

GRUPO BAFAR®

Informe
Anual
2010
annual report

EL ARQUITECTO DE TU PRO...

...A UN PENSAMIENTO QUE SI NECESITA EMOCION, EN TI
...CADA UNO DE NOSOTROS, INVIERTE CINCO MINUTOS



Valores

Visión, audacia, perseverancia e integridad, son los valores de Grupo Bafar, valores que han llevado a la gente y a la empresa al éxito y que se reflejan en la imagen corporativa del Grupo.

VISIÓN: *“Solo aquellos que ven lo invisible pueden hacer lo imposible”*

Poder vislumbrar oportunidades que nadie más percibe y tomarlas con oportunidad y capacidad. Desarrollando la habilidad fina de lograr los objetivos de una manera astuta con un acertado manejo de los recursos y talentos de la empresa. Siempre encontrando nuevos caminos, nuevas formas, nuevas oportunidades para hacer negocio.

AUDACIA: *“Dejar de ser lo que eres para ser lo que sea necesario”*

Tomamos riesgos calculados. Nos atrevemos a incursionar en mercados, negocios e inversiones nuevas, con la determinación de vencer obstáculos, no importando su tamaño o dificultad. Con el firme propósito de ser constante en la ejecución de las cosas aún ante situaciones adversas.

PERSEVERANCIA: *“El único lugar donde el éxito esta antes que el trabajo es en el diccionario”*

El trabajo arduo es la “moneda de cambio” de la empresa. La constancia en la ejecución de las cosas ante situaciones adversas marca de manera especial al personal de la empresa. El tener firmeza, entereza y fuerza para aventurarse a constantes nuevos retos es parte de la sangre que fluye por las venas de la organización.

INTEGRIDAD: *“Cree en lo que haces, haz aquello en lo que crees”*

Nos apegamos a las leyes normativas, cumplimos con nuestras obligaciones para exigir nuestros derechos. Promovemos la honestidad con el ejemplo. Nuestra empresa se comporta de una manera recta y honesta.



Índice

Table of contents



Carta a los Accionistas 2
Letter to Shareholders



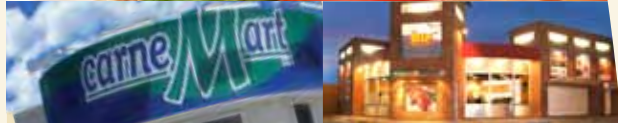
Cifras Relevantes 11
Financial Highlights



Consejo de Administración 12
Board of Directors



División Productos de Consumo 14
Consumer Products Division



División Retail 25
Retail Division



Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico 30
Center for Innovation and Technological Development (CIDET)



Dirección de Operaciones 36
Operations Management



Calidad Bafar 39
Bafar Quality



Centro de Competencia Tecnológica 42
Technologic Competence Center



Vextor Activo 44
Vector Activo



División Inmobiliaria 46
Real Estate Division



Universidad Bafar 48
Bafar University



Responsabilidad Social 51
Social Responsibility



Análisis Financiero 56
Financial Analysis



Estados Financieros 62
Financial Statement

Carta a los Accionistas

Letter to Shareholders

Señores Accionistas:

En 2010 logramos crecimientos históricos rompiendo récords en ventas y volumen, todo esto a pesar de un entorno económico en recuperación y poco favorable, demostrando la solidez del grupo.

Los excelentes resultados son fruto del riguroso control y seguimiento de nuestras operaciones, pero sobre todo, del esfuerzo y empeño de nuestros colaboradores, logrando crecer en ventas netas en casi 13% (20% en dólares), alcanzando los \$5,895 millones pesos (U.S. \$466 mdd), impulsado por el aumento en el volumen de ventas, mismo que creció 12% en relación al año anterior llegando a la cifra récord de 188 mil toneladas.

Consolidamos diversas estrategias que nos permitieron crecer orgánicamente y maximizar nuestras utilidades, enfocándonos principalmente a la reducción de costos y gastos por medio de programas de eficiencia y productividad, continuando con nuestra característica histórica de crecimiento y rentabilidad. Este enfoque a resultados nos permitió llegar a \$362 millones de pesos de utilidad de operación (U.S. \$28 mdd) un 6% sobre las ventas, mientras que en el 2009 fue de \$304 millones de pesos, un 5.8% sobre ventas, logrando un sobresaliente crecimiento del 19% (27% en dólares) en relación al año anterior.

Dear Shareholders,

In 2010 we achieved historic growth, breaking records in sales and volume despite a recovering but unfavorable economic environment, demonstrating the robustness of the group.

Excellent results are the outcome of strict control and monitoring of our operations, but above all the effort and commitment of our employees, resulting in 13% net sales growth (20% in dollars) to \$5,895 million pesos (US\$466), driven by higher sales volume, which grew 12% over the previous year to a record 188,000 tons.

We consolidated a number of strategies that allowed us to grow organically and maximize our profits, focusing primarily on reducing costs and expenses through efficiency and productivity programs, extending our historical characteristic of growth and profitability. This focus allowed us to generate \$362 million pesos of operating profit (US\$28), 6% on sales, while in 2009 these figures were \$304 million pesos, or 5.8% of sales, remarkable 19% growth (27% in dollars) compared to the previous year.

Las Ventas Netas crecen

13%



Aumentó el volumen de ventas

12%

Récord de

188
mil toneladas

Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes al desarrollar productos a precios competitivos y ofrecer la gama más saludable en el mercado. Además de la propuesta de valor que otorgamos en nuestras tiendas, la cual nos hace seguir siendo punta de lanza en el segmento de productos cárnicos.

Realizamos inversiones estratégicas que nos han permitido fortalecer nuestra presencia en el centro y sur de México, así como en el sur de Estados Unidos. También, este año incursionamos en nuevos segmentos de negocio diversificando nuestras operaciones, generando un flujo de efectivo operativo EBITDA por \$533 millones de pesos (U.S. \$42 mdd) comparado con \$451 millones de pesos (U.S. \$33 mdd) reportados en el 2009, lo que representa un incremento del 18% (26% en dólares).

La utilidad neta mayoritaria acumulada presentó un incremento del 64% (75% en dólares), al arrojar una utilidad de \$264 millones de pesos (U.S. \$21 mdd) comparados con \$161 millones de pesos (U.S. \$12 mdd) obtenidos en el 2009. El porcentaje respecto a ventas fue de casi 5% y 3% para 2010 y 2009 respectivamente, mientras que el porcentaje de utilidad neta con respecto al capital contable fue de 9.6% contra el 6% obtenido en 2009.

Con una visión estratégica seguiremos aprovechado las múltiples oportunidades de crecimiento y el enorme potencial que ofrece el mercado a todos nuestros formatos de negocio, canalizando los esfuerzos en generar más valor a nuestros accionistas.

Para Grupo Bafar es un orgullo presentar tan importantes resultados que nos proyectan cada día como una empresa sólida. Nuestro desempeño refleja el espíritu de excelencia que nos caracteriza, dirigido a seguir fortaleciendo nuestro liderazgo en México y en los mercados internacionales.

We adapted to the needs of our customers by developing products at competitive prices and offering the healthiest range of products on the market. This is in addition to the value proposition we provide in our stores, which continues to put us at the forefront of the meat products segment.

We made strategic investments that strengthened our presence in central and southern Mexico as well as in the southern United States. This year we also expanded into new business segments to diversify our operations, generating operating cash flow (EBITDA) of \$533 million pesos (US\$42) compared with the \$451 million pesos (US\$33) reported in 2009, an increase of 18% (26% in dollars).

Cumulative net majority income rose 64% (75% in dollars), with profit of \$264 million pesos (US\$21) compared with \$161 million pesos (US\$12) in 2009. Net margin was 5% and 3% in 2010 and 2009 respectively, while net profit as a percentage of shareholders' equity was 9.6% versus 6% in 2009.

With a strategic vision, we continued to capitalize on the multiple opportunities for growth and the huge market potential of all our business formats, focusing our efforts on delivering more value to our shareholders.

It is an honor for Grupo Bafar to present such strong results that signals our strength as a company. Our performance reflects the spirit of excellence that characterizes us, further strengthening our leadership in Mexico and international markets.





Aspectos Operativos Relevantes Nuevos Proyectos

Seguimos reinventándonos al iniciar la construcción del nuevo Complejo Industrial Bafar en la ciudad de Chihuahua, el cual nos permitirá contar con los espacios adecuados para el crecimiento futuro, albergando actualmente 9 Plantas Industriales de la más alta tecnología, tales como una Planta de Embutidos, Cortes y Marinados y Comidas Preparadas. Adicionalmente, contamos con extensas áreas verdes, estacionamientos, vialidades e instalaciones deportivas de clase mundial.

En busca de nuevos nichos de negocio, Grupo Bafar incursiona en la prestación de servicios financieros adecuados a las necesidades de nuestros empleados, proveedores y clientes. Así, nace Vextor Activo SOFOM una propuesta de Grupo Bafar por apoyar efectivamente a nuestros empleados, empresas filiales, proveedores y clientes, ofreciendo la oportunidad de contar con productos y servicios financieros a la tasa más baja del mercado, otorgando crédito de habilitación y avío, crédito refaccionario, crédito quirografario, crédito personal, seguros y factoraje.

Operational Highlights New Projects

We are reinventing ourselves with construction of the new Bafar Industrial Complex in the city of Chihuahua, which will provide us with sufficient space for future growth. It currently houses nine industrial plants with the most advanced technology such as a Cold Cuts, Marinated and Prepared Foods Plant. Additionally, we have extensive green areas, parking lots, roads and world-class sports facilities.

In seeking new business niches, Grupo Bafar is venturing into financial services tailored to the needs of our employees, suppliers and customers. Thus was born Vextor Activo SOFOM (a regulated multipurpose financial entity), Grupo Bafar's effort to effectively support our employees, affiliates, suppliers and customers, offering financial products and services at the lowest rates in the market, providing business loans, cash management, personal loans, insurance and factoring.



De la mano de nuestro crecimiento y planes a futuro, van surgiendo nuevas necesidades e implicaciones, mismas que exigen una plataforma adecuada para continuar con un desarrollo sustentable. Es por esto, que en 2010 se fortaleció la División Inmobiliaria de Grupo Bafar; una unidad estratégica de negocio independiente, tan importante como las comerciales y financieras. Este negocio es el encargado de administrar de manera eficiente los activos inmuebles de la compañía, de manera que estén alineados con la estrategia de la misma y complementen la operación de los demás negocios.

Manufactura

Mejoramos la capacidad de producción al implementar las líneas de deshuese de pollo con tecnología de punta, siendo la primera en su tipo en América Latina, situándonos como una Planta de primer mundo en esta clase de procesos. Desarrollamos la línea de valor agregado Guisy, desde la fórmula inicial hasta el área especial de manufactura y empaque del producto, cumpliendo con los más altos estándares de inocuidad. Además, instalamos el proceso de mezclas para la producción de salchichas en la Planta La Piedad, generando un incremento en la productividad del 40%.

En el mes de octubre iniciamos con la implementación de un nuevo proceso de mejora llamado Bafar Production System (BPS), concepto de manufactura con características propias y únicas en procesos, sistemas, y sobre todo, en el desarrollo y desempeño de su gente. El BPS es un cambio cultural y operacional de fondo que requiere facultar y comprometer a los equipos administradores de su cadena de valor, con el objetivo de mejorar los niveles de entrega, calidad, costo, seguridad y medio ambiente.

Along with our growth and future plans, new needs and implications are emerging that require an appropriate platform to continue developing sustainably. As such Grupo Bafar's Real Estate Division was strengthened in 2010, an independent strategic business unit as important as trade and finance. This business is responsible for efficiently managing the real estate assets of the company so that they are aligned with the same strategy and complement the operation of the other businesses.

Manufacturing

We are improving production capacity by implementing boned chicken lines with state-of-the-art technology, the first of its kind in Latin America, positioning us as a first world plant in this type of process. We are developing the Guisy value-added line, from the initial formula to the special area for manufacturing and packaging the product, meeting the highest standards of safety. In addition, we installed the mixing process for the production of sausages in the Piedad Plant, generating a 40% increase in productivity.

In the month of October we began implementing a new improvement process called Bafar Production System (BPS), a manufacturing concept with proprietary and unique characteristics in processes, systems and especially in the development and performance of its people. The BPS is a deep cultural and operational change that requires empowering and engaging teams along the value chain, with the aim of improving the standards of delivery, quality, cost, safety and environment.

División Productos de Consumo

Este 2010 fortalecimos el desarrollo de nuestra marca líder Bafar enfocando las estrategias publicitarias hacia el ama de casa y principalmente a sus hijos, impulsamos la línea de Quesos Bafar con 3 excelentes productos a granel: Queso Oaxaca, Queso Manchego y Queso Chihuahua, brindándonos mayor presencia en el mercado y captación de nuevos consumidores.

Aunado a lo anterior, detectamos las necesidades de los consumidores con un bajo nivel adquisitivo, por lo que nos enfocamos en atender esta oportunidad y desarrollar nuestra nueva marca Guisy. Los resultados de las investigaciones de mercado nos han reflejado que Guisy es percibido como un producto casero, moderno, alegre y llamativo con atributos que solamente Guisy puede darle al ama de casa, porque es rendidor, rico y práctico.

Fortalecimos nuestra presencia en el centro y sur del país con las nuevas sucursales en los estados de San Luis Potosí y Chiapas, mientras que en Estados Unidos encontramos el portafolio adecuado de productos que satisface al mercado México-Americano permitiéndonos crecer al triple en ventas con respecto al 2009.

Consumer Products Division

In 2010 we strengthened the development of our leading Bafar brand by focusing advertising strategies on homemakers and primarily their children, promoting the Bafar line of cheeses with three great bulk products in bulk: Oaxaca, Manchego and Chihuahua cheeses, giving us greater presence in the market and attracting new consumers.

In addition to this, we identified the needs of consumers with low purchasing power, and focused on addressing this opportunity and developing our new brand Guisy. Market research indicates that Guisy is perceived as a homemade, modern, cheerful and appealing product with attributes that only Guisy can give the homemaker, because it is helpful, rich and practical.

We strengthened our presence in the center and south of the country with new branches in the states of San Luis Potosí and Chiapas, while in the United States we find the right product portfolio to satisfy the Mexican-American market, enabling us to triple sales over 2009.



División Retail

Enriquecimos nuestro modelo de negocio en las tiendas Carnemart, al introducir nuevas marcas propias reflejando un sólido crecimiento en diversos productos entre el 50% y 70%. Además, diseñamos e implementamos el plan de expansión en el centro del país, llevando nuestra propuesta de alto nivel de servicio, amplio surtido y el mejor precio para negocios institucionales de alimentos y para el ama de casa.

En nuestra "Boutique de Carnes" bajo la marca Bif, introducimos en toda la cadena el programa de lealtad "Monedero para Clientes Expertos", donde ofrecemos dinero electrónico para motivar a nuestros clientes más frecuentes a seguir disfrutando de productos de excelente calidad. Además, incursionamos en el mercado institucional logrando colocar nuestros excelentes cortes de carne en los mejores restaurantes del país.

Retail Division

We supplemented our business model at the Carnemart stores by introducing new proprietary brands, generating strong growth of between 50% and 70% for a range of products. In addition, we designed and implemented the expansion plan for the center of the country, bringing to homemakers our high level of service, wide selection and best prices among institutional food businesses.

In our "Meat Boutique" under the BIF brand, we introduced the "Expert Customer Wallet" loyalty program across the entire chain, through which we offer electronic money to motivate our most frequent customers to continue enjoying excellent quality products. In addition we entered the institutional market, placing our excellent cuts of meat in the finest restaurants in the country.



Responsabilidad Social

Grupo Bafar es una empresa comprometida con la sociedad, que se interesa en exceder las expectativas de los clientes, empleados y de la comunidad en la que se desenvuelve. Además de crear los mejores productos alimenticios en nuestro ramo, somos una empresa sensible a las necesidades de las poblaciones en las que trabajamos y nos esforzamos por ser una entidad benéfica en el desenvolvimiento económico y social de estas comunidades.

En 2010 apoyamos a más de 300 asociaciones civiles beneficiando alrededor de 10,000 personas entre niños, ancianos y grupos con capacidades diferentes. Nos unimos a una gran causa con la Asociación Civil "Casa de la Amistad para niños con Cáncer". Lo cual nos permite actuar como banco de medicamentos, siendo el único en el Estado de Chihuahua.

Seguimos impulsando programas de investigación y desarrollo de productos más saludables en coordinación con Universidades. Mejoramos nuestras instalaciones y optimizamos nuestros procesos, logrando reducir el consumo de electricidad y gas, además de fomentar el uso responsable de la energía y el cuidado de nuestro medio ambiente.

Con el fin de conservar, proteger y aprovechar la vida silvestre, este 2010 continuamos con la actividad cinegética, en la cual se realizaron planes de manejo especializados con el fin de promover un esquema alternativo de producción compatible con el cuidado del ambiente. Por otro lado y con el fin de contribuir a la preservación del medio ambiente, detectamos la oportunidad de cosechar a través de proyectos integrales nuez pecanera en el Estado de Chihuahua, sembrando 300 hectáreas de nogal.

En Grupo Bafar apoyamos la economía y el desarrollo de cada comunidad en donde estamos presentes, dejando una derrama económica de más de \$3,500 millones de pesos anuales en proveeduría nacional y estatal. También generamos 8,000 empleos directos y alrededor de 17,000 indirectos en toda la República Mexicana.

Social Responsibility

Group Bafar is a company committed to society, which seeks to exceed the expectations of customers, employees and the community in which it operates. In addition to creating the best food products in our industry, we are sensitive to the needs of the populations where we work and strive to be a beneficial entity in the economic and social development of these communities.

In 2010 we supported more than 300 nonprofits benefiting about 10,000 people, including children, seniors and groups with different abilities. We participated in a great cause with the nonprofit Friendship House for Children with Cancer, allowing us to serve as a medicine bank, the only one in the State of Chihuahua.

We continued to research and development programs for healthier products in coordination with universities. We improved our facilities and optimized our processes, thus reducing consumption of electricity and gas, and we also promoted the responsible use of energy and care for our environment.

To conserve, protect and benefit wildlife, in 2010 we continued gaming activities that included specialized management plans to promote alternative production methods compatible with environmental protection. In addition, and to help preserve the environment, we found a harvest opportunity through comprehensive pecan nut projects in the State of Chihuahua, planting 300 hectares of walnuts.

Grupo Bafar supports the economy and the development of each community where we operate, creating an economic impact of more than \$3,500 million pesos annually for state and national suppliers. We also generate 8,000 direct jobs and approximately 17,000 indirect jobs throughout Mexico.





Recursos Humanos

Para nuestra compañía, Universidad Bafar es un pilar estratégico para la formación y el desarrollo del personal. Es por esto que, invertimos 152,000 horas hombre en capacitación por medio de nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje, utilizando las más poderosas herramientas de vanguardia que nos permitan la óptima administración del conocimiento en beneficio de la compañía. Asimismo, impartimos un total de 4,000 cursos a las diferentes áreas de la organización, enfocándonos mayormente en las áreas comerciales a nivel operativo y supervisor, enriqueciendo la operación de nuestro personal en el mercado de autoservicio y en tiendas propias, apoyándonos en el uso de herramientas como e-learning, tutores en línea, lecturas de apoyo y conferencias, que hacen de este programa una base para el apego del personal a la cultura de la organización.

Perspectivas para el 2011

Capitalizamos los esfuerzos y las estrategias implementadas en años anteriores, por lo que es para mí motivo de gran orgullo reportar que nuestra compañía terminó un gran año con cifras históricas en ingresos, inversiones, empleo y responsabilidad social, fortaleciendo así cada una de nuestras prioridades estratégicas.

En 2011, tenemos un doble reto: mejorar lo que hicimos en 2010 y fortalecer aún más la propuesta de valor para nuestros clientes. Frente a este desafío, puedo asegurarles que la empresa se encuentra correctamente posicionada, tanto comercial como financieramente.

