de compatibilidad.
- p) Dejar de colaborar con otros servidores públicos y de propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales.
- q) Obstruir u obstaculizar la generación de soluciones a dificultades que presenten para la consecución de las metas previstas en los planes y Programas Gubernamentales.
- r) Evitar conducirse bajo criterios de austeridad, sencillez y uso apropiado de los bienes y medios que disponga con motivo del ejercicio del cargo público.
- s) Conducirse de forma ostentosa, incongruente y desproporcionada a la remuneración y apoyos que perciba con motivo del cargo público.

2. INFORMACIÓN PÚBLICA

El servidor público que desempeña un empleo, cargo comisión o función, conduce su actuación conforme al principio de transparencia y resguarda la documentación e información gubernamental que tiene bajo su responsabilidad.





VULNERA ESTA REGLA, DE MANERAA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, LAS SIGUIENTES CONDUCTAS:

- a) Asumir actitudes intimidatorias frente a personas que requieren de orientación para la presentación de una solicitud de acceso de información pública.
- b) Retrasar de manera negligente las actividades que permitan atender de forma ágil y expedita las solicitudes de acceso a la información pública.
- c) Declarar la incompetencia para la atención de una solicitud de acceso a información pública, a pesar de contar con atribuciones o facultades legales o normativas.
- d) Declarar la inexistencia de información o documentación pública, sin realizar una búsqueda exhaustiva en los expedientes y archivos institucionales bajo su resguardo.
- e) Ocultar información y documentación pública en archivos personales, ya sea dentro o fuera de los espacios institucionales.
- f) Alterar, ocultar o eliminar de manera deliberada, información pública.
- g) Permitir o facilitar la sustracción, destrucción o inutilización indebida, de información o documentación pública.
- h) Proporcionar indebidamente documentación e información confidencial o reservada.
- i) Utilizar con fines lucrativos las bases de datos a las que tenga acceso o que haya obtenido con motivo de su empleo, cargo, comisión o funciones.
- j) Obstaculizar las actividades para la identificación, generación, procesamiento, difusión y evaluación de la información en materia de transparencia proactiva y gobierno abierto.
- k) Difundir información pública en materia de transparencia y gobierno abierto de formatos que, de manera deliberada, no permita el uso, reutilización o redistribución por cualquier interesado.
- 3. CONTRATACIONES PÚBLICAS, LICENCIAS, PERMISOS, AUTORIZACIÓN, CONCESIONES Y ENAJENACIONES

El servidor público con motivo de su empleo, cargo, comisión o función, o a través de subordinados, participa en contrataciones públicas o en el otorgamiento y prórroga de licencias, permisos, autorizaciones y concesiones, se conduce con transparencia, imparcialidad, y legalidad; orienta sus decisiones a las necesidades e intereses de la sociedad y garantiza las mejores condiciones para el estado.

VULNERA ESTA REGLA, DE MANERAA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, LAS SIGUIENTES CONDUCTAS:

- a) Omitir declarar conforme a las disposiciones aplicables los posibles conflictos de interés, negocios y transacciones comerciales que de manera particular haya tenido con personas u organizaciones inscritas en el Registro Único de Contratistas para la Administración Pública Federal.
- b) Dejar de aplicar el principio de equidad de la competencia que debe prevalecer entre los participantes dentro de los procedimientos de contratación y enajenación.





