



**GOBIERNO
FEDERAL**

SEDESOL

Programa Estratégico Institucional 2009-2012

Noviembre de 2008



Vivir Mejor

Contenido

1. Presentación
2. Misión y Visión de Liconsa
3. Prioridades estratégicas
4. Marco contextual
5. Retos críticos
6. Estrategias para cumplir con los retos
7. Metas

Anexos



Vivir Mejor

1. Presentación

Liconsa, empresa coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social, industrializa leche de elevada calidad y la distribuye a precio subsidiado en apoyo a la nutrición de familias de escasos recursos, contribuyendo así a su mejor incorporación al desarrollo del país.

Para cumplir con su elevado encargo social, Liconsa opera el Programa de Abasto Social de Leche, el programa social más antiguo en el país. Durante casi 50 años funcionó en un entorno relativamente estable y favorable. Actualmente las condiciones han cambiado y se requiere que la empresa realice diversas adecuaciones operativas que le permitan continuar teniendo un eficiente desempeño en beneficio de los millones de mexicanos de escasos recursos a los que sirve.

Estos aspectos de importancia para la Liconsa de los próximos años, se abordan en el presente documento.



2. Misión y Visión de Liconsa

Misión:

Es una empresa de participación estatal mayoritaria que industrializa y distribuye leche de alta calidad, a un precio accesible, en apoyo de la alimentación y nutrición a los beneficiarios de familias en condiciones de pobreza, para contribuir al desarrollo de capital humano.

Visión:

Ser la empresa líder del sector desarrollo social, de vanguardia, autofinanciable, que atienda con elevada vocación de servicio, al total de la población objetivo, mejorando los procesos de industrialización y distribución de leche de alta calidad nutricional a precio accesible.



3. Marco contextual

En este apartado se procura ubicar al Programa de Abasto Social de Leche con respecto a otros programas sociales, el mercado de lácteos y otros indicadores.

Adicionalmente, se describen las fortalezas y debilidades de Liconsa, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la entidad.

Al final de este punto, se presenta el marco lógico del Programa de Abasto Social de Leche, en tanto que en el apartado de anexos se incluye el árbol de problemas y la matriz de indicadores.