Human Resources

For our company, Bafar University is a strategic pillar for training and personnel development. That is why we invested 152,000 man hours of training through new teaching and learning technologies, using the most powerful and advanced tools to provides us with optimal knowledge management for the benefit of the company. We also conducted a total of 4,000 courses in different areas of the organization, focusing mainly on the commercial areas at the operator and supervisor levels, enhancing the performance of our personnel in supermarkets and stores through the use of tools such as e-learning, online tutors, support lectures and conferences, making this program a basis for linking personnel with the culture of the organization.

Outlook for 2011

Having capitalized on the efforts and strategies implemented in previous years, it gives me great pride to report that our company completed a great year with record figures in income, investment, employment and social responsibility, thus strengthening each of our strategic priorities.

In 2011, we have a double challenge: to improve what we did in 2010 and further strengthen the value proposition for our customers. Faced with this challenge, I can assure you that the company is well positioned, both commercially and financially.



Grupo Bafar está listo para cosechar lo que ha sembrado a lo largo de los últimos años: un conocimiento cada vez más profundo del mercado, modernas instalaciones y mayor inversión en tecnología, desarrollo de talento humano y un cumplimiento estricto de los más rigurosos principios de buen gobierno corporativo. Lo anterior, combinado con nuestra solidez financiera y capacidad de generación de efectivo nos permitirá tomar las oportunidades de expansión, apegados a nuestro principal propósito "ser mejores día con día".

Con la misma energía y entrega que nos ha caracterizado, seguiremos "Alimentando el Progreso de México".

*Lic. Óscar Eugenio Baeza Fares.
Presidente del Consejo de Administración y
Director General.*

Grupo Bafar is ready to reap what it has sown over the past few years: increasingly deeper knowledge of the market, modern facilities and greater investment in technology, the development of human talent and strict adherence to the most rigorous principles of good corporate governance. This, combined with our financial strength and cash generating capacity, will allow us to leverage opportunities for expansion, in line with our main aim "to be better every day."

With the same energy and dedication that has characterized us, we will continue to "Feed the Progress of Mexico."

*Lic. Óscar Eugenio Baeza Fares.
Chairman of the Board of Directors
and Chief Executive Officer.*



Cifras Relevantes

Financial Highlights

Millones de pesos/ Millions of pesos

Resultados/ Results

	2010	2009	% VAR/Change
Ventas en toneladas/Sales (in tons)	188,183	167,861	12.1%
Ventas netas/ Net sales	5,895	5,231	12.7%
Utilidad de operación/ Operating income	363	305	19.0%
Flujo operativo/ Operating cash flow	534	452	18.1%
Utilidad neta mayoritaria/ Main net income	265	161	64.6%
Utilidad neta mayoritaria por acción ⁽¹⁾ pesos/ Main net income per share (1) peso	0.85	0.52	63.4%
Utilidad neta/ Net Income	272	160	70.0%

Balance/ Balance sheet

	2010	2009	% VAR/Change
Activo total/ Total assets	4,585	3,962	15.7%
Pasivo total/ Total liabilities	1,759	1,339	31.3%
Capital contable total/ Total equity in books	2,825	2,623	7.7%
Capital contable mayoritario/ Main equity	2,816	2,615	7.7%
Valor contable por acción ⁽¹⁾ pesos/ Book value per share (1) pesos	9.08	8.48	7.0%

Cifras expresadas en millones de pesos de poder adquisitivo de diciembre 2010 (del 2006 al 2010)

(1) Con base en el número de acciones en circulación al cierre de cada año.

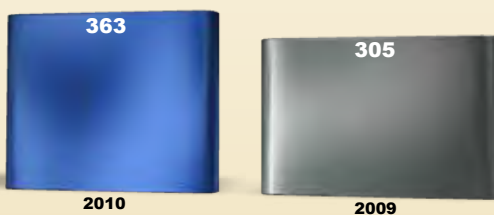
Figures expressed in millions of pesos by december 31, 2010 (2006 to 2010)

(1) Based on the number of outstanding shares.

CreCIMOS casi 20%

Utilidad de Operación

Operating income



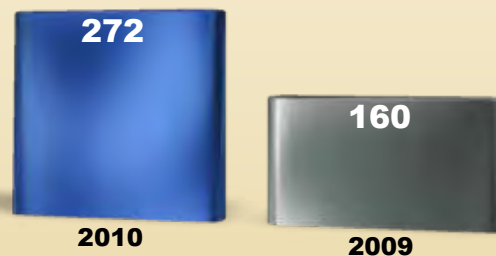
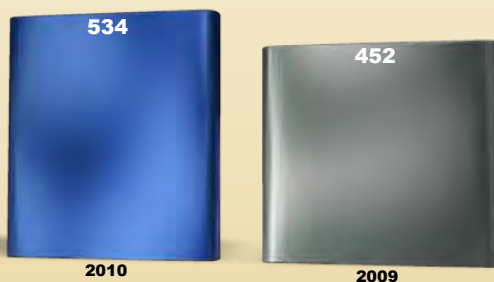
Récord en Utilidad Neta al crecer

Record net income to grow.

70%

Flujo Operativo

Operating cash flow





Consejo de Administración

Board of Directors

Óscar Eugenio Baeza Fares.

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Bafar y Subsidiarias. Consejero de Bafar desde 1996. Consejero Patrimonial Relacionado.
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Grupo Bafar, S.A.B de C.V. Member of the Board since 1996. Related proprietary.

Guillermo Enrique Baeza Fares.

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General del Área de Productos de Consumo y Lácteos de Grupo Bafar. Consejero de Bafar desde 1996. Consejero Patrimonial Relacionado.
Vice president of the Board of Directors and President of the Consumer Products and Dairy Division, Grupo Bafar Member of the Board since 1996. Related proprietary.

Eugenio Baeza Montes.

Director General de la División Ganadera de Grupo Bafar. Consejero de Bafar desde 1996. Consejero Patrimonial Relacionado.
President of the Cattle Division, Grupo Bafar. Member of the Board since 1996. Related proprietary.

Jorge Alberto Baeza Fares.

Director General del Área de Retail de Grupo Bafar. Consejero de Bafar desde 1996. Consejero Patrimonial Relacionado.
President of the Retail Division, Grupo Bafar. Member of the Board since 1996. Related proprietary.

Walter Eldo Burr Bareño.

Consejero de Bafar desde 2000. Consejero Patrimonial Independiente.
Member of the Board since 2000. Independent.

Walter Eldo Burr Valenzuela.

Director Comercial del Área de Productos de Consumo de Grupo Bafar. Consejero de Bafar desde 2000. Consejero Patrimonial Relacionado.
Commercial Director of the Consumer Products Division, Grupo Bafar. Member of the Board since 2000. Related proprietary.

Oscar Sepúlveda Márquez.

Director y Presidente del Consejo de Administración de las empresas Auto Transportes del Real S.A. de C.V. y de Puertas Tarahumara, S.A. de C.V. Consejero de Bafar desde 1996. Presidente del Comité de Auditoría. Consejero Independiente.
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Auto Transportes del Real S.A. de C.V. and Puertas Tarahumara, S.A. de C.V. Member of the Board since 1996. Chairman of the Audit Committee. Independent.

Javier Leonardo Webb Moreno.

Director y Administrador de la Empresa Rancho Nuevo. Consejero de Bafar desde 2002. Miembro del Comité de Auditoría. Consejero Independiente.
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Rancho Nuevo. Member of the Board since 2002. Member of the Audit Committee. Independent.

Antonio Camberos Revilla.

Presidente del Consejo de Administración de Productos Automotrices, S.A. de C.V., Camber Hermanos, S.A. de C.V. y Camber Red Automotriz, S.A. de C.V. Consejero de Bafar desde 1996. Miembro del Comité de Auditoría. Consejero Independiente.
Chairman of the Board, Productos Automotrices, S.A. de C.V., Camber Hermanos, S.A. de C.V. and Camber Red Automotriz, S.A. de C.V. Member of the Board since 1996. Member of the Audit Committee. Independent.

Oscar Francisco Cázares Elías

Presidente del consejo de Grupo Cazal, S.A. de C.V. y Blue Water Automotive S. de R.L. de C.V. Consejero de Bafar desde 2004. Consejero Independiente.
Chairman of the Board Grupo Caztl, S.A. de C.V. and Blue Water Automotive S. de R.L. de C.V. Member of the Board since 2004. Independent.

Carlos Antonio Carbajal Lechuga.

Director General y Administrador Único de Crocsa Corporativo, S.A. de C.V. Consejero de Bafar desde 2004. Miembro del Comité de Prácticas Societarias. Consejero Independiente.
Chief Executive Officer and Sole Director, Crocsa Corporativo, S.A. de C.V. Member of the Board since 2004. Independent.

Herminio Padrino Santos.

Consultor Financiero Independiente. Consejero de Bafar desde 2007. Miembro del Comité de Prácticas Societarias. Consejero Independiente.
Independent Financial Advisor. Member of the Board since 2007. Independent.

Salvador Álvarez Valdés.

Consejero Corporativo de Corvi y Director General de Organización Sahuayo, S.A. de C.V. Consejero de Bafar desde 2005. Presidente del Comité de Prácticas Societarias. Consejero Independiente.
Corporate Advisor, Corvi, and Chief Executive Officer, Organización Sahuayo, S.A. de C.V. Member of the Board since 2005. Chairman of the Corporate Practices Committee. Independent.

Raúl de la Paz Garza.

Secretario. Desde 2001 funge como Secretario del Consejo de Bafar.
Secretary of the Board since 2001.

¿POS' QUÉ COMERÁ?



Tiene más carne.

La carne es fuente de proteínas.

Sabori®

El único que te cuida.®



Prueba la nueva línea



**Picadillo
Mexicano**

**Deshebrada
Tradicional**

**Fajitas
Norteñas**



PARMA



División
Productos
de Consumo
Consumer Products Division

Bafar, ¿Pos' qué comerá?

Este 2010 fortalecimos el desarrollo de nuestra marca líder Bafar canalizando los esfuerzos publicitarios hacia el ama de casa y principalmente a sus hijos.

Mostramos una campaña fresca, divertida y que de principio a fin capta la atención del consumidor, sin perder de vista sus elementos más importantes, como lo son: los atributos de nuestros productos, su exitosa razón de ser "Tiene más carne" y la importancia de la familia, en donde Bafar logra como siempre destacar.



El comercial transmite como un niño que come Bafar, destaca entre sus amiguitos, causando admiración, lo cual intriga a una de las mamás preguntándose "¿Pos' qué comerá?", afirmando la orgullosa mamá del niño "pues Bafar, tiene más carne".

Nuestra exitosa campaña estuvo acompañada de más de 500 spots al aire en televisión abierta y cerrada, más de 200 camiones urbanos, impresionantes espectaculares y parabuses en las principales ciudades del país.

El gran reto del 2010 fue lanzar al mercado la línea de Quesos Bafar con 3 excelentes productos a granel: Queso Oaxaca, Queso Manchego y Queso Chihuahua, brindándonos mayor presencia en el mercado y mayor captación de nuevos consumidores.

¿POS' QUÉ COMERÁ?



POS'



“What’s he eating?”

In 2010 we strengthened the development of our leading Bafar brand, directing advertising efforts towards homemakers and primarily their children.



We showcased a fresh, fun campaign that from beginning to end engages the consumer without losing sight of the most important elements, such as the attributes of our products, the reason for their success – “they have more meat” – and the importance of family, where Bafar has always excelled.



The campaign portrays a child eating Bafar, standing out among his friends, attracting admiration, which intrigues one of the mothers who asks, “What’s he eating?” to which the boy’s proud mother replies “well Bafar, it has more meat.”

Our successful campaign was accompanied by more than 500 spots aired on network and cable television, more than 200 urban trucks, large-scale billboards and bus shelters in major cities across the country.

The big challenge of 2010 was the launch of the Bafar Cheese line with three excellent bulk products: Oaxaca, Manchego and Chihuahua cheese, giving us greater presence in the market and the ability to capture new consumers.



Sabori, “Te da más”

Este año fortalecimos la marca canalizando nuestra estrategia en dar a conocer los principales beneficios de los productos Sabori.

En esta época en la que todo se nos prohíbe “Sabori te da más”.

Nuestra campaña resaltó fundamentalmente que Sabori es la marca de carnes frías más saludable en el mercado, ya que te da:

+ salud + miradas + sabor + proteínas + omega 3
- grasa - colesterol - sal.

La campaña del 2010 tuvo un corte más fresco, teniendo presencia en televisión cerrada en canales como: Sony, Warner, AXN, Fox, Universal, BBC, TNT y NatGeo, así como en la programación de Televisa Nacional. Además, estuvimos presentes en todo el País con más de 50 anuncios espectaculares y en la radio. Llegamos a miles de lectores mediante revistas como: Quien, Vanidades, Cocina Fácil y Balance.

Sabori “It gives you more”

This year we strengthened the brand, focusing our strategy on publicizing the main benefits of the Sabori products.

In this era when everything is prohibited, “Sabori gives you more.”

Our campaign essentially highlighted that Sabori is the healthiest cold cut brand on the market, as it gives you:

+ health + flavor + proteins + omega 3
- fat - cholesterol - salt.

The 2010 campaign had a fresh edge, with presence on cable television channels like Sony, Warner, AXN, Fox, Universal, BBC, TNT and NatGeo, as well as in national television programming. In addition, we were present throughout the country with over 50 billboards and radio spots. We reached thousands of readers through magazines such as Quien, Vanidades, Cocina Fácil and Balance.

Sabori® es la marca de carnes frías + saludable del mercado, que te ofrece:

+ salud

+ proteínas

+ omega 3

+ calcio

- grasa

- colesterol

- sal



Para ti que buscas +, Sabori es la única que te cuida porque ha desarrollado productos de alto valor nutritivo bajos en sal y grasas.

Atendiendo las necesidades de los clientes que buscan cuidar su salud, lanzamos la nueva Línea de Quesos Panela y Manchego, que además de tener un sabor ligero y exquisito te dan más calcio y menos grasa.

Asimismo, Sabori fortifica su marca, atendiendo a un exigente mercado como lo es el vegetariano, por lo que desarrollamos el chorizo vegetariano sin colesterol. Producto que inmediatamente fue aceptado por nuestros clientes que buscan variedad y sabor, sin sacrificar salud.

To address the needs of customers looking to care for their health, we launched the new line of Manchego and Panela cheeses, which have a light and exquisite taste along with providing more calcium and less fat.

Sabori also strengthened its brand, meeting the needs of a demanding market such as vegetarians, for whom we developed cholesterol-free vegetarian chorizo. This product was immediately accepted by our customers who seek variety and flavor without sacrificing health.



Guisy

Rendidor, Rico y Práctico

Durante el 2010 detectamos las necesidades de los consumidores con un bajo nivel adquisitivo, por lo que nos enfocamos en atender esta oportunidad y desarrollar nuestra nueva marca Guisy.

Guisy le otorga al consumidor una línea de productos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades del ama de casa, convirtiéndose en su aliado en la cocina para preparar los guisos que a la familia le encantan de manera fácil y rápida, otorgándole soluciones diarias.

Los resultados de las investigaciones de mercado nos han reflejado que Guisy es percibido como un producto casero, moderno, alegre, llamativo y de mejor calidad con atributos que solamente Guisy puede darle al ama de casa, porque es rendidor, rico y práctico.

Con la presentación de nuestra nueva marca atendemos las necesidades del ama de casa moderna y asumimos el reto de ganar participación de mercado que hará historia en la mente del consumidor.

Guisy

Productive, Tasty and Practical

In 2010 we identified the needs of consumers with low purchasing power, and focused on addressing this opportunity and developing our new brand Guisy.

Guisy offers consumers a high quality line of products, meeting the needs of homemakers and becoming their partner in the kitchen to easily and quickly prepare the dishes their families love, providing a day-to-day solution.

Results from market research indicate that Guisy is perceived as homestyle, modern, cheerful, appealing, and top quality with attributes that only Guisy can offer to homemakers because it is productive, tasty and practical.

With the introduction of our new brand we will serve the needs of the modern homemaker and have taken on the challenge of winning market share to make history in the minds of consumers.

Prueba la nueva línea





Parma

Practicidad y Conveniencia

Conscientes de la necesidad de ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades más exigentes del consumidor, este año Parma continúa en la proyección de nuevos clientes que demandan variedad y practicidad.

Tal es el caso, de la extensión de línea en donde Parma se hace presente y con gran impacto con el queso Parmesano. Es importante saber que actualmente contamos con más del 30% del mercado nacional de pamesanos, logro que fortalece una vez más nuestra marca.

Por otro lado, Parma se vuelve más práctico y conveniente, lanzando al mercado las exitosas "Delicharolas"; empaques que ofrecen finas rebanadas de jamón serrano y salami, listas para servir al centro de la mesa de cualquier reunión. Y por si fuera poco Parma atiende el antojo de nuestros clientes más selectos con el lanzamiento de la "Chistorra Parma", ideal para acompañamientos en desayunos, tortas, o tradicionales tapas españolas.

En la línea Campestre lanzamos el primer jamón Virginia de pavo en Mandolina, así como la salchicha de pavo con la imagen y frescura que sólo Campestre nos puede ofrecer.



Parma

Practicality and Convenience

In recognition of the need to offer products that meet the demanding needs of the consumer, this year PARMA continued to attract new customers who demand variety and convenience.

Such is the case in the line extension where Parma has an effective presence with Italian Parmesan cheese. Importantly, we now have over 20% of the domestic market, an achievement that once again strengthens our brand.

Parma has also become more practical and convenient, launching the successful "Delicharolas" packages that offer thin slices of prosciutto and salami, ready to serve at center table for any gathering. And last but not least, PARMA can meet the whim of our most selective clients with the launch of "Chistorra PARMA", ideal as an accompaniment for breakfast, sandwiches, and traditional Spanish tapas.

In the Campestre line we launched the first thinly sliced Virginia turkey ham, and the new turkey and pork ham with the image and freshness that only Campestre can offer.



**NUEVA IMAGEN
MISMO SABOR**

Pery®



Cronología

1995



2003



2004



2010



Pery

Imagen 2010

A lo largo de su historia Pery ha mostrado diferentes caras desde la muy festiva y alegre, hasta la más reciente, nostálgica, clásica y muy mexicana, la cual muestra una clara orientación hacia el cada vez más exigente mercado institucional de hot dogueros, torteros y hamburgueseros.

Durante el 2010 Pery enfocó su estrategia en mostrar una nueva cara. Un cambio necesario para no perder vigencia dentro del mercado. Una imagen nueva que dará espacio para ofrecer un producto con mayor valor agregado y más posibilidades de diferenciar significativamente a Pery de las marcas y productos enfocados a un perfil de mercado similar.