- c) Formular requerimientos diferentes a los estrictamente necesarios para el cumplimiento del servicio público provocando gastos excesivos e innecesarios.
- d) Establecer condiciones en las invitaciones o convocatorias que representen ventajas o den un trato diferenciado a los licitantes.
- e) Favorecer a los licitantes teniendo por satisfechos los requisitos o reglas previstas en las invitaciones o convocatorias cuando no lo están; simulando el cumplimiento de éstos o coadyuvando a su cumplimiento extemporáneo.
- f) Beneficiar a los proveedores sobre el cumplimiento de los requisitos previstos en las solicitudes de cotización.
- g) Proporcionar de manera indebida información de los particulares que participen en los procedimientos de contrataciones y enajenaciones públicas.
- h) Ser parcial en la selección, designación, contratación, y en su caso, remoción o rescisión del contrato en los procedimientos de contratación y enajenaciones.
- i) Influir en las decisiones de otros servidores públicos para que se beneficie a un participante en los procedimientos de contratación o para el otorgamiento de licencias, permisos, autorizaciones, concesiones y enajenaciones.
- j) Evitar imponer sanciones a licitantes, proveedores y contratistas que infrinjan las disposiciones jurídicas aplicables.
- k) Enviar correos electrónicos a los licitantes, proveedores, contratistas o concesionarios a través de cuentas personales o distintas al correo institucional.
- I) Reunirse con licitantes, proveedores, contratistas y concesionarios fuera de los inmuebles oficiales, salvo para los actos correspondientes a la visita al sitio.
- m) Solicitar requisitos sin sustento para el otorgamiento y prórroga de licencias, permisos, autorizaciones, concesiones.
- n) Dar trato inequitativo o preferencial a cualquier persona u organización en la gestión que se realice para el otorgamiento y prórroga de licencias, permisos, autorizaciones y concesiones.
- o) Recibir o solicitar cualquier tipo de compensación, dádiva, obsequio o regalo en la gestión que se realice para el otorgamiento y prórroga de licencias, permisos, autorizaciones y concesiones.
- p) Dejar de observar el protocolo de actuación en materia de contrataciones públicas y otorgamiento de licencias, permisos, autorizaciones, concesiones, enajenaciones y sus prórrogas.
- q) Ser beneficiario directo o a través de familiares hasta el cuarto grado, de contratos gubernamentales relacionados con la dependencia o entidad que dirige o en la que presta sus servicios.

4. PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

El servidor público que con motivo de su empleo, cargo, comisión o función o a través de subordinados, participa en el otorgamiento y operación de subsidios y apoyos de programas gubernamentales, garantiza que la entrega de estos beneficios se apegue a los principios de igualdad y no discriminación, legalidad, imparcialidad, transparencia y respeto.





VULNERA ESTA REGLA, DE MANERAA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, LAS SIGUIENTES CONDUCTAS:

- a) Ser beneficiario directo o a través de familiares hasta el cuarto grado, de programas de subsidios o apoyos de la dependencia o entidad que dirige o en la que presta sus servicios.
- b) Permitir la entrega o entregar subsidios o apoyos de programas gubernamentales, de manera diferente a la establecida en la reglas de operación.
- c) Brindar apoyos o beneficios de programas gubernamentales a personas, agrupaciones o entes que no cumplan con los requisitos y criterios de elegibilidad establecidos en las reglas de operación.
- d) Proporcionar los subsidios o apoyos de programas gubernamentales en periodos restringidos por la autoridad electoral, salvo casos excepcionales por desastres naturales o de otro tipo de contingencia declarada por las autoridades competentes.
- e) Dar trato inequitativo o preferencial a cualquier persona u organización en la gestión del subsidio o apoyo del programa, lo cual incluye el ocultamiento, retraso o entrega engañosa o privilegiada de información.
- f) Discriminar a cualquier interesado para acceder a los apoyos o beneficios de un programa gubernamental.
- g) Alterar, ocultar, eliminar o negar información que impida el control y evaluación sobre el otorgamiento de los beneficios o apoyos a personas, agrupaciones o entes, por parte de las autoridades facultadas.
- h) Entregar, disponer o hacer uso de la información de los padrones de beneficiarios de programas gubernamentales diferentes a las funciones encomendadas.

5. COOPERACIÓN CON LA INTEGRIDAD

La o el servidos público en el desempeño de sus empleo, cargo, comisión o función, coopera con la dependencia o entidad en la que labora y con las instancias encargadas de velar por la observancia de los principios y valores intrínsecos a la función pública, en el fortalecimiento de la cultura ética y de servicio a la sociedad.

SON ACCIONES QUE, DE MANERA ENUNCIATIVA Y NO LIMITATIVA, HACEN POSIBLE PROPICIAR UN SERVICIO PÚBLICO INTEGRO, LAS SIGUIENTES:

- a) Detectar áreas sensibles o vulnerables a la corrupción.
- b) Proponer, en su caso, adoptar cambios a las estructuras y procesos a fin de inhibir ineficiencias, corrupción y conductas antiéticas.
- c) Recomendar, diseñar y establecer mejores prácticas a favor del servidor público.