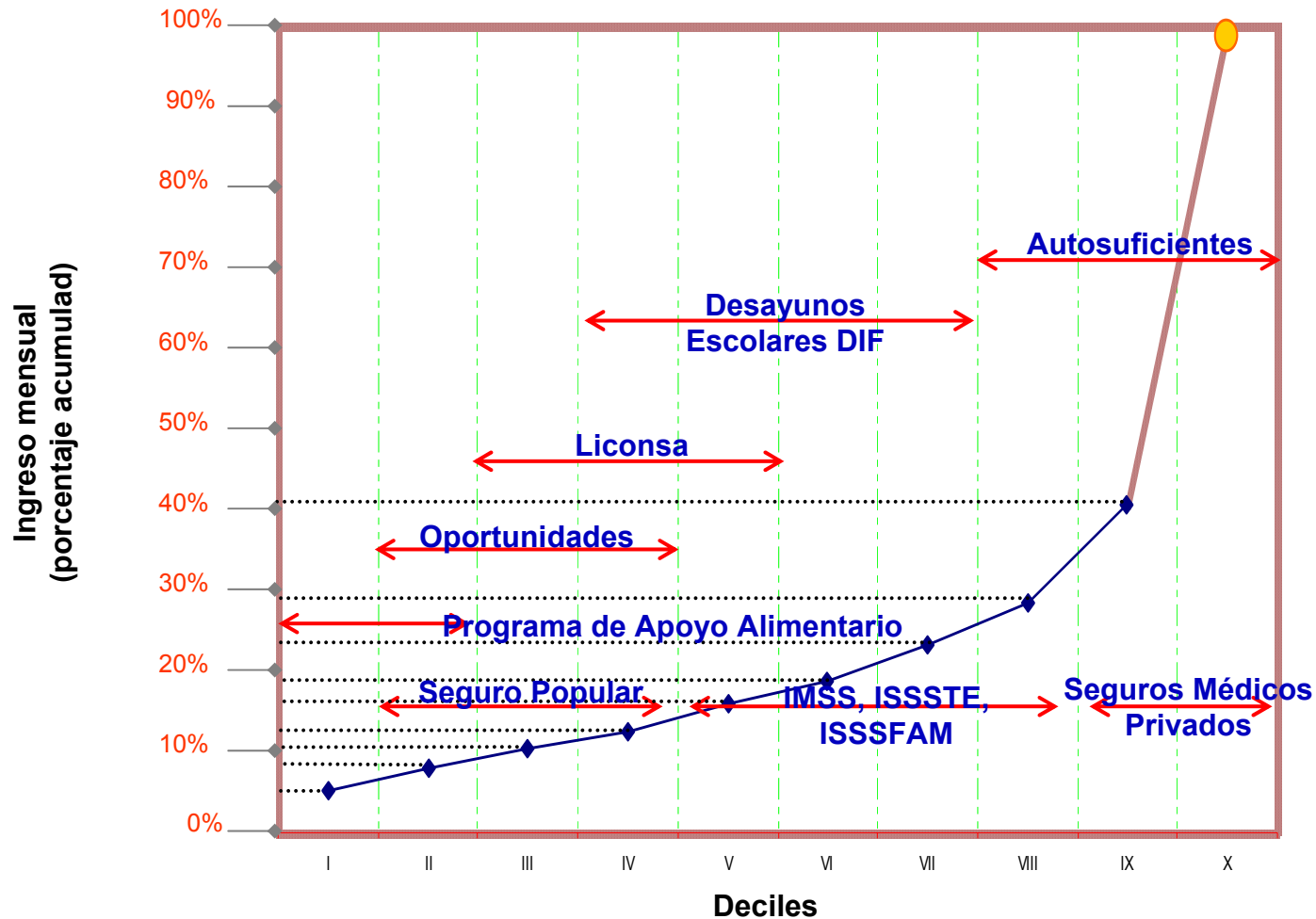


Programa Estratégico Institucional 2009-2012

GOBIERNO FEDERAL



SEDESOL



Vivir Mejor

FODA

Fortalezas

- ▲ Diferentes grupos de población en el padrón (niñas y niños de 6 meses a 12 años, mujeres adolescentes de 13 a 15 años, madres gestantes o lactantes, mujeres de 45 a 59 años, enfermos crónicos y discapacitados, así como adultos mayores de 60 años).
- ▲ Sistema de puntaje que transparenta la selección de beneficiarios.
- ▲ Amplia red de puntos de venta a nivel nacional.
- ▲ Rutas de distribución bien diseñadas.
- ▲ Calidad nutricional de la leche Liconsa.
- ▲ Capacidad de industrialización disponible (al año se utiliza alrededor del 70% de la capacidad instalada).



Debilidades

- ▼ Concentración del padrón de beneficiarios en la zona metropolitana de la Ciudad de México.
- ▼ Obsolescencia tecnológica.
- ▼ Producto único para un mercado con múltiples necesidades.
- ▼ Retraso en la actualización del padrón de beneficiarios.



Oportunidades

- ▲ Crecimiento de la población objetivo.
- ▲ Amplio mercado para la leche comercial de Liconsa.
- ▲ Mercado para la renovación tecnológica (leche semidescremada, leche ultrapasteurizada, nuevos complementos alimenticios).
- ▲ Mercado de la leche de origen nacional disponible.
- ▲ Desarrollo de nuevos proveedores de leche fortificada.
- ▲ Proveedores leales y de valor agregado.



Amenazas

- ▼ Alta volatilidad de los insumos.
- ▼ Inelasticidad del precio a nuestros beneficiarios.
- ▼ Desconocimiento de la calidad y bondades de nuestro producto.
- ▼ Alta penetración de productos chatarra.
- ▼ Surgimiento de otros programas a nivel estatal.



Marco Lógico del Programa de Abasto Social de Leche

FIN

Contribuir al desarrollo de capacidades básicas mejorando los niveles de nutrición de la población en condiciones de pobreza patrimonial.



PROPÓSITO

Los hogares beneficiarios en pobreza patrimonial acceden al consumo de leche fortificada, de calidad, a bajo precio.



COMPONENTE 1

Leche fortificada y de calidad producida.

ACTIVIDAD 1

Adquisición de materias primas e insumos.

ACTIVIDAD 2

Producción de leche fortificada, fluida y en polvo.

ACTIVIDAD 3

Control de la calidad de la materia prima y del producto terminado.



COMPONENTE 2

Leche, a un precio menor al del mercado, distribuida de manera oportuna a la población beneficiaria del programa.