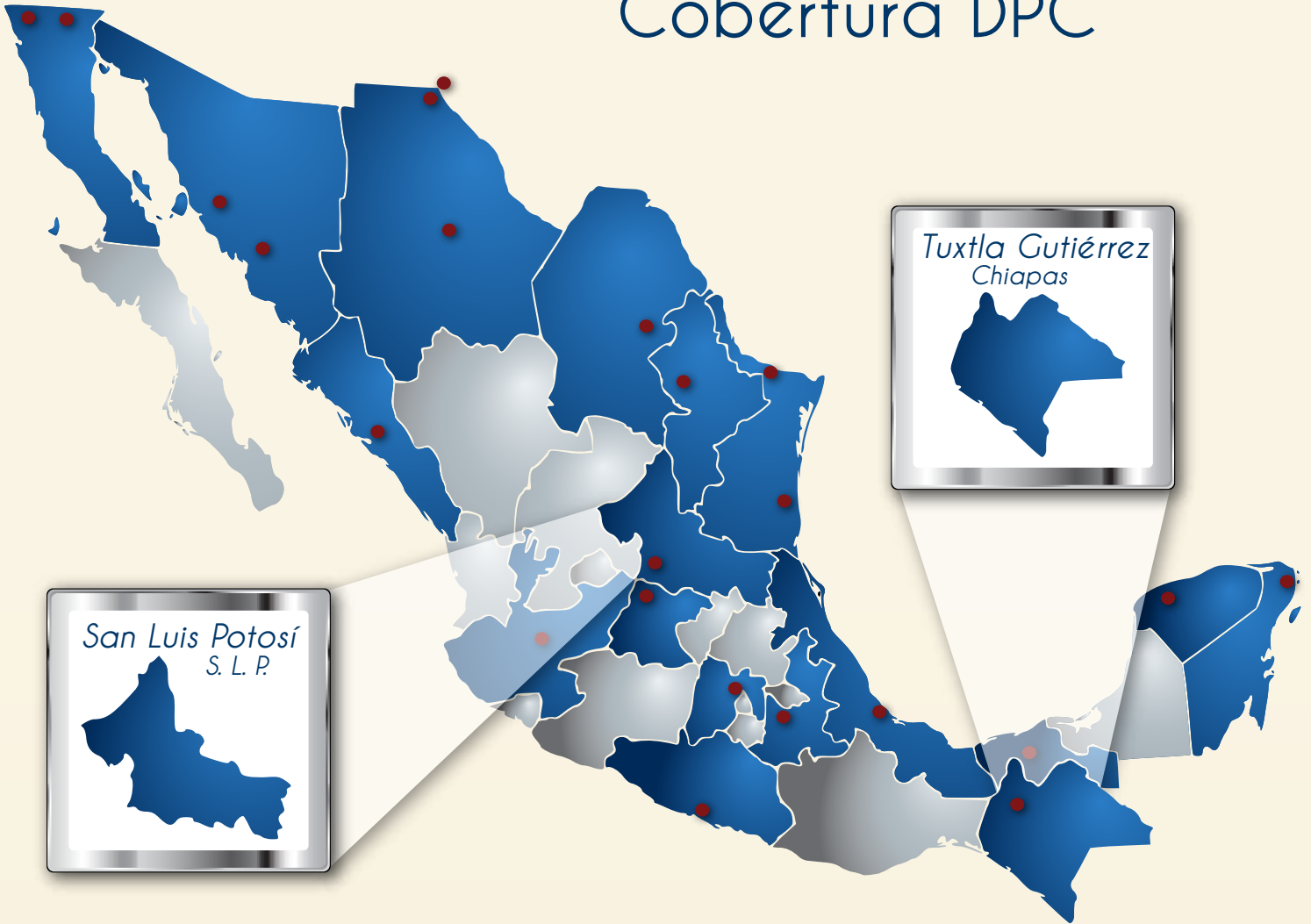
Pery

Image 2010

Throughout its history Pery has had different images, from the very festive and cheerful, to more recently nostalgic, classic and very Mexican, which shows a clear orientation towards the increasingly demanding institutional hot dog, sandwich and hamburger markets.

In 2010 Pery focused its strategy on showing a new image. A change needed to stay current in the market. An image that showcases a product with higher value added and more likely to significantly differentiate Pery from brands and products targeting a similar market niche.

Cobertura DPC



Total Cobertura Territorial

Nuevas Divisiones

Con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes la cantidad adecuada, en el lugar adecuado y en el momento correcto, este 2010 abrimos 2 nuevos centros de distribución ubicados en las ciudades de San Luis Potosí y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con una capacidad de almacenaje de 150 toneladas cada uno, surtiendo a las principales ciudades a su alrededor.

Ambos Centros de Distribución se encuentran actualmente en operación y fueron construidos con los más altos estándares de calidad y con la mejor tecnología de punta.

Así, continuamos fortaleciendo la plataforma logística de nuestros productos y con paso firme en el crecimiento de nuestra red de distribución.

Total Territory Coverage

New Divisions

In order to provide our customers with the right products in the right place at the right time, in 2010 we opened two new distribution centers, in the cities of San Luis Potosi and Tuxtla Gutierrez, Chiapas, with warehouse capacity of 150 tons each to serve the main surrounding cities.

Both distribution centers are currently in operation and were built to the highest standards of quality and with the best advanced technology.

We thus continue to strengthen the logistics platform for our products and take a firm step towards the growth of our distribution network.

Exportaciones

Portafolio adecuado de productos

A lo largo del año 2010 en esta unidad de negocio nuestra estrategia se basó fundamentalmente en dos principales ejes: completar el portafolio adecuado de productos y consolidar los mercados de California, Arizona y Suroeste de Texas.

En la actualidad, nuestros productos son distribuidos en más de 180 puntos de ventas en Estados Unidos siendo nuestros consumidores finales principalmente la población Latina e Hispano-americana.

Hemos fortalecido nuestra posición de mercado con la cadena de independientes, creando así una plataforma sólida para el enlace con las cadenas de autoservicio nacionales.

Hoy en día nuestro portafolio de productos satisface el mercado México-Americano que va desde jamones de pavo y cerdo; queso de puerco; salchicha y salchichón, siendo los productos más consumidos por los mexicanos en Estados Unidos.

Exportations

The right product portfolio

Throughout 2010 the strategy of this business unit was primarily based on two key pillars: completing the right product portfolio and consolidating markets in California, Arizona and Southwest Texas.

Our products are currently distributed to over 180 points of sale in the United States, with end consumers primarily in the Latino and Hispanic-American population.

We have strengthened our market position among independent stores, creating a solid platform for connecting with national supermarket chains.

Today our portfolio satisfies the Mexican-American market, with products ranging from ham to turkey ham, headcheese, sausage and pepperoni, the products most consumed by Mexicans in the United States.





iniciativa retail

División
Retail
Retail Division

Retail

En la División Retail consolidamos nuestro liderazgo en el mercado a través de complementar nuestras marcas propias con nuevos productos, ofreciendo mayor variedad y un mejor servicio a nuestros clientes.

Carnemart

En Carnemart, continuamos enfocados en atender al mercado institucional y al público en general, fortaleciendo la mezcla de productos que se combinan con excelente servicio y precios accesibles.

Retail

We strengthened our market leadership in the Retail Division by supplementing our brands with new products and offering greater variety and better service to our customers.

Carnemart

At Carnemart, we continue to focus on serving the institutional market and the general public, strengthening the product mix and combining excellent service and affordable prices.



Durante el 2010, complementamos nuestras líneas de productos de marcas propias integrando el pan blanco rebanado, el pan integral, el pan para hamburguesa y el pan para hot dog, logrando un incremento en ventas de más del 70%.

Además, rediseñamos la arrachera, otorgándole un nuevo impulso que generó un crecimiento en ventas del 50%.

Pensando en satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, este año complementamos la variedad de la marca Dixie Farm al desarrollar productos nuevos como el jamón cuadrado, la pierna ahumada navideña edición especial y la salchicha Campestre Dixie.

Por otro lado, pusimos en operación la Planta de Producción de hamburguesas de las marcas Western Grillers y Estrella. Estrategia clave en la categoría de congelados que nos permite ofrecer excelentes productos a precios competitivos.

In 2010 we enhanced our line of branded products by adding sliced white bread, whole wheat bread and hamburger and hot dog buns, resulting in a 70% rise in sales.

We also redesigned the flank steak, providing momentum that generated sales growth of 50%.

In terms of meeting the needs of different markets, this year we enriched the variety of the Dixie Farm brand by developing new products such as quartered ham, a special Christmas edition smoked shank, and Dixie Country sausage.

Separately, the Western Grillers and Estrella brand hamburger plant started up operations. This key strategy in the frozen category enables us to offer excellent products at competitive prices.





Bif

En Bif fortalecimos nuestro concepto de "Boutique de Carnes", ya que ahora podemos encontrar una extensa variedad de cortes finos denominados "Choice Bif", que son sinónimo de calidad reflejada en su excelente sabor, color, textura y marmoleo.

Complementamos este exclusivo concepto con el delicioso buffet de barbacoas, ofreciendo barbacoa de lengua, cachete, light y barbacoa mixta.

Bif

At BIF we strengthened our "Meat Boutique" concept where a wide variety of steaks called "Choice BIF" can now be found and whose quality is reflected in their excellent flavor, color, texture and marbling.

We have complemented this unique concept with a delicious barbecue buffet that offers barbecued tongue, cheek, light and mixed grill.



Experto BIF®

Con el fin de continuar otorgando beneficios a nuestros clientes, este año introdujimos en toda la cadena el servicio a domicilio, llevando nuestros productos hasta la puerta de los hogares de nuestros consumidores. Asimismo, lanzamos el programa de lealtad Monedero para Clientes Expertos, donde ofrecemos dinero electrónico para motivar a nuestros clientes más frecuentes a seguir disfrutando de productos de excelente calidad.

Con esto seguimos trabajando para hacer que nuestros clientes nos identifiquen como la mejor opción en sus compras de productos cárnicos garantizando variedad, calidad, comodidad y servicio.

To provide ongoing benefits to our customers, this year we introduced home delivery service across the entire chain, bringing our products directly to our customers' doors. We also launched a loyalty program called the "Expert Customer Wallet" that provides electronic money to motivate our most frequent customers to continue enjoying high quality products.

These initiatives aim to make our customers see us as the best choice for their meat purchases, ensuring variety, quality, ease and service.



HE

DE

TE



Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico

*Center for innovation and
technological development*



Innovación y Desarrollo

La innovación y el desarrollo son de especial atención para Grupo Bafar, pues son herramientas que nos han permitido sobresalir ante nuestra competencia y ampliar el portafolio de productos llegando a nuevos mercados.

Los buenos resultados continuaron en el 2010, entregándose un total de 84 proyectos, tanto de nuevos productos como de reingeniería para el área comercial.

Nuestro gran reto fue aumentar el rendimiento en los procesos de los productos, los cuales se vieron reflejados directamente en el costo del producto incrementando significativamente la utilidad.

En este 2010 desarrollamos y lanzamos al mercado 41 nuevos productos.

Innovation and development

Innovation and development receive special attention at Grupo Bafar as these are the tools that allow us to excel competitively and extend the product portfolio into new markets.

We achieved good results in 2010 with a total of 84 projects, including new products and re-engineering in the commercial area.

Our big challenge was to increase production yield, which was directly reflected in costs and significantly increased profitability.

In 2010 we developed and launched 41 new products.



Generamos ahorros por un total de \$14 millones de pesos debido a las 60 reingenierías realizadas en productos de las marcas Bafar, Sabori, Parma, Tres Castillos, All American, Burr y Pery.


Nuestra estrategia en el área de empaquetecnia se basó en el desarrollo de 18 proyectos entre los cuales podemos destacar los promocionales como “Bafar te pone la salsa”, “Paquete lo lleves” y el “Combo botanero Parma”; así como el desarrollo del proceso con atmósfera controlada para Guisy; además de la reingeniería de empaques con la cual generamos un ahorro anual de \$11 millones de pesos.

En la División Retail incrementamos la utilidad promedio con el desarrollo de la tecnología de fabricación de hamburguesas para las marcas Pery, Western Grillers, Estrella y Food Service.

We generated savings of \$14 million pesos through the 60 reengineering projects undertaken for Bafar, Saborio, Parma, Tres Castillos, All American, Burr and Pery branded products.

Our strategy in packaging technology was based on the development of 18 projects, including promotions such as “Bafar te pone la salsa” (Bafar puts the sauce on you), “Paquete lo lleves” (Take the package) and “Combo botanero Parma” (Parma appetizer combo); as well as the development of the controlled atmosphere process for Guisy. This is in addition to package reengineering, which generated annual savings of \$11 million pesos.

In the Retail Division we increased average profitability by developing technology to make hamburgers for the Pery, Western Grillers, Estrella and Food Service brands.



Uno de nuestros mayores logros en este 2010 fue el arranque de la nueva línea de comidas preparadas Guisy. Este lanzamiento proyecta el futuro crecimiento de Grupo Bafar y da entrada al mercado de comidas preparadas. Además de contar con un gran potencial para ser exportado a Estados Unidos y llegar a la población latina, representa alrededor del 30% del volumen de ventas de la División Productos de Consumo.

Con el propósito de posicionar nuestra marca económica Pery fuera del mercado tradicional y distribuirla con mayor fuerza en el mercado de autoservicios, rediseñamos la marca y ampliamos el catálogo creando 4 nuevos productos. Reflejándonos un incremento del 20% en el volumen de ventas.

Finalmente, en nuestra marca Parma complementamos el portafolio agregando 4 nuevos productos con perfil delicatessen y rediseñamos el jamón serrano Parma con 40% menos de sal. Estrategias que se verán capitalizadas en el 2011 en al menos un 30% en el volumen de ventas.

Es así como en Grupo Bafar continuamos comprometidos en fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico de nuestros productos y procesos.

One of our key accomplishments in 2010 was the startup of the new Guisy line of prepared meals. This launch is expected to generate future growth for Grupo Bafar and to provide entry to the prepared foods market. Aside from the significant potential as an export to the United States for the Hispanic population, it represents about 30% of the sales volume of the Consumer Products Division.

In order to position our Pery economy brand outside the traditional market and distribute it more widely in the supermarket channel, we redesigned the brand and expanded the catalog by creating four new products. This resulted in a 20% increase in sales volume.

Lastly, in our PARMA brand we enhanced the portfolio by adding four new delicatessen products and redesigning the PARMA Serrano ham with 40% less salt. These strategies will be leveraged in 2011 for at least 30% of sales volume.

Grupo Bafar remains committed to strengthening research and technological development of our products and processes.

Túnel de Innovación

Innovation Tunnel



enero



febrero



marzo



abril



mayo



junio



julio



agosto



septiembre



octubre



noviembre



Operaciones

Dirección de Operaciones

Operations Management



En la Dirección de Operaciones de Grupo Bafar cada año buscamos el mejoramiento de los procesos a fin de mantener los más altos estándares de calidad y la eficiencia en las áreas de producción y logística; utilizando las herramientas de ingeniería y el uso de la tecnología más avanzada para nuestros procesos.

El año 2010 no fue la excepción, ya que realizamos importantes inversiones en nuestras Plantas.

Con el fin de brindarle al cliente siempre la mejor opción, en el mes de julio instalamos la línea automática de deshuese de pollo en Planta Chihuahua. Esta línea genera muchos beneficios para Grupo Bafar, pues hace más eficiente nuestro proceso de deshuese de muslo de pollo, incrementa la capacidad de respuesta a nuestros clientes, mantiene flujos continuos en nuestros procesos, mejora los rendimientos y disminuye los costos de fabricación.

La tecnología utilizada para la implementación de la línea de deshuese de pollo es de origen Europeo y es la primera en su tipo en América Latina, lo cual nos sitúa como una Planta de primer mundo en esta clase de procesos.

Por otro lado, en Planta Chihuahua iniciamos el proyecto de construcción del nuevo Complejo Industrial Bafar en la ciudad de Chihuahua, Chih., en el cual tendremos una nueva área de estacionamientos para vehículos y camiones, extensas áreas verdes, atractivos campos deportivos y una nueva vialidad de acceso a la Planta. Con este proyecto incrementamos la capacidad para estacionar más de 600 vehículos y 28 camiones.

Within Grupo Bafar's Operations Management, each year we seek to improve processes in order to maintain the highest standards of quality and efficiency in the areas of production and logistics, using engineering tools and advanced technology.

The year 2010 was no exception, as significant investments were made in our plants.

In order to provide customers with the best option, in July we installed the automated chicken deboning line in the Chihuahua plant. This line generates many benefits for Grupo Bafar, as it makes the deboning process of chicken thighs more efficient, increases responsiveness to our customers, maintains continuity in our processes, improves yields and lowers manufacturing costs.

The technology used to implement the chicken deboning line originated in Europe and is the first of its kind in Latin America, positioning us as a first world plant in this kind of process.

In addition, at the Chihuahua Plant we launched the construction of the new Bafar Industrial Complex in the city of Chihuahua, Chih., which will have a new parking area for cars and trucks, green spaces, attractive athletic fields and a new access road to the plant. This project will increase parking capacity to more than 600 cars and 28 trucks.



Para llevar al mercado productos que cumplan las expectativas de los consumidores más exigentes, este año desarrollamos la línea de valor agregado Guisy, desde la fórmula inicial hasta el área especial para el producto, cumpliendo con los más altos estándares de inocuidad de una sala blanca.

Adicionalmente, logramos la certificación de Importador Confiable, siendo la única Planta en México que tiene esta certificación. Con esto, logramos agilizar los trámites de importación y generamos un ahorro mediante la eliminación del cobro de revisión de carga y maniobra.

Es importante saber que Grupo Bafar es piloto en usuario confiable para poder importar cargas.

Debido al crecimiento sostenible de Grupo Bafar, este 2010 aumentamos la capacidad de recepción en el Centro de Distribución Robotizado, al instalarse el segundo sistema de verificación en la entrada de productos provenientes de Planta, logrando una optimización del 30%.

En Planta La Piedad, rediseñamos e instalamos el proceso de mezclas para las emulsiones de pastas para salchicha, generando un incremento en la productividad del 20%.

Actualmente, el 35% de las entregas totales de salchichas se producen en la Planta de La Piedad.

Los programas Kaizen arrojaron excelentes resultados tanto en la Planta de Chihuahua como en la Planta de la Piedad, obteniendo ahorros mayores a \$12 millones de pesos.

To bring products to market that meet the expectations of the most discerning consumers, this year we developed the value-added Guisy line, from initial formula to the product area, meeting the highest standards of safety for a clean plant.

We also obtained Trusted Importer certification, the only plant in Mexico to have done so. This has streamlined import procedures and we are generating savings by eliminating charges for cargo review and maneuvering.

It should be noted that Grupo Bafar is a pilot trusted user allowed to import cargo.

As a result of Grupo Bafar's sustainable growth, in 2010 we increased the reception capability of the Robotic Distribution Center by installing a second verification system for receiving products from the plant, achieving 30% optimization.

In the La Piedad plant we redesigned and installed the mixing process for the emulsion past for sausages, resulting in a 20% productivity increase.

Currently, 35% of total sausage deliveries are produced in the La Piedad plant.

The Kaizen programs yielded excellent results in the Chihuahua and La Piedad plants, generating savings of more than \$12 million pesos.





Calidad

Calidad
Bafar
Bafar quality



Lean Transformation

Sin duda 2010 fue un año Lean para las operaciones productivas y de servicio de Grupo Bafar. En plantas, tiendas y divisiones logramos dar un fuerte impulso en la disminución de desperdicios incrementando con ello el valor agregado en estos procesos.

Durante el año desarrollamos un total de 35 proyectos Kaizen, además de algunos proyectos DMAIC, tanto en Planta Chihuahua como en la División de DPC. Asimismo, se realizaron 142 réplicas de mejoras Kaizen en la División de Retail y 10 réplicas en la División de Productos de Consumo.

Lo anterior, se capitalizó en un efecto financiero que asciende a los \$36 millones de pesos, destacando mejoras en productividad, operación estándar, venta de valor agregado, disminución de devoluciones, retrabajos, decomisos, control de mermas y diferencias de inventarios.

Como parte de la mejora continua, los procesos administrativos no se quedaron atrás. Durante el 2010 realizamos proyectos de reingeniería en el proceso de compras y nóminas, mismos que lograron fortalecer nuestra estrategia de compras, diversificar el uso de materiales alternos y mejorar la productividad.

Without doubt 2010 was a Lean year for Grupo Bafar's operations and services. At our plants, stores and divisions we strongly pushed for waste reduction, thus increasing the added value in these processes.

We developed a total of 35 Kaizen projects during the year, as well as several Green Belt projects, both at the Chihuahua plant and in the Consumer Products division. There were also 142 replications of Kaizen improvements in the Retail division and 10 in the Consumer Products division.

This resulted in a \$36 million peso financial impact, with notable improvements in productivity, standard operations, sales of value added products, fewer returns, revisions, forfeitures, shrinkage and inventory differences.

As part of continuous improvement, administrative processes were not left behind. In 2010 we undertook reengineering projects in purchasing and payroll, which were successful in strengthening our procurement strategy by diversifying the use of alternative materials and improving productivity.

En este sentido LCF (Least Cost Formulation) jugó un rol determinante en la formulación de productos al menor costo, garantizando el cumplimiento a especificaciones y el perfil sensorial de los mismos, lo cual aportó un ahorro de \$10 millones de pesos que impactaron directamente al costo de nuestros productos formulados.

Grupo Bafar en sus diferentes unidades de negocio está viviendo el proceso Lean como una forma de operar buscando siempre la mejora continua.