V. Valores Institucionales

HONESTIDAD

Compromiso:

El personal de Liconsa, rechaza cualquier tipo de corrupción, cumple con el marco legal aplicable y fortalece una cultura de legalidad.

Directrices:

El personal debe cumplir con el marco legal y evitar prácticas deshonestas en cualquier actividad laboral que realice.

El personal no debe involucrarse en prácticas desleales de comercio, tal como boicots, fijación de precios o inclusive prácticas monopólicas, sean éstas absolutas o relativas.

El personal tiene la obligación de actuar en beneficio de la empresa y de no participar en alguna actividad que pueda crear un conflicto de interés y los intereses de negocios de éstas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Compromiso:

Liconsa, opera con base en los modelos internacionalmente aceptados de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, por lo que su personal identifica y gestiona el impacto social y ambiental de las actividades que realiza y de las decisiones que toma.

Directrices:

El personal asume y cumple los estándares internacionales de: gestión ambiental, impacto social, administración de seguridad y salud en el trabajo.

El personal asume los principios de la Responsabilidad Social en su relación con las comunidades, grupos sociales y esferas de influencia de la actuación institucional.

El personal utiliza los mecanismos institucionales para conocer y gestionar el clima y la cultura organizacional en todas las áreas de la empresa.

El personal respeta el entorno y la cultura de las comunidades en las que opera.

El personal debe contribuir a que la empresa, coadyuve al desarrollo local de las comunidades en las que opera.

EQUIDAD DE GÉNERO

Compromiso:

El personal de Liconsa, asume y promueve la Equidad de Género, la Igualdad de Oportunidades y el Trabajo Digno, con pleno respeto a los derechos humanos consagrados en nuestra Constitución.





Directrices:

El personal brindará un trato digno, respetuoso y por igual a todos los clientes, proveedores, contratistas o socios comerciales.

El personal promueve la Perspectiva de Género en la planeación e implementación de sus procesos o actividades.

El personal respeta y cumple con las obligaciones laborales establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza. El personal previene y evita cualquier forma de hostigamiento, acoso o violencia, y en su caso, utiliza los mecanismos institucionales para la atención de este tipo de conductas en el ámbito laboral.

El personal respeta en toda actividad laboral y no discrimina a las personas con las que interactúa, sin importar género, origen étnico, color de piel, capacidades, edad, raza, religión, lugar de nacimiento, estado civil, opiniones o convicciones políticas, preferencia sexual y aspecto o nivel jerárquico.

COMPETITIVIDAD

Compromiso:

El personal de Liconsa, contribuye al bienestar de la sociedad mediante la elaboración de productos de calidad.

Directrices:

El personal se compromete a elaborar productos de calidad y mejorar los servicios y procedimientos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

El personal se compromete a optimizar los recursos disponibles para el cumplimiento de metas y logro de objetivos institucionales.

Liconsa se compromete a impulsar el desarrollo profesional de su capital humano.

<u>VOCACIÓN DE SERVICIO</u>

Compromiso:

El personal de Liconsa, realizará todas sus actividades con generosidad y solidaridad, para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.

Directrices:

El personal se compromete a cumplir y brindar los servicios a sus beneficiarios oportunamente, de acuerdo a sus normas internas.

Liconsa colaborara con todas las personas relacionadas con la empresa, para el cumplimiento de su Misión y su Visión.







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 biológica 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 empagues 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

Es necesario incorporar la perspectiva de género en LICONSA, para favorecer el trato igualitario en el disfrute de los derechos de mujeres y hombres, incorporarla al Programa de Abasto Social nos permitirá eliminar las brechas de género y brindar un trato digno hacia los beneficiarios y beneficiarias.