ACTIVIDAD 1

Administración del padrón de beneficiarios

ACTIVIDAD 2

Distribución de leche a los puntos de venta.



4. Retos

- Satisfacer las necesidades de los beneficiarios con productos de alta calidad nutricional y con nuevo perfil: leche sin grasa.
- Ampliar y mejorar la cobertura del Programa de Abasto Social de Leche.
- Continuar proporcionando un beneficio económico a la población beneficiaria para asegurar una transferencia de ingresos.
- Permitir que Liconsa intervenga libremente en el mercado nacional de compra de la leche.
- Para el período 2009-2012 contar con las transferencias fiscales que le permitan participar en condiciones adecuadas en el mercado nacional de la leche, además de concurrir al mercado internacional del lácteo en adecuadas condiciones de precio y oportunidad.



- Instrumentar una política comercial diversificada, a fin de generar mayores recursos propios.
- Diseño, producción y venta de productos acorde con las necesidades de los distintos programas federales incluidos en la estrategia “*Vivir Mejor*”.
- Reconvertir y complementar, en su caso, las plantas industriales.
- Complementar la red de frío en plantas y centros de acopio.



5. Estrategias para cumplir con los retos

- Producir leche de alta calidad congruente a los requerimientos nutricionales de las diferentes etapas de desarrollo de la vida de los beneficiarios del Programa de Abasto Social.
- Equilibrar la atención entre la zona metropolitana de la Ciudad de México con el resto del país.
- Mantener el precio de venta de la leche del Programa de Abasto Social por debajo del que se registre en el mercado, a efecto de continuar proporcionando un beneficio económico a la población beneficiaria y de esta manera asegurar una transferencia de ingresos.
- Vigilar y gestionar que la normatividad federal vigente no aplique a LICONSA restricciones para intervenir libremente en el mercado nacional de la leche.

- Mejorar la proporción entre los ingresos fiscales y propios para el periodo 2009-2012 que le permitan a la Entidad participar en condiciones adecuadas en el mercado nacional de la leche, además de concurrir al mercado internacional del lácteo en circunstancias favorables de precio y oportunidad.
 - Reducir la dependencia de los recursos fiscales por parte de la Entidad, con base en la diversificación de productos comerciales en los diferentes canales de venta donde participa la Empresa, tendiente a generar mayores recursos propios.
- Fortalecer la presencia de Liconsa en la atención de las necesidades de los diferentes programas del Gobierno Federal donde se participa, incluidos en la estrategia *“Vivir Mejor”*.



- Avanzar en la modernización de la infraestructura productiva, con tecnología de punta de calidad mundial que se traduzca en una mayor productividad dentro del marco de la reconversión industrial.
- Fortalecer la infraestructura de frío en las plantas y centros de acopio, así como del transporte correspondiente, en atención a un mayor volumen de leche nacional.



6. Metas

Concepto	Unidad de medida	Año base 2007	Metas 2012
Prevalencia de desnutrición crónica infantil de la población en condiciones de pobreza.	Porcentaje		* ^[1]
Cobertura	Millones de beneficiarios	5.7	6.5
Distribución	Millones de litros	937.1	1,035,8
Ahorro por litro a familias beneficiarias	Porcentaje	61.0	50.0
Compras de leche nacional	Millones de litros	382.5	600.0
Compras de leche en polvo de importación	Miles de Toneladas	90.4	60.0