De esta manera, fue posible abrir paso a nuevas filosofías y estrategias de Clase Mundial que en el 2011 darán de nuevo los mejores resultados como empresa Lean.

Es por eso que en el mes de octubre iniciamos con la implementación de un nuevo proceso de mejora llamado BPS (Bafar Production System), concepto de manufactura con características propias y únicas en procesos, sistemas y sobre todo, en desarrollo y desempeño de su gente. El BPS es un cambio cultural y operacional de fondo que requiere facultar y comprometer a los equipos administradores de su cadena de valor, con el objetivo de mejorar los niveles de entrega, calidad, costo, seguridad, moral y medio ambiente.

In this regard LCF (Least Cost Formulation) played a decisive role in formulating products at the lowest cost, ensuring compliance with specifications and sensory profiles, and providing \$10 million pesos in savings that directly impacted the cost of our formulated products.

Grupo Bafar, across its business units, is living the Lean process as a way to operate and seek continuous improvement.

We thus pave the way for new world-class philosophies and strategies that in 2011 will again enable us to deliver the best results as a Lean enterprise.

In October we began to implement a new improvement process called BPS (Bafar Production System), a manufacturing concept with its own characteristics and unique processes, systems and in particular personnel development and performance. The BPS is a deep cultural and operational change that requires empowering and engaging team managers and their value chains, with the aim of improving standards of production, quality, cost, safety, morale and the environment.





Centro de Competencia Tecnológica

*Technologic Competence
Center*



Continuamente Grupo Bafar busca la excelencia a través de las mejores prácticas tanto administrativas como operativas. Este año nos hemos enfocado en modernizar nuestros procesos, desarrollar nuestro capital humano y tomar las mejores decisiones en base a información detallada, todo esto con el fin de ser altamente competitivos.

El 2010 fue determinante para finalizar con éxito la estabilización del ERP SAP y la explotación al máximo del módulo de planeación y presupuesto.

Además, liberamos los tableros ejecutivos de estados financieros y de ventas DPC, los cuales fortalecen la toma de decisiones.

Valorando la importancia del Capital Humano en la Compañía, iniciamos con el proyecto de implementación de Nómina y Capital Humano SAP. Este proyecto coordina todos los recursos de la empresa y transforma las funciones tradicionales en un completo programa para la Gestión del Capital Humano.

Para 2011, el Centro de Competencia Tecnológica se enfocará en el desarrollo de tableros ejecutivos que incluyan el monitoreo y la medición de las estrategias que permitirán un crecimiento sustentable. También, habilitaremos indicadores de operación para las áreas de calidad, logística y manufactura.

Un reto importante en el 2011 es el proyecto de mejora continua en los procesos administrativos, otorgándonos procesos estándar, delgados y más eficientes.

Grupo Bafar strives for excellence through best practices, both administrative and operational. This year we focused on modernizing our processes, developing our human capital and making the best decisions based on detailed information, all in order to be highly competitive.

In 2010 we successfully completed the stabilization of the SAP ERP system and maximized the utilization of the planning and budgeting module.

We also released executive dashboards with financial results and DPC sales, which strengthen decision making.

Valuing the importance of the Company's human resources, we began to implement SAP Payroll and Human Capital. This project coordinates all company resources and transforms the traditional functions into a complete program of Human Capital Management.

For 2011, the Center for Technological Expertise will focus on the development of executive dashboards that include strategy monitoring and measurement to enable sustainable growth. We will also provide operating indicators for the areas of quality, logistics and manufacturing.

An important challenge for 2011 is the continuous improvement project in administrative processes, which will create standard, lean and more efficient processes.

FROM FO S

Vextor Activo

Vextor Activo



VEXTOR

activo

Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, ENR.

Grupo Bafar busca activamente apoyar nuestro capital humano, por ello en el 2010 comenzamos a ofrecer servicios financieros adecuados a las necesidades de nuestros empleados y proveedores.

Lo anterior ha sido posible, con el esfuerzo de Vextor Activo SOFOM, que tiene la encomienda de materializar estos apoyos mediante productos y servicios a la tasa más baja del mercado. Entre los productos y servicios que Vextor ofrece se encuentran el crédito al consumo para personas físicas, el crédito a empresas y el factoraje a la cadena de proveedores, así como la administración de efectivo a nuestras tiendas; con una adecuada estructura e índice financiero.

Este año el esfuerzo inicial resultó exitoso, arrojando alrededor de \$3 millones de pesos de utilidad.

En el 2011 redoblabamos esfuerzos para estructurar y alinear el negocio, multiplicar los resultados y desarrollar nuevos productos entre los que se encuentran el Crédito y Seguro de Daños Automotriz.

Vextor continúa su operación, capitalizando la imagen y el prestigio de Grupo Bafar.

Grupo Bafar actively seeks to support our human capital; in 2010 we began to offer financial services tailored to the needs of our employees and suppliers.

This has been possible through Vextor Activo SOFOM (a non-bank bank), which aims to provide this support through products and services with the lowest rates in the market.

Among the products and services Vextor offers are consumer credit for individuals, business loans and supply chain financing, and cash management for our stores. Vextor maintains an appropriate financial structure and ratios.

The initial effort this year was successful, resulting in a profit of approximately \$3 million pesos.

We will redouble our efforts in 2011 to restructure and align the business, multiply results and develop new products such as Auto Loans and Collision Insurance.

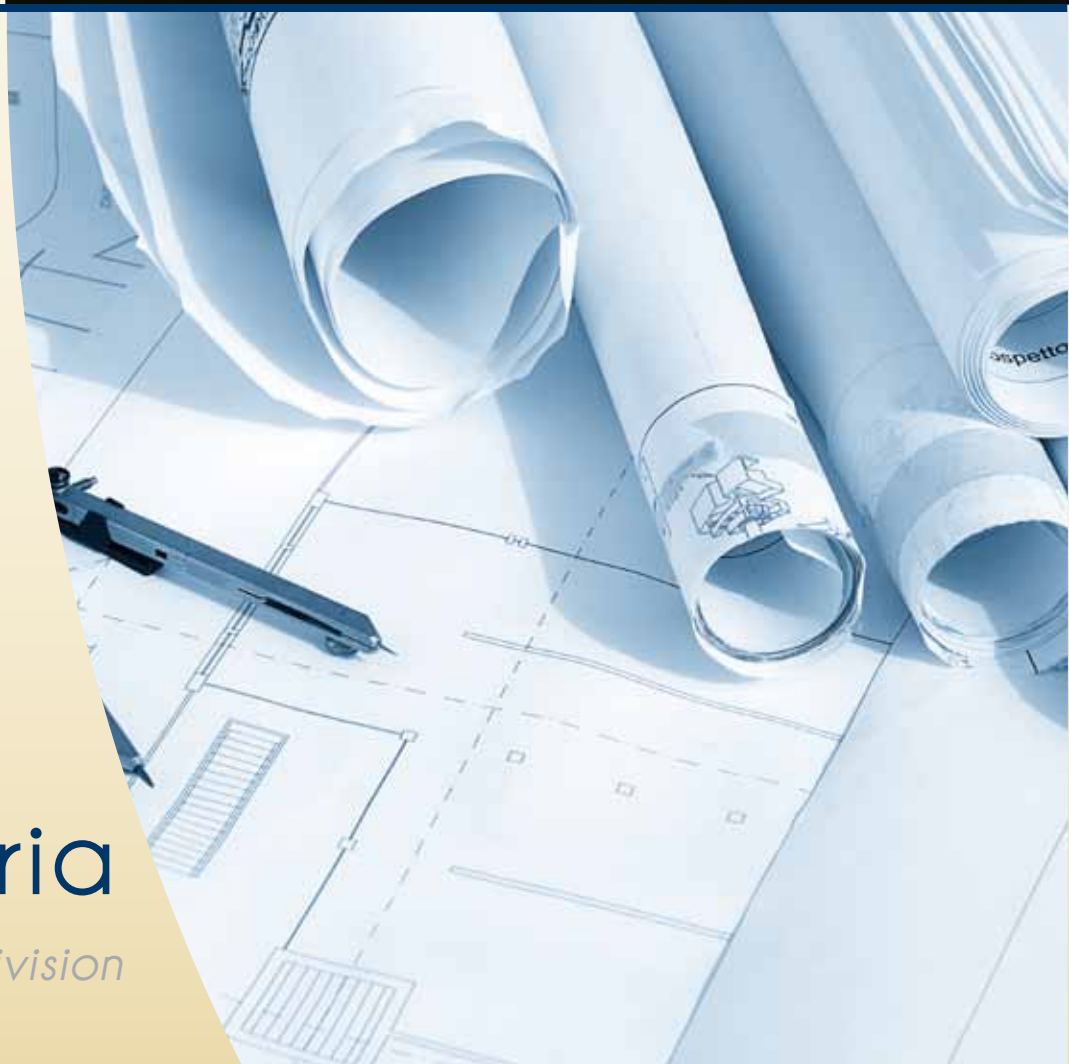
Vextor's operations capitalize on the image and prestige of Grupo Bafar.



Inmobiliaria

División Inmobiliaria

Real Estate Division



Grupo Bafar continúa diversificando sus operaciones al fortalecer la División Inmobiliaria, una unidad estratégica de negocio independiente tan importante como las comerciales y financieras.

Nuestra división inmobiliaria se constituye como un negocio verticalmente integrado, ya que cuenta con áreas especializadas en la adquisición y desarrollo de inmuebles, construcción, diseño y manejo de obra, así como con la administración de inmuebles. Contamos con amplia experiencia, personal calificado, contratistas especializados y una alta capacidad de respuesta para el diseño, ingeniería, dirección y edificación de proyectos industriales y comerciales.

Actualmente, administra de manera eficiente los activos inmuebles de la compañía, los cuales comprenden parques industriales, centros de distribución, puntos de venta y reservas territoriales ubicados estratégicamente; adicionalmente opera todos nuestros proyectos de infraestructura apejándose a los más altos estándares de calidad.

Esta unidad de negocio se convierte en un pilar más dentro del Grupo, ofreciendo un portafolio de clientes internos y externos, a los cuales se les planea, desarrolla, administra y promueve sus proyectos en México.

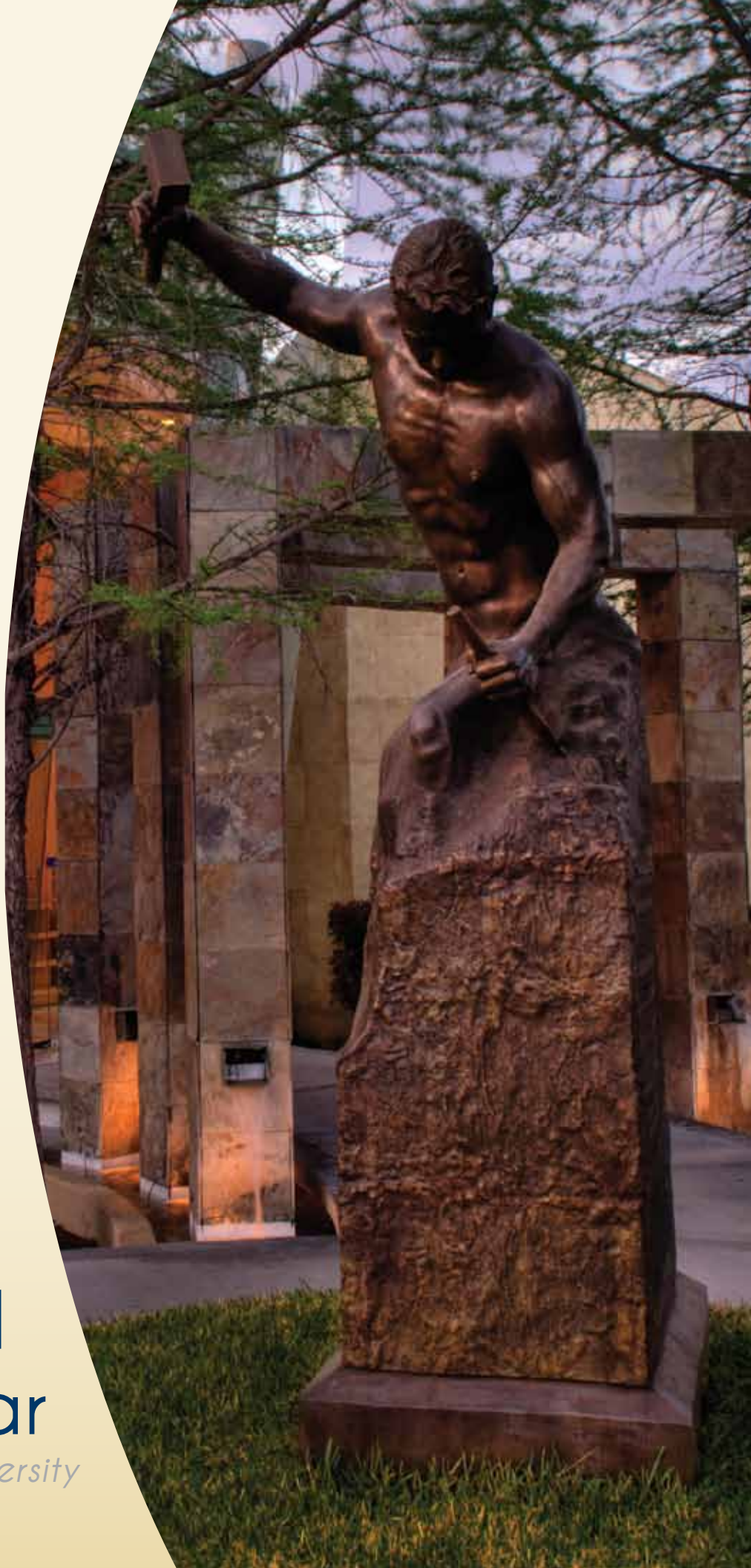
Grupo Bafar continues to diversify its operations by strengthening the Real Estate Division, an independent strategic business unit as important as commercial and finance.

Our real estate division was established as a vertically integrated business, with areas specialized in real estate acquisition and development, construction, design and contracting, as well as property management. We have extensive experience, skilled personnel and specialized contractors, and can meet the design, engineering, management and construction needs of industrial and commercial projects.

Today we efficiently manage the company's real estate assets, which include industrial parks, distribution centers, retail outlets and strategically located land reserves; in addition, we operate all our infrastructure projects in adherence with the highest standards of quality.

This business unit is becoming a pillar within the Group, offering a portfolio of internal and external customers whose projects we plan, develop, manage and promote in Mexico.





Universidad Bafar

Bafar University

Para Grupo Bafar la única constante en el entorno actual es el cambio: nuevas divisiones, aperturas de nuevas tiendas, adquisiciones de nuevos sistemas, nuevas tecnologías en Planta, reingenierías en las estructuras, nuevos métodos de formación, y por supuesto, el desarrollo de nuevas marcas.

Aunado a estos cambios, el constante crecimiento de la organización ha demandado que Universidad Bafar sea la respuesta para el desarrollo de cada uno de nuestros proyectos.

Es así como en materia de educación, Universidad Bafar se apega a las necesidades actuales; lanzando con éxito programas de desarrollo del personal basados en conocimiento humano y técnico, cultura de la organización y cursos especializados por área. Esto nos da como resultado una rápida adaptación del personal en sus puestos de trabajo.

Impartimos un total de 4,000 cursos a las diferentes áreas de la organización enfocándonos mayormente en las áreas comerciales a nivel operativo y supervisor, fortaleciendo la operación de nuestro personal en el mercado de autoservicio y en tiendas propias.

For Grupo Bafar the only constant in today's environment is change: new divisions, new store openings, acquisition of new systems, new Plant technologies, structural re-engineering, new training methods, and of course, the development of new brands.

In addition to these changes, the continuous growth of the organization has required Bafar University to respond through the development of our projects.

Similarly, in the area of education, Bafar University is meeting current needs; successfully launching personnel development programs based on human and technical knowledge, organizational culture and specialized courses by area. This will help employees rapidly adapt to their jobs.

We provided a total of 4,000 courses to different areas of the organization, focusing primarily on commercial areas at the operational and supervisor levels, strengthening the performance of our employees in the supermarket channel and in our own stores.





UNIVERSIDAD BAFAR®

Asimismo, impartimos un total de 153,000 horas hombre a lo largo del país, implantando cifra récord sin precedentes.

Con el objetivo de preparar personal clave en la organización para ocupar posiciones estratégicas, lanzamos el programa de “Desarrollo de Talento” basado en la modalidad de competencias, en el uso de las herramientas de tecnología como e-learning, en tutores en línea, en lecturas de apoyo y en conferencias, otorgando un sólido plantel de personal apegado a la cultura de la organización.

Por otro lado, la implementación del gerenciamiento como un programa completo de formación y de cultura de trabajo es una realidad en el área comercial. Programa enfocado en la formación de líderes que rápidamente puedan proveer personas y equipos de trabajo a través del coaching, de manera que logren los mejores niveles de desempeño en sus actividades asignadas.

El futuro exige que Universidad Bafar sea un socio estratégico para la formación y el desarrollo del personal, apegado a nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje, y a herramientas de vanguardia más poderosas que nos permitan la óptima administración del conocimiento en beneficio de la compañía.

We also provided a total of 153,000 man hours of training across the country, an unprecedented record.

With the aim of preparing key personnel in the organization to hold strategic positions, we launched the “Talent Development” program based on a skills model, using tools such as e-learning, online tutors and support readings and conferences, ensuring a solid roster of personnel who are aligned with the culture of the organization.

In addition, the implementation of management as a comprehensive training program and work culture has been completed in the commercial area. The program is focused on leadership training that can quickly support individuals and teams through coaching so that they can achieve the highest levels of performance in their assigned activities.

The future requires Bafar University to be a strategic partner for personnel training and development, adapting new technologies for teaching and learning, and utilizing the most advanced powerful tools to enable the optimal knowledge management for the benefit of the company.



Fundación Bafar

Responsabilidad
Social
Social Responsibility

Grupo Bafar es una empresa comprometida con la sociedad, que se interesa en exceder las expectativas de los clientes, empleados y de la comunidad en la que se desenvuelve. Además de crear los mejores productos alimenticios en nuestro ramo, somos una empresa sensible a las necesidades de las poblaciones en las que trabajamos y nos esforzamos por ser una entidad benéfica en el desenvolvimiento económico y social de estas comunidades.

A través de la Fundación Bafar, nos convertimos en un agente de cambio y trascendemos hacia el bienestar común; enfocamos nuestro trabajo hacia el apoyo de instituciones que realicen labor social con grupos marginados y vulnerables.

Este año, seguimos enfocando nuestro trabajo hacia el apoyo de instituciones que realicen labores socialmente relevantes entre las que podemos destacar el DIF municipal y estatal, centros de rehabilitación, cáritas, casas de cuidado diario, cruz roja, hospitales, asentamientos tarahumaras, entre otros. También, continuamos con el programa de donativos en especie atendiendo a más de 300 asociaciones civiles en la República Mexicana. Las aportaciones, benefician alrededor de 10,000 personas entre niños, ancianos y grupos con capacidades diferentes.

Además, realizamos importantes donativos a la educación del país, uno de ellos fue el proyecto Parque de Innovación y Transferencia de Tecnología del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. También se realizó la donación de servidores al Instituto Tecnológico de Chihuahua y de Michoacán, colaborando así al desarrollo práctico de nuestra futura fuerza productiva.

Asimismo, nos unimos a una gran causa con la Asociación Civil "Casa de la Amistad para niños con Cáncer". Lo cual nos permite actuar como banco de medicamentos, siendo el único en el Estado de Chihuahua. Fundación Bafar aporta la infraestructura necesaria para niños Chihuahuenses de escasos recursos que padecen cualquier tipo de problema oncológico, cumpliendo gratuitamente con el tratamiento completo hasta que termina su enfermedad, además del seguimiento mensual del avance de los niños.

Por otro lado, para Grupo Bafar es de singular importancia el cuidar y mantener el bienestar de la sociedad en la que nos desarrollamos, por lo que contribuimos al desarrollo de la economía del país, siendo una empresa 100% Mexicana que

Grupo Bafar is a company committed to society, one and that seeks to exceed the expectations of customers, employees and the communities in which it operates. In addition to creating the best food products in our industry, we are a company responsive to the needs of populations where we work and strive to be of benefit to the economic and social development of these communities.