Los objetivos que el Programa de Abasto Social tiene planteados alcanzar, no distingue las diferencias de género, debido a que da 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 (indígenas, embarazadas, en lactancia, adultas mayores, etc.) en la aplicación 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

| Eje estratégico | | | |
|--|--|--|--|
| | Pobreza, Alimentación, Nutrición y Desarrollo Humano | | |
| Objetivo general: Contribuir al cumplimiento efectivo del derecho social a la alimentación y abatimiento de la desnutrición para el óptimo desarrollo humano de las personas | | | |
| que se encuentran por debajo de la línea de bienestar, mediante la dotación de leche con alto valor nutricional. | | | |
| Objetivos específicos | Estrategias | Líneas de Acciones | |
| Garantizar el acceso de la población | 1. Focalizar y atender a las personas que más | 1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y | |
| beneficiaria al consumo de leche fortificada a | necesitan del beneficio de la leche | con carencia alimentaria. | |
| precio preferencial. | | 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. | Producir leche y sus derivados bajo los estándares de calidad. |
| | | 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. |
| | Generar recursos propios. | Administrar con eficiencia los recursos de la venta del Programa de Abasto Social. |
| | | Línea de Acción Estratégica |
| | | Comercializar productos lácteos de alta calidad. |
| Asegurar la suficiencia de leche en sus modalidades de atención. | Abastecer Leche Social con oportunidad. | Desarrollar mecanismos adecuados para la dotación oportuna de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención. |
| | | Asegurar la existencia permanente de leche en los puntos de distribución de las dos modalidades de atención. |
| | | Garantizar la calidad de la leche en condiciones óptimas en las que se entrega al beneficiario. |
| | | Brindar certeza y transparencia a los beneficiarios en apego a la normatividad de los procesos de abasto de la leche. |
| 3. Propiciar mecanismos adecuados para la | 1. Fortalecer la cultura del adecuado consumo | 1. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que empoderen a las personas |
| utilización bilógica de la leche. | de la leche. | 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. |
| | | Implementar acciones en materia de comunicación que refuercen y destaquen los beneficios en el consumo de la leche materna. |
| | | Fortalecer la Participación Ciudadana a través de los Comités de Beneficiarios para difusión y mejora del PASL. |
| | 2. Desarrollar permanentemente esquemas de Innovación. | Crear nuevos empaques y presentación de la leche para su adecuado consumo. |
| 4. Elevar la eficiencia en la operación de la | 1. Mejorar los Sistemas Operativos y | Establecer mecanismos de control que permitan la mejora continua. |
| Entidad. | Administrativos. | Implementación de nuevas tecnologías para el aseguramiento de los servicios y sistemas de información. |
| | Estrategias Transversales | |
| | 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

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.

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.

| OBJETIVO ESPECÍFICO 1 | META | INDICADOR(ES) |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Garantizar el acceso de la población | 11,500 puntos de atención | Puntos de Atención |
| beneficiaria al consumo de leche fortificada a precio preferencial. | | |
| LÍNEAS DE ACCIÓN | META | INDICADOR(ES) |
| | =.,, | ` / |
| 1. Dar cobertura a las personas en situación de pobreza moderada, extrema y con carencia | 7'370,000 beneficiarios | Número de beneficiarios atendidos |
| alimentaria. | | |
| 2. Orientar prioritariamente la atención a zonas | 35% semiurbano rural, 65% urbano | Número de beneficiarios en zonas |
| rurales e indígenas que presentan mayor | | semiurbanas y rurales |
| incidencia de desnutrición y anemia. | | |
| 3. Priorizar la atención a grupos de niñas, niños | 60% | Porcentaje de beneficiarios por |
| y mujeres en gestación y lactancia que | | niñas y niños de 6 meses a 12 |
| presentan mayores necesidades de | | años, respecto del total del |
| micronutrientes. | | padrón. |
| | | |





| | 10% | Porcentaje de mujeres en periodo de gestación o lactancias beneficiarias respecto del total del padrón. |
|--|----------------------|---|
| Producir leche y sus derivados bajo estándares de calidad. | 74 μg/L | Porcentaje de cumplimiento de Ácido Fólico en leche fortificada LICONSA. |
| | 30 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 mg/L | 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. 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) |
| 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. |
| 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) |
| 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 |

| OBJETIVO ESPECÍFICO 2 | META | INDICADOR(ES) |
|---|----------------------|----------------------------------|
| Asegurar la suficiencia de leche en sus | 1,038´073,978 litros | Porcentaje de cumplimiento de la |
| modalidades de atención. | | producción para el PASL |

| 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 | 50,000 pesos por empleado al mes | Costo de operación por empleado |
| Entidad. | | |
| LÍNEAS DE ACCIÓN | META | INDICADOR(ES) |
| 1. Establecer mecanismos de control que | 90% de recomendaciones | Número de recomendaciones |
| permitan la mejora continua. | | atendidas para la mejora continua |
| | | del desempeño de la Entidad. |
| 2. Implementación de nuevas tecnologías para | 1 nueva tecnología implementada | Número de nuevas tecnologías |
| el aseguramiento de los servicios y sistemas de | | para el aseguramiento de |
| información. | | servicios y sistemas de |
| | | información. |