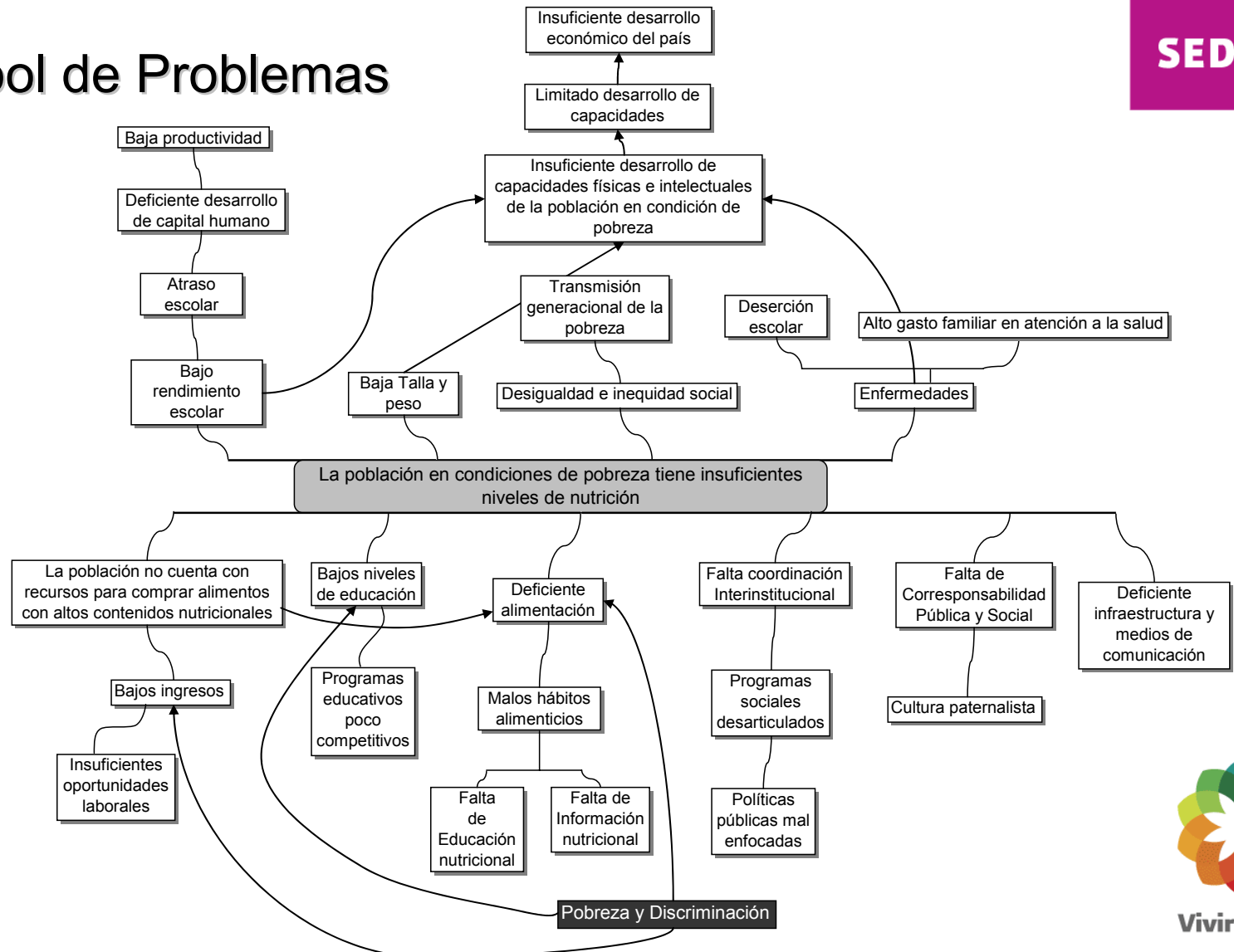
^[1] El logro de la meta depende de la acción conjunta del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades, Apoyo Alimentario en Zonas de Atención Prioritaria, Liconsa, Diconsa así como del apoyo de otras dependencias federales y estatales que tengan incidencia en materia alimentaria de la población en pobreza.



Anexos



A. Árbol de Problemas



B. Matriz de Marco Lógico. Carátula

Objetivo del Eje de Política Pública del PND:

Eje 3. Igualdad de Oportunidades.

Gran Tema: 1. Pobreza

Tema: 1. Superación de la pobreza

Objetivo 1. Reducir significativamente el número de mexicanos en condiciones de pobreza con políticas públicas que superen un enfoque asistencialista, de modo que las personas puedan adquirir capacidades y generar oportunidades de trabajo.

Estrategia 1.3. Asegurar que los mexicanos en situación de pobreza resuelvan sus necesidades de alimentación y vivienda digna, con pleno acceso a servicios básicos y a una educación y salud de calidad.

Objetivo Sectorial, Institucional, Especial o Regional:

Objetivo 1. Desarrollar las capacidades básicas de las personas en condición de pobreza.

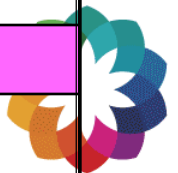
Estrategia 1.1. Llevar a cabo una política alimentaria integral que permita mejorar la nutrición de las personas en situación de pobreza.