Through the Bafar Foundation, we have become an agent of change working for the common good; we focus our work on supporting institutions that provide social services to marginalized and vulnerable groups.

This year, we continued to focus our work on supporting institutions that provide important social services, including municipal and state Family Development Agencies, rehabilitation centers, shelters, day care centers, Red Cross, hospitals, and Tarahumara communities, among others. We also continued the in-kind donation program, serving more than 300 nonprofit organizations in Mexico. Contributions benefited approximately 10,000 children, elderly and disabled people.

We also made significant donations to education in the country, including the Innovation and Technology Transfer Park of the Instituto Tecnológico de Estudios Superiores of Monterrey. A donation of servers was made to the Instituto Tecnológico of Chihuahua and of Michoacán, thus contributing to the development of our future work force.

We also joined a great cause, the nonprofit "Friendship House for Children with Cancer." We serve as a medicine bank, the only one in the State of Chihuahua. The Bafar Foundation provides the needed infrastructure for poor Chihuahua children suffering from any type of oncology problem, providing free treatment and monthly monitoring of children's progress.

It is also very important to Grupo Bafar to support and maintain the population where we operate, so we contribute to the economic development of the country as a 100% Mexican company that transmits its pride in every activity undertaken. We support the economy and development of each community where we operate, with an economic impact of over \$3,500 million pesos annually in state and national procurement; and with 8,000 direct jobs and about 17,000 indirect jobs throughout Mexico.



**FUNDACIÓN
BAFAR**





difunde su orgullo en todas las actividades que realiza. Apoyamos la economía y el desarrollo de cada comunidad en donde estamos presentes, dejando una derrama económica de más de \$3,500 millones de pesos anuales en proveeduría nacional y estatal; generamos 8,000 empleos directos y alrededor de 17,000 indirectos en toda la República Mexicana.

Para fomentar una cultura deportiva, apoyamos a grupos propios, locales y nacionales de deportistas. Realizamos torneos internos de fútbol rápido, básquetbol y voleibol; patrocinamos equipos locales y nacionales de básquetbol, béisbol, fútbol americano y soccer, tanto a nivel profesional como a nivel amateur.

Al ser una empresa de la industria alimenticia, es nuestra responsabilidad asegurarnos que nuestros clientes tengan acceso a alimentos sanos, limpios y de la más alta calidad, es por esto, que en el 2010 implementamos una estrategia de promoción hacia la buena alimentación con productos Sabori, apoyada y validada por la Asociación Mexicana de Medicina del Deporte. También, desarrollamos 31 productos nuevos para el mercado nacional y 11 para el de exportación, de los cuales algunos tienen propiedades funcionales y saludables.

Al día de hoy, nuestro Centro de Investigación y Desarrollo de alimentos, sigue en la búsqueda de productos nuevos dirigidos a la salud, que pretende integrar investigadores de la Universidad Autónoma de Chihuahua egresados de la Facultad de Ciencias Químicas.

En materia de educación, a través de Universidad Bafar trabajamos con la preparación integral de nuestros colaboradores, impartiendo más de 153,000 horas hombre de capacitación, gracias al desarrollo del concepto "Catedrático Bafar", el cual nos permite incrementar la capacidad de otorgar más cursos y mejorar el nivel educativo en la entidad.

To promote a sports culture, we support our own and local and national athletic teams. We organize internal soccer, basketball and volleyball tournaments; and sponsor local and national basketball, baseball, football and soccer teams at both the professional and amateur levels.

As a company in the food industry, it is our responsibility to ensure that our customers have access to safe, clean and high quality food, which is why in 2010 we implemented a strategy to promote good nutrition with Sabori products supported and validated by the Mexican Association of Sports Medicine. We also developed 31 new products for the domestic market and 11 for export, several of which have functional and healthy properties.

Our Research and Development Center for food continues the search for new products aimed at health, along with research graduates from the Faculty of Chemistry at the Universidad Autónoma of Chihuahua.

In the area of education, through Bafar University, we provide comprehensive training to our employees, imparting more than 153,000 man hours of training through the "Professor Bafar" concept that allows us to increase course capacity and improve the level of education in the organization.

Also, in conjunction with the Instituto Tecnológico of Monterrey we implemented the "Talent Development" program for senior and middle management levels, enabling us to develop high-level executives to face this globalized world.



También, en conjunto con el Instituto Tecnológico de Monterrey se implementó el programa “Desarrollo de Talento” para niveles gerenciales y mandos medios, el cual nos permite desarrollar ejecutivos de alto nivel que den frente a este mundo globalizado.

En Grupo Bafar entendemos la necesidad de ser responsables con el medio ambiente. Es por eso que iniciamos con la implementación de buenas prácticas, nuevas tecnologías y la definición de estrategias de mejora con el fin de reducir el consumo y el desperdicio de nuestros energéticos.

En nuestras unidades de negocio, hemos logrado eficientizar el consumo de gas natural, generando con esto excelentes ahorros para nuestra empresa, además de fomentar el uso responsable de la energía y el cuidado de nuestro medio ambiente.

Por otro lado, como complemento a las actividades de crianza, engorda y venta de ganado, a partir de 2006 se decide incursionar en la actividad cinegética, la cual consiste en la conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre disponible en los ranchos ganaderos propiedad del Grupo.

Para poder desarrollar este importante proyecto para la preservación de la fauna silvestre del Estado de Chihuahua, fue necesario realizar planes de manejo en los Ranchos El Álamo y Santa Anita, lo anterior con la finalidad de promover un esquema alternativo de producción compatible con el cuidado del ambiente, a través del uso racional, ordenado y planificado de los recursos naturales renovables, frenando o revirtiendo los procesos de deterioro ambiental. Gracias a lo anterior ambos ranchos fueron reconocidos y registrados como Unidades de Manejo de Vida Silvestre (UMA) por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Grupo Bafar understands the need to be responsible for the environment. As such we began to implement best practices, new technologies and the refinement of strategies to reduce energy consumption and waste.

We have made natural gas consumption in our business units more efficient, resulting in excellent savings for the company as well as promoting responsible energy use and care of our environment.

As a complement to our cattle breeding, feeding and sales activities, we decided in 2006 to enter the field of hunting, which includes the conservation, development and sustainable use of the wildlife at the the cattle ranches owned by the Group.

To develop this important project of preserving wildlife in the State of Chihuahua, management plans were necessary at the Alamo and Santa Anita ranches to promote an alternative production scheme compatible with environmental preservation, with rational, orderly and planned use of renewable natural resources to slow or reverse environmental degradation processes. As a result, these two ranches were recognized and registered as Wildlife Management Units by the Environment and Natural Resources Agency (SEMARNAT).

Among the species of wildlife under conservation are bighorn sheep, deer, antelope, wild turkey and wild boar, mainly. We recently introduced elk species (moose), to populate and reproduce in the state's northwestern mountains.

Entre las especies de fauna silvestre que se encuentran en conservación tenemos Borrego Cimarrón, Venado Cola Blanca, Berrendos, Guajolote Silvestre, Jabalí de Collar, principalmente. Recientemente se ha introducido la especie Elk (alce), con la finalidad de poblar y permitir su reproducción en las sierras del noroeste del Estado.

Para lograr una reproducción y conservación de las diversas especies antes mencionadas, se han realizado importantes inversiones en el mejoramiento de suelos, creación de 1,500 hectáreas de reservas territoriales, comederos, bebederos, supervisión y asesoría técnica de personal capacitado en el cuidado alimenticio, enfermedades y reproducción de los animales.

Con este proyecto y el manejo de la fauna silvestre proponemos consolidar un equilibrio en la práctica de la caza deportiva, además generar alternativas de ingreso para la región, gracias a la diversificación de la actividad ganadera tradicional.

Finalmente con su ejecución podemos denotar las alternativas de conservación, protección ambiental, desarrollo y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre, trayendo consigo esta actividad a un medio rural más productivo y propiciando una mejor calidad en el desarrollo de la actividad cinegética.

Por otro lado y con el fin de contribuir a la preservación del medio ambiente, detectamos la oportunidad de cosechar a través de proyectos integrales nuez pecanera en el Estado de Chihuahua. Por lo que Grupo Bafar sembró 300 hectáreas de nogal, incorporando técnicas modernas de cultivo y sistemas de riego pasteurizados que ayudan a conservar nuestros recursos naturales.

Así, en Grupo Bafar tenemos la firme visión de generar un cambio trascendental en el país, y para este año 2011 continuaremos con apoyos directos a nuestra comunidad.

To ensure the successful reproduction and conservation of these diverse species, significant investments have been made in soil improvement, the establishment of 1,500 hectares of land reserves, feeders, troughs, and supervision and technical advice from personnel trained in animal nutrition, disease and reproduction.

Through this project and wildlife management, we seek to strengthen our foothold in the practice of hunting, as well as to generate alternative income for the region by diversifying traditional livestock activities.

Lastly, executing this program provides alternative conservation, environmental protection, development and sustainable use of wildlife, bringing more productive activity to rural areas and promoting better quality in the development of hunting.

In addition, to help preserve the environment, we found a harvesting opportunity through an integrated pecan project in the State of Chihuahua. Grupo Bafar planted 300 hectares of nuts, incorporating modern farming techniques and pasteurized irrigation systems that conserve our natural resources.

Grupo Bafar has a strong vision of creating transcendent change in the country, and we will continue to directly support our community in 2011.



2020

Análisis Financiero

Financial analysis



Análisis de la Administración 2010

Las cifras de los Estados Financieros Dictaminados y la Información Complementaria están expresadas en millones de pesos a diciembre de 2010, a menos que se indique de otra manera.

Entorno Económico

A finales del año 2009 se esperaba un 2010 con tendencia hacia el crecimiento económico, haciendo eco del optimismo prevaleciente sobre la recuperación económica internacional, pero sobre todo de Estados Unidos. Sin embargo, los indicadores mostraron que en lugar de un crecimiento esperado, el 2010 fue un año en proceso de estabilización, logrando alcanzar un 6% de crecimiento en el PIB, una inflación del 4% y un tipo de cambio favorable por debajo de los \$12.40 pesos por dólar, lo anterior aún no suficiente para recuperar la contracción de la economía en el orden del 6% en 2009.

Asimismo, el sector agropecuario en el 2010 presentó un crecimiento por debajo de lo esperado, las condiciones meteorológicas adversas en todo el mundo, los desastres naturales y el consiguiente impacto sobre los precios de los alimentos provocaron grandes discrepancias en los resultados de diferentes sectores de materias primas.

Para 2011 se proyecta que la economía continúe con un crecimiento favorable que permita la recuperación de la capacidad instalada y del empleo, así como la confianza del consumidor y la inflación a la baja en particular en el segmento de servicios. Sin embargo, se espera que las alzas en los precios de las materias primas sigan impactando directamente a nuestro sector, provocando fuertes presiones en los costos.

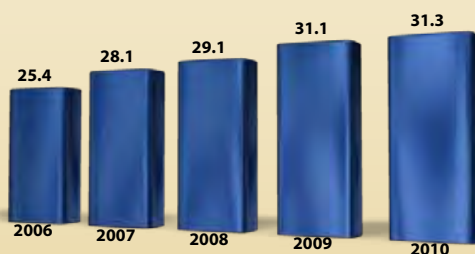
Resultados Ventas

La siguiente tabla proporciona la información sobre las ventas de Bafar en los años 2010 y 2009, desglosando sus componentes de volumen y precio.

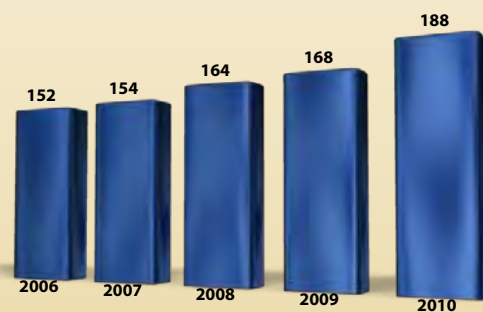
	2010	2009	Var. / Change 2010-2009
Ventas consolidadas	5,895	5,231	12.7%
Volumen	188.2	167.9	12.0%
Precio en pesos	31.3	31.2	0.4%

Consolidated sales
Volume
Price in pesos

PRECIO / PRICE



VOLUMEN / VOLUME



Management's Analysis 2010

Audited Financial Statements and Supplementary Information unless otherwise indicated: figures are stated in millions of Mexican pesos (Ps) of purchasing power of December, 2010.

Economic Environment

At the end of 2009 we expected a trend towards economic growth for 2010, echoing the prevailing optimism on economic recovery, particularly in the United States. However, indicators showed that instead of expected growth, 2010 was a year of stabilization, with GDP rising 6%, inflation of 4% and a favorable exchange rate down to \$12.40 pesos per dollar; these factors were still not sufficient to recover from 6% contraction of the economy in 2009.

In addition, the agricultural sector had lower than expected growth in 2010, with adverse weather conditions around the world, natural disasters and the subsequent impact on food prices causing large discrepancies in the results of various raw material sectors.

For 2011 the economy is expected to continue growing favorably, which will support recovery of installed capacity and employment, as well as consumer confidence and lower inflation, particularly in the services industry. However, higher raw material prices are expected to directly impact our industry, putting strong pressure on costs.

Results Sales

The following table provides information on Bafar sales in 2010 and 2009, detailing volume and price components.

El comportamiento de las ventas se explica de la siguiente manera:

Las ventas netas para el año 2010 fueron casi 13% superior a las ventas registradas en el 2009. Este crecimiento fue el resultado del excelente desempeño de nuestro modelo de punto de venta, el cual logró ventas récord, gracias al programa de expansión de tiendas en el centro del país. Por otra parte, el lanzamiento de marcas nuevas y el fortalecimiento del segmento de quesos en nuestra División de Productos de Consumo lograron resultados favorables, en particular para el cierre del año.

El incremento neto en volumen fue de 12% impulsado por las estrategias antes mencionadas.

Utilidad de Operación

La utilidad de operación de Bafar en 2010 y 2009 se expone a continuación:

	2010	2009	Var. / Change 2010-2009	
Ventas Consolidadas	5,895	5,231	664	Consolidated sales
Utilidad de Operación	363	305	58	Operating income
Margen de Operación Consolidado (%)	6.1%	5.8%		Consolidated operating margin (%)

La utilidad de operación alcanzó \$363 millones de pesos, cifra superior respecto a 2009 en 19%. Atribuido por el aumento en ventas y por la mejora en la productividad y reducción de gastos.

Resultado Integral de Financiamiento (RIF)

RIF	2010	2009	Var. / Change 2010-2009	CFC
Gastos financieros	(34)	(46)	12	Interest expenses
Productos financieros	6	4	2	Interest income
Gastos financieros neto	(28)	(42)	14	Interest expenses, net
Ganancia (pérdida) cambiaria	25	11	14	Exchange gain (loss)
RIF Total	(4)	(31)	28	CFC total

El resultado integral de financiamiento representó un beneficio de \$4.2 millones de pesos, como resultado del efecto del tipo de cambio.

Sales performance is explained as follows:

Net sales in 2010 were 12.70% higher than sales registered in 2009. This growth was the result of excellent performance at our point of sale model, which achieved record sales thanks to the expansion of stores in the center of the country. Moreover, the launch of new brands and a stronger cheese segment in our Consumer Products Division generated favorable results, particularly at the end of the year.

The net increase in volume was 12%, driven by the aforementioned strategies.

Operating Income

Bafar's operating income in 2010 and 2009 is described below:

Operating income totaled \$363 million pesos, 19% higher than the 2009 figure. This is attributable to higher sales, greater productivity and expense reduction.

Comprehensive Financing Cost (CFC)

The comprehensive financing cost was a gain of \$4.2 million pesos, as a result of the exchange rate effect.

Utilidad Neta

Net Income

Estado de resultados	2010	2009	Var. / Change 2010-2009	Income Statement
Utilidad de operación	363	305	58	Operating income
Otros gastos, neto	(12)	(44)	32	Other expenses, net
RIF ⁽¹⁾	(4)	(31)	27	CFC ⁽¹⁾
Impuestos ⁽²⁾	(98)	(70)	(28)	Taxes ⁽²⁾
Utilidad de operaciones continuas	272	160	112	Income from continuing operations
Utilidad neta consolidada	272	160	112	Consolidated net income
Utilidad neta mayoritaria	265	161	103	Net majority income

(1) Resultado integral de
financiamiento
(2) Impuesto sobre la renta

(1) Comprehensive financing cost
(2) Income tax

La utilidad neta mayoritaria de igual manera presentó un incremento. En 2010 fue de \$265 millones de pesos comparada con la utilidad de \$161 millones de pesos reportada en 2009, lo que significó un crecimiento del 64%.

Net majority income likewise rose. In 2010 it was \$265 million pesos compared to \$161 million pesos in 2009, an increase of 64%.

Flujo de Efectivo

Cash Flow

Flujos Generados por la Operación.

Cash generated by the operation

Flujos generados por la operación	2010	2009	Cash generated by the operation
Flujo de Efectivo ⁽¹⁾	534	452	Cash flow ⁽¹⁾
Otros Productos (Gastos), neto	12	(44)	Other income (expenses), net
RIF	(4)	(31)	Comprehensive financing result
Otras partidas virtuales	48	62	Other cash items
Flujo derivado del resultado neto del ejercicio	578	439	Cash flow from net results in the period
Cambios CNT ⁽²⁾ excluyendo financiamiento por deuda	(454)	101	Working capital changes excluding third-party financing
Flujos generados por operación	124	540	Cash generated by the operation

(1) Definido como la utilidad de operación más
depreciación
(2) Capital Neto de Trabajo

(1) Defined as operating income plus depreciation.

Los flujos generados en la operación presentaron una contracción contra el año anterior, derivado principalmente por el aumento en los inventarios y la disminución de los días proveedores.

Cash generated by the operation contracted from the previous year due primarily to higher inventories and a decrease in supplier days.

Inversiones, Financiamientos y Otros

Investments, Financing and Other

Con base en el renglón de flujos generados por la operación, la siguiente tabla presenta las principales transacciones de los años respectivos:

Based on operating cash flow, the following table shows the main transactions for the respective years:

	2010	2009	
Flujos generados por la operación	124	540	Operating cash flow
Préstamo (pago) con instituciones financieras	451	(325)	Loans from (payment to) financial institutions
Compra (colocación) acciones propias - neto	(64)		Purchase (sale) of company shares - net
Financiamiento a Terceros	(219)		Third-party financing
Flujos generados por actividades de financiamiento	168	(325)	Cash generating by financing activities
Inmuebles, maquinaria y equipo - neto	(292)	(226)	Property, plant and equipment – net
Flujos utilizados por actividades de inversión	(292)	(226)	Cash flow used for investment activities
Efectivo y equivalente de efectivo: (Disminución) aumento	(1)	(11)	Cash and cash equivalents: (Decrease) increase
Saldo al inicio de año	106	117	Balance at beginning of year
Saldo al final del año	105	106	Balance at end of year

El flujo generado permitió consumir fuertes inversiones tanto en mejorar nuestras líneas de producción, como en abrir nuevos centros de distribución en el centro y sur del país, así como tiendas propias en estados donde no teníamos presencia.

The cash generated allowed for strong investment in improving our production lines as well as opening new distribution centers in the center and south of the country and our own stores in states where we had no presence:

Cambios en Deuda Neta de Caja

Change to net debt

La deuda neta de caja de Bafar se muestra en la siguiente tabla:

Bafar's net debt is show in the following table:

	2010	2009	
Préstamos a corto plazo	540	182	Short-term liabilities
Préstamos a corto plazo destinados al Financiamiento de Terceros	219		Short-term loans for third-party financing
Porción circulante de pasivos a largo plazo	40	75	Current portion of long-term liabilities
Préstamos a largo plazo	185	225	Long-term liabilities
Préstamos totales	983	482	Total liabilities
Caja	105	106	Cash
Deuda neta de caja	878	376	Net debt

En el último trimestre de 2010 incrementamos nuestros pasivos bancarios, los cuales fueron destinados principalmente a la operación de financiamiento de terceros y pago a proveedores.