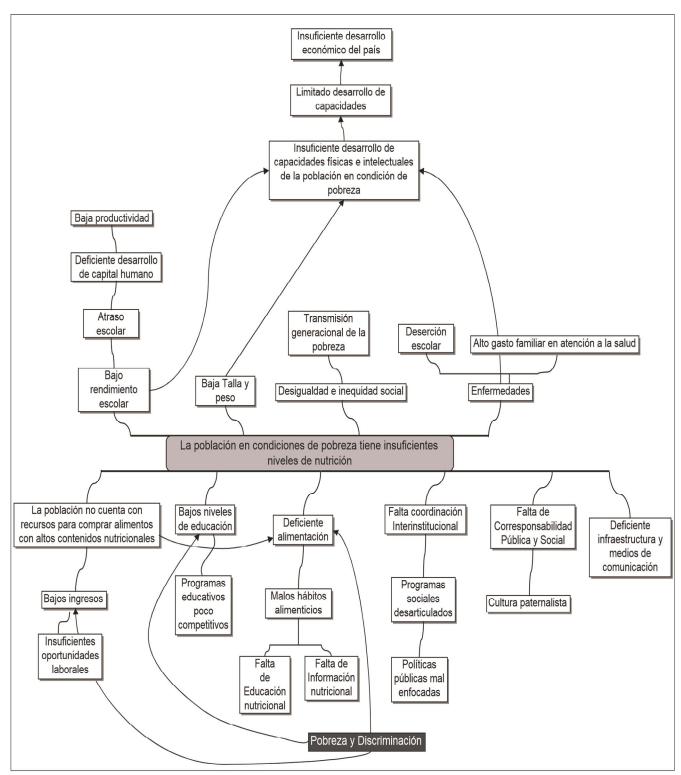
ANEXOS







Árbol de Problemas

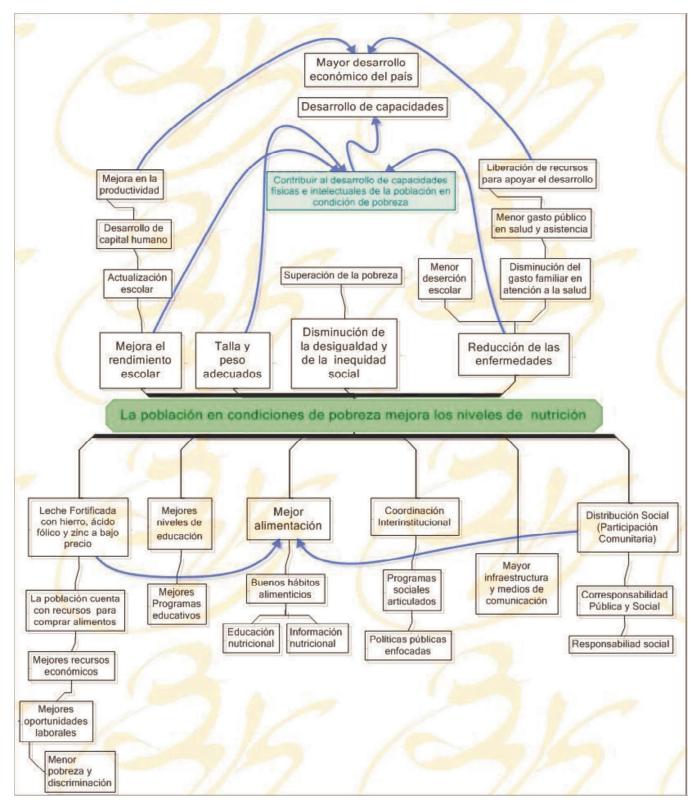








Árbol de Objetivos







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 contablepresupuestal

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

Normas emitidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) según sus siglas en inglés y aceptadas 9001:2008





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. |