Objetivo Estratégico de la Dependencia o Entidad:

Apoyar la formación de capital humano mediante la alimentación y la nutrición, al proveer de leche fortificada de elevada calidad a los beneficiarios, además de contribuir a la prevención de enfermedades carenciales por anemia y desnutrición.

Programa Presupuestario

S-52 - Programa de Abasto Social de Leche a cargo de Liconsa, S.A. de C.V.



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
FIN					
Contribuir al desarrollo de capacidades básicas mejorando los niveles de nutrición de la población en condiciones de pobreza patrimonial.	1.1 Prevalencia de desnutrición, en niños menores de 5 años, en relación a la línea base de 2006.	Número de niños menores de 5 años en situación de desnutrición y en condición de pobreza entre Total de población de niños menores de 5 años en condición de pobreza por cien.	Quinquenal	• Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT). • Sistema Nacional de Indicadores en Calidad en Salud: INDICAS.	→ El gobierno federal garantiza la asignación, suficiente y oportuna, de recursos fiscales para cubrir el diferencial del precio de mercado vs. el precio a beneficiarios. → Los precios de adquisición de materia prima son estables.
	1.2 Prevalencia de desnutrición de los niños beneficiarios, evaluados.	Número de niños beneficiarios desnutridos evaluados entre Número de niños beneficiarios evaluados por cien.	Quinquenal	• Evaluación de Impacto de la fortificación de la leche Liconsa de la población de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche de 2011. Instituto Nacional de Salud Pública.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
PROPÓSITO					
Los hogares beneficiarios en pobreza patrimonial acceden al consumo de leche fortificada, de calidad, a bajo precio	11.1 Porcentaje de cobertura de los hogares objetivo.	Hogares atendidos entre Hogares objetivo por cien	Bianual	• Padrón de beneficiarios. Dir. de Abasto Social. • Medición de la pobreza. Coneval. • Padrones de beneficia-rios de Oportunidades y de Apoyo Alimentario.	→ Las familias beneficiarias utilizan la leche entregada por Liconsa para la alimentación de los beneficiarios. 
	11.2 Promedio de litros distribuidos por beneficiario al mes (Factor de Retiro)	Litros distribuidos entre Número de beneficiarios	Trimestral	• Reporte de distribución, Dir. de Abasto Social. • Padrón de beneficiarios.	
	11.3 El margen de ahorro de las familias beneficiarias del programa	Precio comercial de leches equivalentes menos precio de leche Liconsa entre precio comercial de leches equivalentes por cien	Trimestral	• Precios de la PROFECO publicados en su página de internet. • Precio Leche Liconsa	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
COMPONENTES					
1. Leche fortificada y de calidad producida.	111.1 Porcentaje de cumplimiento del programa de producción.	Litros distribuidos entre litros programados por cien	Trimestral	•Reporte de distribución. •Programa de producción.	→ La Dirección de Administración negocia con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Láctea, Alimenticia Similares y Conexos de la R.M. (CTM), las condiciones contractuales necesarias de los trabajadores sindicalizados, para garantizar la operación continua del programa. → Para los beneficiarios resultan atractivas las condiciones de calidad y precio que ofrece la leche de Liconsa.
	111.2 Porcentaje de cumplimiento de Hierro en leche fortificada Liconsa.	Hierro promedio en leche Liconsa entre Contenido de Hierro que marca la etiqueta por cien	Trimestral	•Indicador nutricional de fortificación, hierro. •Contenido de hierro (etiqueta).	
	111.3 Porcentaje de cumplimiento de Ácido Fólico en leche fortificada Liconsa.	Ácido Fólico promedio en leche Liconsa entre Contenido de Ácido Fólico que marca la etiqueta por cien.	Trimestral	•Indicador nutricional de fortificación, ácido fólico. •Contenido de ácido fólico (etiqueta).	
	111.4 Porcentaje de contenido proteico respecto a la NOM-155SFI-2003.	Contenido proteico en leche Liconsa entre Contenido de proteínas que marca la NOM por cien	Trimestral	•Indicador nutricional aporte proteico. •Contenido de proteínas que marca la NOM.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
COMPONENTES					
2. Leche, a un precio menor al del mercado, distribuida de manera oportuna a la población beneficiaria del programa.	112.1 Porcentaje de cumplimiento del Programa de distribución	Litros distribuidos entre Litros programados por cien	Trimestral	Reporte de distribución, Dirección de Abasto Social.	