In the final quarter of 2010 we increased our bank debt liabilities, which were allocated primarily to third-party financing transactions and payments to suppliers.

Los vencimientos de los pasivos a Largo Plazo del año 2010 son:

Maturities for long-term debt in 2010 were:

Vencimientos/*Maturities*

2012	40
2013	145
	185

Razones Financieras

Financial Ratios

Liquidez

Liquidity

La relación deuda neta de caja a Flujo de Efectivo tuvo un incremento, tal como se muestra en la siguiente tabla:

The ratio of net debt to cash flow increased, as shown in the following table:

	2010	2009	
Deuda neta de caja excluyendo financiamiento a terceros	659	376	<i>Net debt excluding third-party financing</i>
Flujo de efectivo	534	452	<i>Cash flow</i>
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	1.23	0.83	<i>Net debt / cash flow</i>

La cobertura de intereses (*) presenta una posición destacada en comparación con la obtenida en 2009.

Interest coverage () was outstanding compared to 2009.*

	2010	2009	
Cobertura de intereses			<i>Interest coverage</i>
Flujo de efectivo	534	452	<i>Cash flow</i>
Gastos financieros netos	28	42	<i>Net financial expenses</i>
	19.07	10.76	

*Definida como la utilidad de operación más la depreciación, entre los gastos netos.

**Defined as operating income plus depreciation, including net financial expenses..*

Estructura Financiera

Financial Structure

Los indicadores de la estructura financiera de Grupo Bafar presentan un incremento en la proporción de Deuda con costo / Pasivo total, la cual aumentó de 40 en 2009 a 60 en 2010, debido a la obtención de préstamos destinados al financiamiento de terceros. Lo referente a la relación Deuda largo plazo a deuda total y Deuda con costo a Pasivo total presentaron una mejoría contra 2009.

Grupo Bafar's financial indicators show an increase in the ratio of interest-bearing debt / total liabilities, which rose from 40 in 2009 to 60 in 2010 due to loans obtained to finance third parties. As for long-term debt to total debt and interest-bearing debt to total, there was an improvement from 2009.

Estructura Financiera

Financial Structure

Indicadores financieros	2010	2009	Financial indicators
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.62	0.51	<i>Total liabilities / total shareholders' equity</i>
Deuda largo plazo/ Deuda total (%)	19	46	<i>Long-term debt / total debt (%)</i>
Deuda con costo / Pasivo total (%)	60	40	<i>Interest-bearing debt / total liabilities (%)</i>

Estados Financieros



Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009, y Dictamen de los auditores independientes del 11 de febrero de 2011.

Contenido

Dictamen de los auditores independientes	64
Balances generales consolidados	65
Estados consolidados de resultados	66
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	67
Estado consolidado de flujos de efectivo	68
Notas a los estados financieros consolidados	69

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Financial Statements for the Years Ended December 31, 2010 and 2009, and Independent Auditors' Report Dated February 21, 2011.

Table of contents

<i>Independent Auditors' Report</i>	85
<i>Consolidated Balance Sheets</i>	86
<i>Consolidated Statements of Income</i>	87
<i>Consolidated Statements of Changes in Stockholders' Equity</i>	88
<i>Consolidated Statements of Cash Flows</i>	89
<i>Notes to Consolidated Financial Statements</i>	90

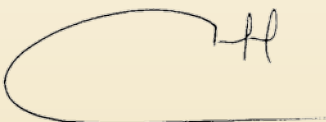
Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la “Compañía”) al 31 de diciembre de 2010 y 2009, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2010 y 2009, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu



C. P. C. José Venegas Muñoz

11 de febrero de 2011

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2010 y 2009

(En miles de pesos)

Activo	2010	2009
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 104,815	\$ 105,557
Cuentas por cobrar – Neto	738,922	667,612
Cartera de créditos vigente	296,834	-
Inventarios – Neto	441,189	315,579
Pagos anticipados	<u>4,071</u>	<u>6,196</u>
Total del activo circulante	1,585,831	1,094,944
Inmuebles, maquinaria y equipo – Neto	1,677,520	1,605,593
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas – Neto	<u>1,322,163</u>	<u>1,261,629</u>
Total	<u>\$ 4,585,514</u>	<u>\$ 3,962,166</u>
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 758,487	\$ 181,557
Porción circulante del pasivo a largo plazo	40,000	74,874
Documentos por pagar	72,386	53,718
Cuentas por pagar a proveedores	179,853	368,588
Impuestos y gastos acumulados	<u>102,944</u>	<u>93,884</u>
Total del pasivo circulante	1,153,670	772,621
Pasivo a largo plazo	184,500	224,500
Beneficios a los empleados	16,460	16,581
Impuesto sobre la renta diferido	<u>404,952</u>	<u>325,444</u>
Total del pasivo	<u>1,759,582</u>	<u>1,339,146</u>
Compromisos y contingencias (Notas 18 y 19)		
Capital contable:		
Participación controladora	2,815,881	2,615,242
Participación no controladora	<u>10,051</u>	<u>7,778</u>
Total del capital contable	<u>2,825,932</u>	<u>2,623,020</u>
Total	<u>\$ 4,585,514</u>	<u>\$ 3,962,166</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

(En miles de pesos, excepto utilidad por acción que se expresa en pesos)

	2010	2009
Ventas netas	\$ 5,895,206	\$ 5,231,001
Costos y gastos:		
Costo de ventas	3,934,219	3,488,180
Gastos de venta, de administración y generales	<u>1,598,110</u>	<u>1,438,111</u>
	<u>5,532,329</u>	<u>4,926,291</u>
Utilidad de operación	362,877	304,710
Otros productos (gastos), Neto – en 2009 principalmente pérdida por venta y baja de activo fijo y otros activos	11,542	(44,346)
Resultado integral de financiamiento:		
Gasto por intereses	(33,980)	(46,286)
Ingreso por intereses	6,463	4,452
Utilidad cambiaria - neto	<u>23,276</u>	<u>10,892</u>
	<u>(4,241)</u>	<u>(30,942)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	370,178	229,422
Impuestos a la utilidad	<u>97,681</u>	<u>69,875</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 272,497</u>	<u>\$ 159,547</u>
Participación controladora	\$ 264,558	\$ 161,137
Participación no controladora	<u>7,939</u>	<u>(1,590)</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 272,497</u>	<u>\$ 159,547</u>
Utilidad por acción ordinaria y diluida	<u>\$.85</u>	<u>\$.52</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

(En miles de pesos, excepto importes por acción que se expresan en pesos)

	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades retenidas	Reserva para recompra de acciones	Participación controladora	Participación no controladora	Capital contable
Saldos al 1 de enero de 2009	\$ 147,855	\$ 322,242	\$ 1,933,482	\$ 46,473	\$ 2,450,052	\$ 14,219	\$ 2,464,271
Efectos por liquidación de subsidiarias			4,053		4,053	(4,851)	(798)
Utilidad integral			161,137		161,137	(1,590)	159,547
Saldos al 31 de diciembre de 2009	147,855	322,242	2,098,672	46,473	2,615,242	7,778	2,623,020
Compra de acciones propias	(2,583)			(62,773)	(65,356)		(65,356)
Colocación de acciones propias compradas	62	(420)		1,795	1,437		1,437
Dividendos pagados \$ 0.32 pesos por acción	3,348	72,518	(98,843)	22,977	-		-
Efecto por liquidación de sociedades						(5,666)	(5,666)
Utilidad integral			264,558		264,558	7,939	272,497
Saldos al 31 de diciembre de 2010	\$ 148,682	\$ 394,340	\$ 2,264,387	\$ 8,472	\$ 2,815,881	\$ 10,051	\$ 2,825,932

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

(En miles de pesos)

	2010	2009
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 370,178	\$ 229,422
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	170,798	146,809
Pérdida en venta y baja de activo fijo y otros activos	883	21,007
Intereses a favor	(6,463)	(4,452)
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a cargo	<u>33,980</u>	<u>46,286</u>
	569,376	439,072
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(71,310)	21,216
Cartera de créditos vigente	(296,834)	-
Inventarios	(125,610)	177,543
Pagos anticipados	2,125	(3,899)
Aumento (disminución) en:	-	-
Cuentas por pagar a proveedores	(188,735)	(98,822)
Impuestos y gastos acumulados	9,060	13,131
Impuestos a la utilidad pagados	(18,173)	(7,752)
Beneficios a los empleados	<u>(121)</u>	<u>(182)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>(120,222)</u>	<u>540,307</u>
Actividades de inversión:		
Adquisición de maquinaria y equipo	(314,404)	(218,893)
Venta de activo fijo	18,149	36,493
Otros activos	(13,554)	(48,597)
Intereses cobrados	<u>6,463</u>	<u>4,452</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(303,346)</u>	<u>(226,545)</u>
Efectivo (a obtener de) excedente para aplicar en actividades de financiamiento	<u>(423,568)</u>	<u>313,762</u>
Actividades de financiamiento:		
Préstamos obtenidos	917,689	869,384
Pago de préstamos	(415,632)	(1,201,240)
Documentos por pagar	18,668	53,718
Intereses pagados	(33,980)	(46,286)
Compra de acciones propias	(65,356)	-
Colocación de acciones propias	1,437	-
Efecto por liquidación de subsidiarias	<u>-</u>	<u>(798)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>422,826</u>	<u>(325,222)</u>
Disminución neta de efectivo y equivalentes de efectivo	(742)	(11,460)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>105,557</u>	<u>117,017</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 104,815</u>	<u>\$ 105,557</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009

(En miles de pesos, excepto por la Nota 17)

1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la “Compañía”) se dedica principalmente a la fabricación y venta de productos cárnicos y alimenticios a través de canales de mayoreo y menudeo, y a la compra, engorda y venta de ganado en pie y a partir de 2010 realiza operaciones de otorgamiento de créditos.

2. Bases de presentación

Unidad monetaria de los estados financieros – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2010 y 2009 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo.

- a. **Consolidación de estados financieros** – Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se tiene control, cuya participación accionaria en su capital social se muestra a continuación.

Compañía	Participación	Actividad
Intercarnes, S. A. de C. V.	100%	Distribución y venta de productos cárnicos y compra, engorda y venta de ganado en pie.
Onus Comercial, S. A. de C. V.	100%	Comercialización de productos alimenticios.
Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C. V.	100%	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.
Aiax, S. A. de C. V.	100%	Administración y posesión de propiedad industrial e intelectual.
Lectio, S. de R. L. de C. V.	51%	Producción, sacrificio, transformación y comercialización de pollo.
Cibalis, S. A. de C. V.	100%	Prestación de servicios técnicos, administrativos y de producción.
Inmobiliaria Carnetec, S. A. de C. V.	100%	Compra, venta y arrendamiento de terrenos y edificios.
Carnes Selectas Baeza, S. A. de C. V.	100%	Compañía controladora de Intercarnes, S. A. de C. V.
Inmuebles Forza, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Longhorn Warehouses, Inc.	100%	Almacenaje y distribución de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América.
Intercarnes Texas, Co.	100%	Venta de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América.
Destinia Agencia de Viajes, S. A. de C. V.	100%	Prestación de servicios de agencia de viajes principalmente a partes relacionadas.

(Continúa)

Vextor Activo, S. A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	100%	Realización de operaciones de crédito.
Fundación Bafar, A.C.	83%	Servicios de Beneficencia.
Bafar Holdings, Inc.	100%	Tenedora de empresas en los Estados Unidos de América.
Longhorn Aviation, Llc.	100%	Prestación de servicios de transporte aéreo.

(Concluye)

Los saldos y operaciones importantes entre las compañías consolidadas han sido eliminados.

- b. **Conversión de estados financieros de subsidiarias en moneda extranjera** - Para consolidar los estados financieros de subsidiarias extranjeras, éstos se modifican en la moneda de registro para presentarse bajo NIF mexicanas. Los estados financieros se convierten a pesos mexicanos, considerando las siguientes metodologías:

Las operaciones extranjeras cuya moneda funcional es el peso mexicano, convierten sus estados financieros, preparados en la moneda de registro, utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos monetarios, 2) histórico para activos no monetarios, pasivos no monetarios y capital contable y 3) el de la fecha de devengamiento para los ingresos, costos y gastos, excepto los que provienen de partidas no monetarias que se convierten al tipo de cambio histórico de la partida no monetaria. Los efectos de conversión se registran en el resultado integral de financiamiento.

- c. **Utilidad integral** – Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son aportaciones, reducciones y distribuciones de capital; se integra por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. En 2010 y 2009 no se obtuvieron otras partidas de utilidad integral.
- d. **Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su función debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.
- e. **Utilidad de operación** – La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aún cuando la NIF B-3, Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

3. Resumen de las principales políticas contables:

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (“NIF”). Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

a. **Cambios contables:**

A partir del 1 de enero de 2010, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

NIF C-1, Efectivo y equivalentes de efectivo - Requiere la presentación del efectivo y equivalentes de efectivo restringido en el rubro de efectivo y equivalentes de efectivo, a diferencia del Boletín C-1, que requería la presentación en forma separada; sustituye el término de inversiones temporales a la vista por el de inversiones disponibles a la vista y considera como una característica de este tipo de inversiones el vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de adquisición.

Mejoras a las NIF 2010. Las principales mejoras que generan cambios contables, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores.-Se amplían las revelaciones cuando la Compañía aplica una nueva norma particular.

NIF B-2, Estado de flujos de efectivo.- Se requiere mostrar en un renglón por separado, denominado efectos por cambios en el valor del efectivo, los efectos en los saldos de efectivo y equivalentes de efectivo por cambios en su valor resultantes de fluctuaciones en el tipo de cambio y en su valor razonable, además de los efectos por conversión a la moneda de informe de los saldos y flujos de efectivo de operaciones extranjeras y de los efectos de inflación asociados con los saldos y flujos de efectivo de cualquiera de las entidades que conforman la entidad y que se encuentre en un entorno económico inflacionario.

NIF B-7, Adquisiciones de negocios.- Se precisa que el reconocimiento de activos intangibles o provisiones cuando el negocio adquirido tiene un contrato en condiciones favorables o desfavorables en relación con el mercado, sólo procede cuando el negocio adquirido es el arrendatario y el contrato es de arrendamiento operativo. Este cambio contable se reconoce en forma retrospectiva sin ir más allá del 1 de enero de 2010.

NIF C-7, Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes.- Se modifica la forma mediante la cual se determinan los efectos derivados de incrementos en el porcentaje de participación en una asociada. Asimismo, se establece que los efectos determinados por incrementos o disminuciones en el porcentaje de participación en la asociada se deben reconocer en el rubro de participación en los resultados de asociadas y no en el rubro de partidas no ordinarias.

NIF C-13, Partes relacionadas.- Se requiere que en caso de que la controladora directa o la controladora principal de la entidad informante no emitan estados financieros disponibles para uso público, la entidad informante debe revelar el nombre de la controladora, directa o indirecta, más próxima, que emita estados financieros disponibles para uso público.

La adopción de las anteriores normas de información financiera no tuvo efectos importantes en la situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

- b. **Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2009 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2010.
- c. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** – La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2010 y 2009, es 14.48% y 15.01%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2010 y 2009 fueron 4.40% y 3.57%, respectivamente.

A partir del 1 de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

- d. **Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo con vencimiento de hasta tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del período. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.
- e. **Cartera de créditos vigente** – Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados que se encuentran vigentes más los intereses devengados no cobrados.
- f. **Inventarios y costo de ventas** – Los inventarios se valúan al menor de su costo o valor de realización utilizando el método de primeras entradas primeras salidas. El inventario de ganado en pie se valúa a su valor neto de realización; la diferencia entre el costo de adquisición del ganado y el valor neto de realización se reconoce en los resultados.

- g. **Inmuebles, maquinaria y equipo** – Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones de procedencia nacional realizadas entre el 1 de enero de 1997 y hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”) hasta esa fecha. En el caso de activos fijos de origen extranjero su costo de adquisición se actualizó, hasta esa misma fecha, con la inflación del país de origen y se consideró la fluctuación del peso mexicano con relación a la moneda de dicho país de origen. El importe de los activos fijos adquiridos hasta el 31 de diciembre de 1996, fue el que se reportó a esa fecha con base en valores neto de reposición de acuerdo con avalúo de peritos independientes y posteriormente fueron actualizados. La depreciación y amortización se calculan conforme al método de línea recta con base en la vida útil remanente, como sigue:

	Años promedio	
	2010	2009
Edificios	18	19
Adaptaciones en locales arrendados	10	10
Maquinaria y equipo industrial	9	9
Equipo de transporte	3	3
Equipo de cómputo	2	2
Mobiliario y equipo de oficina	5	5

- h. **Deterioro de activos de larga duración en uso** – La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el período si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.
- i. **Política de administración de riesgos financieros** - Las actividades que realiza la Compañía la exponen a una diversidad de riesgos financieros que incluyen: el riesgo de mercado (que incluye el riesgo cambiario, el de las tasas de interés y el de precios, tales como el de inversión en títulos accionarios y el de futuros de precios de bienes genéricos) el riesgo crediticio y el riesgo de liquidez. La Compañía busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el balance general (activos y pasivos reconocidos), así como fuera de éste (compromisos en firme y transacciones pronosticadas altamente probables de ocurrir). La administración de riesgos financieros y el uso de instrumentos financieros derivados y no derivados se rige por las políticas de la Compañía aprobadas por el Consejo de Administración y se lleva cabo a través de un departamento de tesorería. La Compañía identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en cooperación con sus subsidiarias. El Consejo de Administración ha aprobado políticas generales escritas con respecto a la administración de riesgos financieros, así como las políticas y límites asociados a otros riesgos específicos, los lineamientos en materia de pérdidas permisibles, cuando el uso de ciertos instrumentos financieros derivados es aprobado, cuando pueden ser designados o no califican con fines de cobertura, sino con fines de negociación, como es en el caso de ciertos forwards y swaps de tasa y/o de divisa que han sido contratados. El cumplimiento de las políticas establecidas por la administración de la Compañía y los límites de exposición son revisados por los auditores internos de forma continua. La tesorería corporativa reporta sus actividades de forma trimestral al Comité de Administración de Riesgos, un órgano del Consejo de Administración que monitorea los riesgos y las políticas implementadas para mitigar las exposiciones de riesgo.
- j. **Crédito mercantil** – Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias en la fecha de adquisición, no se amortiza y se sujeta cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro.
- k. **Derechos de uso de marcas** – Se registran al costo de adquisición y se reexpresaban hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC. Los derechos de uso de marcas, por ser activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero su valor se sujeta a pruebas de deterioro. Hasta el 31 de diciembre de 2002, fueron amortizados con base en una vida útil máxima de 10 y 4 años, respectivamente.

- l. **Otros activos** - Los costos erogados en la fase de desarrollo y que den origen a beneficios económicos futuros porque cumplen con ciertos requisitos para su reconocimiento como activos, se capitalizan, fueron actualizados hasta el 31 de diciembre de 2007 y se amortizan con base en el método de línea recta en 5 años. Las erogaciones que no cumplen con dichos requisitos, así como los costos de investigación, se registran en resultados en el ejercicio en que se incurren. Los gastos preoperativos que se erogan, se registran directamente en los resultados del ejercicio en que se incurren
- m. **Provisiones** – Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- n. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.
- o. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y otras** - El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga. Las normas de información financiera requieren que la valuación de dicho pasivo se efectúe con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés reales; sin embargo, la administración de la Compañía lo calcula con base en estimaciones que consideran los sueldos actuales y la probabilidad de tener que pagar dicho pasivo. En opinión de la administración de la Compañía, la diferencia que pudiera resultar entre los dos cálculos no es importante respecto a los estados financieros en su conjunto.
- p. **Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en el estado de resultados adjunto. La PTU diferida se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos y se reconoce sólo cuando sea probable la liquidación de un pasivo o generación de un beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que dicho pasivo o beneficio no se realice.
- q. **Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
Impuesto al activo – El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el balance general consolidado en el rubro de impuestos diferidos.
- r. **Transacciones en moneda extranjera** – Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados.
- s. **Reconocimiento de ingresos** – Los ingresos se reconocen en el período en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los inventarios a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre a su entrega.
- t. **Reconocimiento de ingresos por intereses** – Los intereses derivados de los préstamos otorgados, se reconocen en el estado de resultados conforme se devengan en función de los plazos establecidos en los contratos celebrados con los acreditados y las tasas de interés pactadas.
- u. **Gasto por intereses** – Los intereses generados por los préstamos recibidos, se registran en el estado de resultados conforme se devengan.
- v. **Utilidad por acción** – La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la participación controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio. La utilidad por acción diluida se determina ajustando la participación controladora y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones. Al 31 de diciembre de 2010, no hay compromisos para emitir o intercambiar acciones.

4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2010	2009
Efectivo	\$ 60,858	\$ 30,040
Equivalentes de efectivo	<u>43,957</u>	<u>75,517</u>
	<u>\$ 104,815</u>	<u>\$ 105,557</u>

5. Cuentas por cobrar

	2010	2009
Clientes	\$ 606,513	\$ 531,917
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(18,534)</u>	<u>(17,485)</u>
	587,979	514,432
Impuestos por recuperar	131,392	143,557
Otras	<u>19,551</u>	<u>9,623</u>
	<u>\$ 738,922</u>	<u>\$ 667,612</u>

6. Inventarios

	2010	2009
Productos terminados	\$ 324,954	\$ 217,380
Ganado en pie	6,182	1,314
Materia prima	62,230	69,025
Refacciones y materiales	<u>47,823</u>	<u>27,814</u>
	441,189	315,533
Mercancías en tránsito	<u>-</u>	<u>46</u>
	<u>\$ 441,189</u>	<u>\$ 315,579</u>

7. Inmuebles, maquinaria y equipo

	2010	2009
Edificios	\$ 573,719	\$ 622,887
Adaptaciones en locales arrendados	226,972	212,454
Maquinaria y equipo industrial	996,909	897,474
Equipo de transporte	297,732	206,710
Equipo de cómputo	139,953	135,134
Mobiliario y equipo de oficina	<u>91,924</u>	<u>82,843</u>
	2,327,209	2,157,502
Depreciación y amortización acumulada	<u>(929,692)</u>	<u>(788,792)</u>
	1,397,517	1,368,710
Terrenos	204,687	196,083
Construcciones en proceso	<u>75,316</u>	<u>40,800</u>
	<u>\$ 1,677,520</u>	<u>\$ 1,605,593</u>

Existe maquinaria y equipo otorgada en garantía del pasivo bancario a largo plazo (ver Nota 10).

8. Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas

	2010	2009
Derechos de uso de marcas	\$ 1,306,895	\$ 1,306,895
Licencias y costos de implementación de sistemas	167,707	146,484
Costos de desarrollo (adiciones por desarrollos internos y por apertura de tiendas)	148,002	103,761
Crédito mercantil	4,488	4,488
Otros, principalmente depósitos en garantía	<u>15,706</u>	<u>2,213</u>
	1,642,798	1,563,841
Amortización acumulada	<u>(320,635)</u>	<u>(302,212)</u>
	<u>\$ 1,322,163</u>	<u>\$ 1,261,629</u>

9. Préstamos de instituciones financieras y documentos por pagar

- a. **Préstamos de instituciones financieras** - Se integran por documentos denominados en moneda nacional y extranjera principalmente con instituciones financieras nacionales, devengan intereses a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 1.25 y 2.25 puntos porcentuales y a la tasa London InterBank Offered Rate (LIBOR) más 1.25 puntos porcentuales, respectivamente (tasa efectiva anual de interés promedio ponderado del 5.31% y 7.66% en 2010 y 2009, respectivamente).
- b. **Documentos por pagar** – Se integran por obligaciones subordinadas, preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones (emitidas en forma privada), devengan interés a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales.

10. Pasivo a largo plazo

	2010	2009
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 9.82% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$100,000.	\$ -	\$ 16,574
Préstamo simple en moneda nacional, al 9.62% de interés anual fijo, garantizado con activos de operación de Intercarnes, S.A. de C.V.	-	18,300
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más .95% (tasa efectiva de interés del 5.82% y 5.82% en 2010 y 2009, respectivamente).	170,500	192,500
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con maquinaria y construcciones adquiridas con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$125,000; devenga intereses a la tasa del 8.9% anual fijo.	<u>54,000</u>	<u>72,000</u>
Pasivo a largo plazo	224,500	299,374
Menos - Porción circulante	<u>(40,000)</u>	<u>(74,874)</u>
	<u>\$ 184,500</u>	<u>\$ 224,500</u>

Los contratos correspondientes, en sus cláusulas restrictivas establecen limitaciones para enajenar o gravar el activo fijo cuando represente más de 10% del capital contable; la obligación de mantener ciertas razones financieras; la obligación de no contratar pasivos con costo financiero cuyos montos y garantías pudieran modificar las obligaciones de dicho contrato; el otorgar préstamos o garantías a terceros o empresas filiales que pudieran afectar las obligaciones de pago; la de no fusionarse o escindirse sin la autorización previa y la de no gravar ni otorgar en garantía activos fijos sin previa autorización. Dichas cláusulas han sido cumplidas al 31 de diciembre de 2010.

Los vencimientos del pasivo a largo plazo al 31 de diciembre de 2010, son:

2012	\$	40,000
2013		<u>144,500</u>
	\$	<u>184,500</u>

11. Beneficios a los empleados

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de las primas de antigüedad e indemnizaciones al personal por terminación de la relación laboral, ascendió a \$5,146 y \$5,006 en 2010 y 2009, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

12. Capital contable

a. El capital social al 31 de diciembre de 2010 y 2009 se integra como sigue:

	2010		2009	
	Número de Acciones	Valor Nominal	Número de Acciones	Valor Nominal
Capital fijo				
Serie B	120,000,000	\$ 20,000	120,000,000	\$ 20,000
Capital variable				
Serie B	<u>190,088,148</u>	<u>32,305</u>	<u>188,362,727</u>	<u>30,813</u>
Total	<u>310,088,148</u>	<u>\$ 52,305</u>	<u>308,362,727</u>	<u>\$ 50,813</u>

El capital social está integrado por acciones comunes nominativas. Las acciones son de libre suscripción. El capital variable es ilimitado.

- En Asamblea Ordinaria de Accionistas, celebrada el 15 de enero de 2010, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$98,843 mediante la entrega de 6,983,119 acciones en tesorería.
- Durante el ejercicio de 2010, la Compañía compró 5,387,698 acciones de su capital social por \$65,356.
- Durante el ejercicio de 2010, la Compañía colocó entre el público inversionista 130,000 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$1,437.
- El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2010 y 2009 asciende a 5,357,748 y 7,083,169, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2010 y 2009 fue de 311,837,331 y 308,362,727, respectivamente.
- Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando se disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2010 y 2009, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,461 y \$10,296, respectivamente.

- g. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará ISR a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- h. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2010	2009
Cuenta de capital de aportación	\$ <u>164,239</u>	\$ <u>154,987</u>

13. Saldos y transacciones en moneda extranjera

- a. La posición monetaria en moneda extranjera al 31 de diciembre es:

	2010	2009
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	2,459	1,762
Pasivos monetarios	<u>(27,690)</u>	<u>(41,533)</u>
Posición corta	<u>(25,231)</u>	<u>(39,771)</u>
Equivalentes en pesos	\$ <u>(312,360)</u>	\$ <u>(519,012)</u>
En miles de euros:		
Pasivos monetarios	<u>(163)</u>	<u>(5)</u>
Posición corta	<u>(163)</u>	<u>(5)</u>
Equivalentes en pesos	\$ <u>(2,717)</u>	\$ <u>(94)</u>

- b. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2010	2009
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	3,842	1,442
Compras de importación	183,708	134,588
Intereses devengados a cargo		31

- c. Los tipos de cambio, en pesos, vigentes a la fecha de los estados financieros consolidados y a la fecha del dictamen, fueron como sigue:

	31 de diciembre de		11 de febrero de	
	2010	2009	2011	
Dólar estadounidense	\$ 12.38	\$ 13.05	\$ 12.04	
Euro	16.67	18.81	16.50	

14. Operaciones con partes relacionadas

Las operaciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, fueron como sigue:

	2010	2009
Pago de servicios a ejecutivos	\$ 60,758	\$ 14,068
Cobro de servicios administrativos	2,427	424
Venta de mercancía	738	4,007
Pago de servicios	-	953
Pago de intereses	3,890	-
Cobro de intereses	256	-

15. Resultado integral de financiamiento

Durante 2010 y 2009 el monto invertido en la adquisición de activos calificables ascendió a \$123,667 y \$309,148, respectivamente. El RIF capitalizado ascendió a \$3,275 y \$14,565, respectivamente, como sigue:

	2010	2009
RIF capitalizado por tipo de activos:		
Edificios y maquinaria y equipo	<u>\$ 3,275</u>	<u>\$ 14,565</u>

Conciliación del RIF del período:

	2010	2009
RIF capitalizado atribuible a activos calificables	\$ 3,275	\$ 14,565
Saldo neto reconocido en el estado de resultados	<u>4,241</u>	<u>30,942</u>
Total del RIF devengado	<u>\$ 7,516</u>	<u>\$ 45,507</u>

La capitalización del RIF se inició a partir de enero de 2007 y aún no ha finalizado. Al 31 de diciembre de 2010 y 2009 el monto acumulado invertido en la adquisición de activos calificables asciende a \$123,667 y \$309,148, respectivamente. La tasa promedio de capitalización anualizada del ejercicio de 2010 y 2009 fue de 5.67% y 4.71%, respectivamente.

16. Impuestos a la utilidad

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años de 2010 a 2012 y 28% para 2009, y será 29% para 2013 y 28% para 2014.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es 17.5% y para 2009 fue 17.0%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se paga ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, de acuerdo con lo que se menciona en la INIF 8, Efectos del Impuesto Empresarial a Tasa Única, la Compañía identificó que esencialmente pagará ISR, por lo tanto, reconoce únicamente ISR diferido.

- a. Los impuestos a la utilidad se integran como sigue:

	2010	2009
ISR:		
Causado	\$ 18,173	\$ 7,752
Diferido	<u>79,508</u>	<u>62,123</u>
	<u>\$ 97,681</u>	<u>\$ 69,875</u>

- b. La conciliación de la tasa legal del ISR y la tasa efectiva expresada como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad es:

	2010	2009
Tasa legal	30%	28%
(Menos) más efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación.	<u>(4)</u>	<u>2</u>
Tasa efectiva	<u>26%</u>	<u>30%</u>

- c. Los principales conceptos que originan el saldo del pasivo por ISR diferido, son:

	2010	2009
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 104,937	\$ 163,719
Otros	<u>8,263</u>	<u> </u>
ISR diferido activo	<u>113,200</u>	<u>163,719</u>
ISR diferido pasivo:		
Inmuebles, maquinaria y equipo	(194,445)	(162,226)
Otros activos	(51,519)	(26,103)
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	<u>(272,188)</u>	<u>(272,200)</u>
ISR diferido pasivo	(518,152)	(460,529)
Impuesto al activo pagado por recuperar	-	2,149
Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar	-	(28,634)
Estimación para valuación del activo por impuesto diferido originado por el impuesto al activo pagado por recuperar	<u>-</u>	<u>(2,149)</u>
Total pasivo	<u>\$ (404,952)</u>	<u>\$ (325,444)</u>

- d. Para la determinación del ISR diferido al 31 de diciembre de 2010, la Compañía aplicó a las diferencias temporales las tasas aplicables de acuerdo a su fecha estimada de reversión.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2010 son:

Año de vencimiento	Pérdidas Amortizables
2011	\$ 19,648
2012	6,396
2013	146,221
Años posteriores	<u>179,624</u>
	<u>\$ 351,889</u>

17. Utilidad por acción

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2010, fueron:

Participación controladora	\$ <u>264,558</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>311,837,331</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ <u>.85</u>

- b. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2009, fueron:

Participación controladora	\$ <u>161,137</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>308,362,727</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ <u>.52</u>

18. Compromisos

La Compañía arrienda varios edificios que ocupa como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades donde están ubicadas sus sucursales. Los gastos por renta ascendieron a \$34,969 en 2010 y \$19,478 en 2009; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un período determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

Años	Importe
2011	\$ 27,525
2012	23,362
2013	22,325
Años posteriores	<u>72,317</u>
Total	\$ <u>145,529</u>

19. Contingencias

- a. Al 31 de diciembre de 2010, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menos importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en los cuales la Compañía actúa como demandada. La Compañía no ha registrado una provisión porque en opinión de la Administración y de sus asesores legales, ésta cuenta con elementos para obtener resoluciones favorables. El monto del pasivo no registrado asciende a \$21,945, aproximadamente.
- b. La Compañía, al igual que sus activos, no está sujeto, con excepción a lo señalado en el párrafo anterior, a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

20. Operaciones que no afectaron los flujos de efectivo

El 15 de enero de 2010, se realizó el pago de dividendos por \$98,843, que fueron pagados mediante acciones de la reserva para recompra de acciones.

21. Información por segmentos de negocio

La operación de la Compañía se realiza principalmente a través de dos divisiones, que son productos cárnicos y ganados en pie, las cuales están dirigidas cada una por un Director.

No se muestran las ventas, utilidad de operación y activos, separados por segmento de negocio, porque la división de ganado en pie es poco importante a nivel consolidado (menor al 10%), en cada uno de los ejercicios que se presentan.

22. Nuevos pronunciamientos contables

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2010 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y mejoras a las NIF, entran en vigor, como sigue:

a) Para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2011:

B-5, Información financiera por segmentos

B-9, Información financiera a fechas intermedias

C-4, Inventarios

C-5, Pagos anticipados y otros activos

C-6, Propiedades, planta y equipo (ciertos párrafos entran en vigor a partir de 2012)

C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo

Mejoras a las Normas de Información Financiera 2011

Algunos de los principales cambios que establecen estas normas, son:

La *NIF B-5, Información financiera por segmento* - Establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; no requiere que las áreas del negocio estén sujetas a riesgos distintos entre sí para separarlas; permite catalogar como segmento a las áreas en etapa preoperativa; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; y revelar información de la entidad en su conjunto sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores. Al igual que el Boletín anterior, esta norma sólo es obligatoria para empresas públicas o que estén en proceso de convertirse en públicas.

La *NIF B-9, Información financiera a fechas intermedias* - A diferencia del Boletín B-9, requiere la presentación en forma condensada del estado de variaciones en el capital contable y del estado de flujos de efectivo como parte de la información financiera a fechas intermedias y, para efectos comparativos, requiere que la información presentada al cierre de un periodo intermedio se presente con la información al cierre de un periodo intermedio equivalente al del año inmediato anterior y, en el caso del balance general, requiere presentar el del cierre anual inmediato anterior.

La *NIF C-4, Inventarios* - Elimina el costeo directo como un sistema de valuación y el método de valuación de últimas entradas primeras salidas; establece que la modificación relativa al costo de adquisición de inventarios sobre la base del costo o valor de mercado, el que sea menor, sólo debe hacerse sobre la base del valor neto de realización; establece normas de valuación para inventarios de prestadores de servicios; aclara que, en los casos de adquisiciones de inventarios mediante pagos a plazos, la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado debe reconocerse como costo financiero durante el periodo de financiamiento; permite que, en ciertas circunstancias, las estimaciones por pérdidas por deterioro de inventarios que se hayan reconocido en un periodo anterior, se disminuyan o cancelen contra los resultados del periodo en que tengan modificaciones; requiere revelar el importe de inventarios reconocido en resultados durante el periodo, cuando en el costo de ventas se incluyen otros elementos o cuando una parte del costo de ventas se incluye como parte de las operaciones discontinuadas o cuando el estado de resultados se presenta clasificado conforme a la naturaleza de los rubros que lo integran y no se presenta un rubro de costos de ventas sino que los elementos que integran a éste se presentan en diferentes rubros; requiere revelar el importe de cualquier pérdida por deterioro de inventarios reconocido como costo en el periodo; requiere que un cambio de método de asignación de costo se trate como un cambio contable y requiere reconocer como inventarios los anticipos a proveedores a partir del momento en que los riesgos y beneficios del bien se transfieran a la Compañía.

La *NIF C-5, Pagos anticipados* - Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que éstos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; por lo tanto, esta norma requiere que los anticipos para la compra de inventarios o propiedades, planta y equipo, entre otros, se presenten en el rubro de pagos anticipados y no en los rubros de inventarios o propiedades, planta y equipo, respectivamente; requiere que los pagos anticipados se reconozcan como pérdida por deterioro cuando pierdan su capacidad para generar beneficios económicos futuros y requiere que los pagos anticipados relacionados con la adquisición de bienes se presenten, en el balance general, en atención a la clasificación de la partida de destino, en el circulante o en el no circulante.

La *NIF C-6, Propiedades, planta y equipo* - Incluye como parte de su alcance a las propiedades, planta y equipo utilizados para desarrollar o mantener activos biológicos y de industrias extractivas; incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia económica; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales que se podrían obtener por la disposición del mismo, como si estuviera en la fase final de su vida útil; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado para expresar su significado económico; establece la obligación de depreciar componentes que sean representativos de una partida de propiedades, planta y equipo, independientemente de depreciar el resto de la partida como si fuera un solo componente y, establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

La *NIF C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo* - Establece las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo; consecuentemente, se elimina la aplicación supletoria de IFRIC 1, Cambios en pasivos existentes por retiro de servicio, restauración y similares.

Mejoras a las NIF 2011 - Las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en ejercicios que inicien a partir 1 de enero de 2011, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores - Requiere que en el caso de que la entidad haya aplicado un cambio contable o corregido un error, presente un estado de posición financiera al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva. Asimismo, requiere que dentro del estado de variaciones en el capital contable, la entidad muestre por cada rubro del capital contable: a) los saldos iniciales previamente informados; b) los efectos de la aplicación retrospectiva por cada partida afectada en el capital contable, segregando los efectos de los cambios contables y los de correcciones de errores; y c) los saldos iniciales ajustados retrospectivamente.

NIF B-2, Estado de flujos de efectivo.- Se elimina la obligación de presentar el rubro de efectivo excedente para aplicar en actividades de financiamiento o, efectivo a obtener de actividades de financiamiento, dejando dicha presentación a nivel de recomendación.

Boletín C-3, Cuentas por cobrar.- Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses de las cuentas por cobrar y aclara que no es permitido reconocer ingresos por intereses devengados derivados de cuentas por cobrar consideradas como de difícil recuperación.

NIF C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura.- Se eliminan los casos específicos respecto de cuándo se excluye un componente del instrumento financiero derivado en la determinación de la efectividad de la cobertura y establece que en el caso de opciones y en instrumentos del tipo forward sobre divisas, se permite excluir ciertos componentes de la valuación para fines de evaluación y medición en la eficacia, que se traducen en reconocimiento, presentación y revelación pertinente en los siguientes casos: a) al valorar los instrumentos financieros derivados del tipo opciones o combinación de éstas, se permite separar aquellos cambios en su valor razonable atribuibles a cambios en el valor intrínseco de la(s) misma(s), con respecto a los cambios atribuibles a su valor extrínseco y designar como efectos eficaces de cobertura sólo el cambio atribuible al valor intrínseco de la misma, excluyendo el componente extrínseco; y b) al valorar los forwards o contratos adelantados sobre paridad entre divisas, se permite separar del cambio en su valor razonable, el elemento atribuible al diferencial entre las tasas de interés de las divisas involucradas a ser intercambiadas con respecto a los cambios atribuibles al componente en cambios en el precio de contado o spot entre las divisas involucradas y establece que el efecto atribuible al componente excluido en la cobertura de flujos de efectivo debe reconocerse directamente en los resultados del periodo; se limita la contabilidad de coberturas cuando la transacción se lleva a cabo con partes relacionadas cuando las monedas funcionales de las partes relacionadas son diferentes entre sí; se requiere que cuando la posición cubierta es la porción de un portafolio de activos financieros o de pasivos financieros, el efecto del riesgo cubierto correspondiente a movimientos en la tasa de interés de la porción de dicho portafolio se presente como una cuenta complementaria de la posición primaria, en un renglón por separado; se establece que las cuentas de aportaciones o margen recibidas asociadas con transacciones con fines de negociación o cobertura con instrumentos financieros derivados deben presentarse como un pasivo financiero por separado del rubro de instrumentos financieros si se recibe efectivo o valores realizables y que sólo se revelen a su valor razonable si se reciben valores en depósito o garantías financieras permisibles que no pasen a ser propiedad de la entidad; se indica que una proporción del monto total del instrumento de cobertura, tal como un porcentaje de su monto nominal, puede ser designada como el instrumento de cobertura en una relación de cobertura, sin embargo, una relación de cobertura no puede ser designada sólo por una porción del plazo en que el instrumento que se pretende utilizar como cobertura está vigente.