	112.2 Porcentaje de beneficiarios por género (ver ROP-08)	Total población femenina atendida entre Total de población beneficiaria por cien	Trimestral	• Padrón activo de beneficiarios.	
	112.3 Porcentaje de beneficiarios niñas y niños menores de 5 años	Niñas y niños menores de 5 años entre el total de población beneficiaria por cien.	Trimestral	• Padrón de beneficiarios. Dirección de Abasto Social.	
	112.3 Porcentaje de beneficiarios por niñas y niños de 6 meses a 12 años de edad respecto del total del padrón (ver ROP-08)	Niñas y niños menores de 12 años atendidos entre Total de población beneficiaria por cien	Trimestral	• Padrón activo de beneficiarios.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
ACTIVIDADES					
C.1.1 Adquisición de materias primas e insumos.	1111.1 Avance de compras de leche en polvo del padrón	Volumen adquirido de leche entre Volumen programado por cien	Semestral	• Reportes al Grupo Consultivo para la Adquisición de Leche. Variable • Programa de producción para Abasto Social, Institucional y Oportunidades.	→ Las condiciones climáticas y fitosanitarias son favorables para mantener la oferta de leche. → Las variables del sector externo (precio internacional de la leche y tipo de cambio) mantienen un comportamiento estable y compatible con la tendencia histórica. 
	1111.2 Ahorro respecto al precio promedio presupuestado para la adquisición de leche en polvo de importación	Precio promedio presupuestado entre Precio promedio ponderado de compra menos uno por cien	Semestral	• Presupuesto del ejercicio siguiente de compras de leche en polvo de importación. • Reportes al Grupo Consultivo para la Adquisición de Leche.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
ACTIVIDADES					
C.1.2 Producción de leche fortificada, fluida y en polvo.	1112.1 Porcentaje de participación de leche fluida en la producción de Liconsa.	Litros producidos de leche fluida entre Litros de leche producidos totales por cien	Trimestral	•Reportes de producción	
	1112.2 Costo de fabricación por litro producido del PASL	Costos de operación mas costos de Producto terminado entre Litros equivalentes producidos	Trimestral	•Estado de resultados de las Entidades por las operaciones como Planta Productiva. •Cédula de Análisis del Costo de Producción de Producto Terminado tomar la Producción y dependiendo del producto, aplicar el factor que corresponda para obtener litros equivalentes.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo	Indicadores			Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
ACTIVIDADES					
C.1.3 Control de la calidad de la materia prima y del producto terminado.	1113.1 Porcentaje de contenido de grasa respecto a lo establecido en la NOM-155-SCFI-2003	Contenido de grasa en la leche Liconsa entre Contenido de grasa mínimo que marca la NOM por cien	Trimestral	• Reportes semanales de calidad de las plantas industrializadoras. • Norma Oficial Mexicana NOM-155-SCFI-2003.	
	1113.2 Porcentaje de contenido de cuenta de organismos coliformes respecto de la establecida en NOM-184-SSA1-2002	Contenido de cuentas coliformes leche Liconsa entre Contenido de cuentas coliformes máximo que marca la NOM por cien	Trimestral	• Reportes semanales de calidad de las plantas industrializadoras. • Norma Oficial Mexicana NOM-184-SSA1-2002.	



B. Matriz de Marco Lógico. Indicadores

Resumen Narrativo				Medio de Verificación	Supuestos
	Nombre	Fórmula	Frecuencia de Medición		
ACTIVIDADES					
C2.1 Administración del padrón de beneficiarios.	1121.1 Eficiencia en la administración del padrón	Población atendida entre Población programada por cien	Trimestral	•Padrón de beneficiarios.	
	1121.2 Economía en el padrón de beneficiarios.	Total de gastos de padrón de beneficiarios entre Número de Beneficiarios	Trimestral	• Estado de Resultados por Centro de Trabajo. • Cierres mensuales de operación.	
C.2.2 Distribución de leche a los puntos de venta.	1122.1 Mermas de leche en la distribución del PASL.	Mermas de distribución (rotos o faltantes) entre Total de litros distribuidos por cien	Trimestral	• Reporte de envases rotos por tipo de causa. • Conciliación mensual de envases rotos y faltantes	
	1122.2 Costo por litro distribuido.	Gastos de distribución entre litros distribuidos	Trimestral	• Reporte contable de cada centro de trabajo y de la Subdirección de Presupuestos. • Reporte mensual de distribución.	