NIF C-13, Partes relacionadas.- Precisa la definición de familiar cercano como una parte relacionada para considerar a todas las personas que califican como partes relacionadas o bien, para no incluir a aquellas que en realidad, a pesar del parentesco, no lo son.

Boletín D-5, Arrendamientos.- Se elimina la obligación de determinar la tasa de interés incremental cuando la tasa implícita es demasiado baja, consecuentemente, se establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendador para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento; se elimina la obligación de utilizar la tasa de interés más baja entre la tasa de interés incremental y la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento para la determinación del valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento capitalizable por parte del arrendatario y se requiere que se utilice la tasa de interés implícita en el contrato siempre que sea práctico determinarla, también se establece que de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; se requiere que tanto el arrendador como el arrendatario revelen información más completa sobre sus operaciones de arrendamiento; se requiere que el resultado en la venta y arrendamiento capitalizable en vía de regreso, se difiera y amortice en el plazo del contrato y no en proporción a la depreciación del activo arrendado; se establece que la utilidad o pérdida en la venta y arrendamiento operativo en vía de regreso se reconozca en resultados en el momento de la venta, siempre y cuando la operación se establezca a valor razonable, aclarando que en caso de que el precio de venta sea inferior, el resultado debe reconocerse inmediatamente en resultados, excepto si la pérdida se compensa con pagos futuros que estén por debajo del precio del mercado, en cuyo caso debe diferirse y amortizarse en el plazo del contrato y, si el precio de venta es superior, dicho exceso debe diferirse y amortizarse en el plazo del contrato.

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Compañía está en proceso de determinar los efectos de estas nuevas normas en su información financiera, pero considera que las mismas no serán importantes en su situación financiera y resultados de operación.

23. Normas de Información Financiera Internacionales

En enero de 2009, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores publicó las modificaciones a la Circular Única de Emisoras para incorporar la obligatoriedad de presentar estados financieros preparados con base en las Normas Internacionales de Información Financiera a partir de 2012, permitiendo su adopción anticipada. La Compañía definió que adoptará las NIIF a partir del 1 de enero de 2012 y a la fecha de emisión de este informe está en proceso de evaluar el impacto que dicha adopción tendrá en los principales rubros de sus estados financieros.

24. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 11 de febrero de 2011, por el C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Director de Finanzas y Administración de la Compañía y están sujetos a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas de la Compañía, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *

Independent Auditors' Report to the Board of Directors and Stockholders of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V.

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and subsidiaries (the "Company") as of December 31, 2010 and 2009, and the related consolidated statements of income, changes in stockholders' equity and cash flows for the years then ended. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Mexico. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement and that they are prepared in accordance with Mexican Financial Reporting Standards. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the financial reporting standards used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

In our opinion, such consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and subsidiaries as of December 31, 2010 and 2009, and the results of their operations, changes in their stockholders' equity, and their cash flows for the years then ended, in conformity with Mexican Financial Reporting Standards.

The accompanying consolidated financial statements have been translated into English for the convenience of readers.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. José Venegas Muñoz

February 11 , 2011

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Balance Sheets

As of December 31, 2010 and 2009

(In thousands of Mexican pesos)

Assets	2010	2009
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 104,815	\$ 105,557
Accounts receivable	738,922	667,612
Credit portfolio	296,834	-
Inventories – Net	441,189	315,579
Prepaid expenses	<u>4,071</u>	<u>6,196</u>
Total current assets	1,585,831	1,094,944
Property, plant and equipment – Net	1,677,520	1,605,593
Other assets, mainly rights to use trademarks – Net	<u>1,322,163</u>	<u>1,261,629</u>
Total	<u>\$ 4,585,514</u>	<u>\$ 3,962,166</u>
Liabilities and stockholders' equity		
Current liabilities:		
Notes payable to financial institutions	\$ 758,487	\$ 181,557
Current portion of long-term debt	40,000	74,874
Notes payable	72,386	53,718
Trade accounts payable	179,853	368,588
Accrued expenses and taxes other than income taxes	<u>102,944</u>	<u>93,884</u>
Total current liabilities	1,153,670	772,621
Long-term debt	184,500	224,500
Employee benefits	16,460	16,581
Deferred income taxes	<u>404,952</u>	<u>325,444</u>
Total liabilities	<u>1,759,582</u>	<u>1,339,146</u>
Commitments and contingencies (Notes 18 and 19)		
Stockholders' equity:		
Controlling interest	2,815,881	2,615,242
Noncontrolling interest	<u>10,051</u>	<u>7,778</u>
Total stockholders' equity	<u>2,825,932</u>	<u>2,623,020</u>
Total	<u>\$ 4,585,514</u>	<u>\$ 3,962,166</u>

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statements of Income

For the years ended December 31, 2010 and 2009

(In thousands of Mexican pesos, except for earnings per share)

	2010	2009
Net sales	\$ 5,895,206	\$ 5,231,001
Costs and expenses:		
Cost of sales	3,934,219	3,488,180
Selling, general and administrative expenses	<u>1,598,110</u>	<u>1,438,111</u>
	<u>5,532,329</u>	<u>4,926,291</u>
Income from operations	362,877	304,710
Other income (expenses), Net – in 2009 mainly, loss on sale and disposal of fixed assets and other assets	11,542	(44,346)
Comprehensive financing cost:		
Interest expense	(33,980)	(46,286)
Interest income	6,463	4,452
Exchange gain – net	<u>23,276</u>	<u>10,892</u>
	<u>(4,241)</u>	<u>(30,942)</u>
Income before income taxes	370,178	229,422
Income taxes	<u>97,681</u>	<u>69,875</u>
Consolidated net income	<u>\$ 272,497</u>	<u>\$ 159,547</u>
Controlling interest	\$ 264,558	\$ 161,137
Noncontrolling interest	<u>7,939</u>	<u>(1,590)</u>
Consolidated net income	<u>\$ 272,497</u>	<u>\$ 159,547</u>
Net income per share, basic and diluted	<u>\$.85</u>	<u>\$.52</u>

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statements of Changes in Stockholders' Equity

For the years ended December 31, 2010 and 2009

(In thousands of Mexican pesos, except per share amounts)

	Capital Stock	Additional Paid-in Capital	Earnings Retained	Share Repurchase Fund	Interest Controlling	Noncontrolling Interest	Total Stockholders' Equity
Balances as of January 1, 2009	\$ 147,855	\$ 322,242	\$ 1,933,482	\$ 46,473	\$ 2,450,052	\$ 14,219	\$ 2,464,271
Liquidation of subsidiaries			4,053		4,053	(4,851)	(798)
Comprehensive income			161,137		161,137	(1,590)	159,547
Balances as of December 31, 2009	147,855	322,242	2,098,672	46,473	2,615,242	7,778	2,623,020
Repurchase of shares	(2,583)			(62,773)	(65,356)		(65,356)
Placement of repurchased shares	62	(420)		1,795	1,437		1,437
Dividends paid \$ 0.32 pesos per share	3,348	72,518	(98,843)	22,977	-	(5,666)	-
Liquidation of subsidiaries					-	7,939	(5,666)
Comprehensive income			264,558		264,558		272,497
Balances as of December 31, 2010	\$ 148,682	\$ 394,340	\$ 2,264,387	\$ 8,472	\$ 2,815,881	\$ 10,051	\$ 2,825,932

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statements of Cash Flows

For the year ended December 31, 2010 and 2009
(In thousands of Mexican pesos)

	2010	2009
Operating activities:		
Income before income taxes	\$ 370,178	\$ 229,422
Items related to investing activities:		
Depreciation and amortization	170,798	146,809
Loss on sale and disposal of fixed assets and other assets	883	21,007
Interest income	(6,463)	(4,452)
Items related to financing activities:		
Interest expense	<u>33,980</u>	<u>46,286</u>
	569,376	439,072
(Increase) decrease in:		
Accounts receivable	(71,310)	21,216
Credit portfolio	(296,834)	-
Inventories	(125,610)	177,543
Prepaid expenses	2,125	(3,899)
Increase (decrease) in:		
Trade accounts payable	(188,735)	(98,822)
Accrued expenses and taxes other than income taxes	9,060	13,131
Income taxes paid	(18,173)	(7,752)
Employee benefits	<u>(121)</u>	<u>(182)</u>
Net cash (used in) provided by operating activities	<u>(120,222)</u>	<u>540,307</u>
Investing activities:		
Purchases of machinery and equipment	(314,404)	(218,893)
Proceeds from sale of fixed assets	18,149	36,493
Other assets	(13,554)	(48,597)
Interest received	<u>6,463</u>	<u>4,452</u>
Net cash used in investing activities	<u>(303,346)</u>	<u>(226,545)</u>
Cash to be (obtained from) applied to financing activities	<u>(423,568)</u>	<u>313,762</u>
Financing activities:		
Borrowings	917,689	869,384
Repayment of loans received	(415,632)	(1,201,240)
Notes payable	18,668	53,718
Interest paid	(33,980)	(46,286)
Repurchased of own shares	(65,356)	-
Placement of own shares	1,437	-
Effect for liquidation of subsidiaries	<u>-</u>	<u>(798)</u>
Net cash provided by (used in) financing activities	<u>422,826</u>	<u>(325,222)</u>
Net decrease in cash and cash equivalents	(742)	(11,460)
Cash and cash equivalents at beginning of year	<u>105,557</u>	<u>117,017</u>
Cash and cash equivalents at end of year	<u>\$ 104,815</u>	<u>\$ 105,557</u>

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Notes to Consolidated Financial Statements

For the years ended December 31, 2010 and 2009

(In thousands of Mexican pesos, except for Note 17)

1. Nature of business

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and subsidiaries (the “Company”) are engaged in the production and sale of sausages and other processed meats and in the purchasing, raising and sale of livestock beginning in 2010 operates the granting of credits.

2. Basis of presentation

Explanation for translation into English - The accompanying consolidated financial statements have been translated from Spanish into English for use outside of Mexico. These consolidated financial statements are presented on the basis of Mexican Financial Reporting Standards (“MFRS”, individually referred to as *Normas de Información Financiera* or “NIFs”). Certain accounting practices applied by the Company that conform with MFRS may not conform with accounting principles generally accepted in the country of use.

Monetary unit of the financial statements – The consolidated financial statements and notes as of December 31, 2010 and 2009 and for the years then ended include balances and transactions denominated in Mexican pesos of different purchasing power.

a. **Consolidation of financial statements** - The consolidated financial statements include the financial statements of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and those of its subsidiaries where it holds control. Grupo Bafar, S. A. B. de C.V. shareholding percentage in their capital stock is shown below:

Company	Ownership Percentage	Activity
Intercarnes, S.A. de C.V.	100%	Production and sale of sausages and other processed meats and the purchase, raising and sale of livestock.
Onus Comercial, S.A. de C.V.	100%	Sale of sausages.
Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.	100%	Production and sale of sausages and other processed meats to related parties.
Aiax, S.A. de C.V.	100%	Ownership and management of intellectual and industrial property.
Lectio, S. de R.L. de C.V.	51%	Production and sale of poultry.
Cibalis, S.A. de C.V.	100%	Service provider of technical, managerial and production support.
Inmobiliaria Carnetec, S.A. de C.V.	100%	Property purchasing, sales and leasing of lands and buildings.
Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V.	100%	Holding of Intercarnes, S.A. de C.V.

(Continued)

Inmuebles Forza, S. A. de C. V.	100%	Leasing of property, machinery and equipment to related parties.
Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S.A. de C.V.	100%	Leasing of property, machinery and equipment to related parties.
Longhorn Warehouses, Inc.	100%	Storage and distribution of sausages and other processed meat in the South of the United States of America.
Intercarnes Texas, Co.	100%	Sale of sausages in the South of the United States of America.
Destinia Agencia de Viajes, S. A. de C. V.	100%	Provides travel services to related parties.
Vextor Activo, S.A. de C.V. SOFOM, E.N.R.	100%	Performs credit operations.
Fundación Bafar, A.C.	83%	Charitable services.
Bafar Holdings, Inc.	100%	Holding of companies in the United States of America.
Longhorn Aviation, Llc.	100%	Provide air transportation services.

(Concluded)

Significant intercompany balances and transactions have been eliminated.

- b. Translation of financial statements of foreign subsidiaries** - To consolidate the financial statements of foreign subsidiaries, the accounting policies of the foreign entities are converted to MFRS using the currency in which transactions are recorded. The financial statements are subsequently translated to Mexican pesos considering the following methodologies:

Foreign operations whose functional currency is the Mexican peso translate their financial statements prepared in the currency in which transactions are recorded, using the following exchange rates: 1) the closing exchange rate in effect at the balance sheet date for monetary assets and liabilities; 2) the historical exchange rate for non-monetary assets and liabilities and stockholders' equity; and 3) the rate on the date of accrual of revenues, costs and expenses, except those arising from non-monetary items that are translated using the historical exchange rate for the related non-monetary item. Translation effects are recorded in comprehensive financing cost in the consolidated statement of income.

- c. Comprehensive income** – Represents changes in stockholders' equity during the year, for concepts other than capital contributions, reductions and distributions, and is comprised of the net income of the year, plus other comprehensive income (loss) items of the same period, which are presented directly in stockholders' equity without affecting the consolidated statements of income. In 2010 and 2009 there were no other comprehensive income items other than the net income.
- d. Classification of costs and expenses** - Costs and expenses presented in the consolidated statements of income were classified according to their function, because this is the practice of the sector to which the Company belongs.

- e. **Income from operations** – Income from operations is the result of subtracting cost of sales and general expenses from net sales. While NIF B-3, *Statement of Income*, does not require inclusion of this line item in the consolidated statements of income, it has been included for a better understanding of the Company’s economic and financial performance.

3. Summary of significant accounting policies

The accompanying consolidated financial statements have been prepared in conformity with MFRS, which require that management make certain estimates and use certain assumptions that affect the amounts reported in the consolidated financial statements and their related disclosures; however, actual results may differ from such estimates. The Company’s management, upon applying professional judgment, considers that estimates made and assumptions used were adequate under the circumstances. The significant accounting policies of the Company are as follows:

a. Accounting changes:

Beginning January 1, 2010, the Company adopted the following new NIFs:

NIF C-1, Cash and Cash equivalents - Requires presentation of cash and restricted cash equivalents under the line item titled “cash and cash equivalents”, as opposed to Bulletin C-1, which required these items to be separately presented; it replaces the concept “temporary investments payable on demand” with “readily available investments” and considers a characteristic of this type of investment a maturity within three months from the date of acquisition.

Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2010. The main improvements that generate accounting changes are as follows:

NIF B-1, Accounting changes and correction of errors - Extended disclosures when the Company applies a specific new standard.

NIF B-2, Statement of cash flows - A separate line item, “Effects from changes in cash value” is required, to show the impact on cash and cash equivalent balances of changes in value resulting from exchange fluctuations and changes in fair value, plus effects from conversion to the reporting currency of cash flows and balances from foreign operations as well as the effects of inflation associated with the cash flows and balances of any of the entities making up the group, that is in an inflationary economic environment.

NIF B-7, Business Acquisitions - Intangible assets or provisions may only be recognized when the acquired business is the lessee of an operating lease agreement on favorable or unfavorable conditions in relation to the market. This accounting change may be recognized retroactively but not beyond January 1, 2010.

NIF C-7, Investments in Associated Companies and Other Permanent Investments - The method to determine the effects of increases in the investment in an associated company is modified. It also requires that the effects of increases or decreases in the investment in an associated company be recognized in equity in income (loss) of associated companies, instead of under non-ordinary items in the statement of income.

NIF C-13, Related parties- It requires that if the direct parent company or the ultimate parent company of the reporting entity does not issue financial statements available for public use, the reporting entity should disclose the name of the direct parent company or the closest indirect parent company that issues financial statements available for public use.

The adopting of these new standards, have no material effects in the consolidated financial statements nor the consolidated statements of income.

- b. **Reclassifications** - Certain amounts in the consolidated financial statements as of and for the year ended December 31, 2009 have been reclassified to conform to the presentation of the 2010 consolidated financial statements.
- c. **Recognition of the effects of inflation** – Since the cumulative inflation for the three fiscal years prior to those ended December 31, 2010 and 2009, was 14.48% and 15.01%, respectively, the economic environment may be considered non-inflationary in both years. Inflation rates for the years ended 2010 and 2009 were 4.40% and 3.57%, respectively.

Beginning on January 1, 2008, the Company discontinued recognition of the effects of inflation in its consolidated financial statements. However, non-monetary assets, liabilities and stockholders' equity include the restatement effects recognized through December 31, 2007.

- d. **Cash and cash equivalents** – Cash and cash equivalents consist mainly of bank deposits in checking accounts and short-term investments, highly liquid and easily convertible into cash, maturing within three months as of their date which are subject to immaterial value change risks. Cash is stated at nominal value and cash equivalents are valued at fair value; any fluctuations in value are recognized in comprehensive financing cost of the period. Cash equivalents are represented mainly by investments in money market funds.
- e. **Performing loan portfolio** – Performing loan portfolio represents amounts disbursed to borrowers plus accrued interest receivable.
- f. **Inventories and cost of sales** – Inventories, consist of finished goods, raw materials, materials and supplies. Inventories of finished goods, raw materials, materials and supplies are stated at the lower of cost or realizable value, using the first-in, first-out method. Inventories of livestock and poultry are valued at net realizable value; the difference between the acquisition cost of cattle and the net realizable value are recorded directly in results of the year.
- g. **Property, plant and equipment** – Property, plant and equipment are recorded at acquisition cost. Balances from domestic acquisitions made between January 1, 1997 to December 31, 2007 were restated for the effects of inflation by applying factors derived from the National Consumer Price Index (“NCPI”) through that date. In the case of fixed assets of foreign origin, their acquisition cost was restated for the effects of inflation through December 31, 2007 based on the inflation of the country of origin and considering the exchange fluctuations of the Mexican peso against the currency of the country of origin. Assets acquired through December 31, 1996 are stated at net replacement values based on independent appraisals through 1996, as permitted by MFRS, which were subsequently restated through December 31, 2007 for inflation using factors derived from the NCPI. Depreciation and amortization are calculated using the straight-line method based on the remaining useful lives of the related assets, as follows:

	Average Years	
	2010	2009
Buildings	18	19
Leasehold improvements	10	10
Industrial machinery and equipment	9	9
Vehicles	3	3
Computers	2	2
Office furniture and equipment	5	5

- h. **Impairment of long-lived assets in use** - The Company reviews the carrying amounts of long-lived assets in use when an impairment indicator suggests that such amounts might not be recoverable, considering the greater of the present value of future net cash flows or the net sales price upon disposal. Impairment is recorded when the carrying amounts exceed the greater of the aforementioned amounts. Impairment indicators considered for these purposes are, among others, operating losses or negative cash flows in the period if they are combined with a history or projection of losses, depreciation and amortization charged to results, which in percentage terms in relation to revenues are substantially higher than that of previous years, obsolescence, reduction in the demand for the products manufactured, competition and other legal and economic factors.
- i. **Financial risk management policy** – The activities carried out by the Company expose it to a number of financial risks, including market risk (which encompasses foreign exchange, interest rate and price risks – such as investment in share certificates and commodity prices futures), credit risk and liquidity risks. The Company seeks to minimize the potential negative effects of these risks on its financial performance through an overall risk management program. The Company uses derivative and non-derivative financial instruments to hedge against some exposures to financial risks embedded in the balance sheet (recognized assets and liabilities) and off-balance sheet risks (firm commitments and highly probable forecasted transactions). Both, financial risk management and the use of derivative and non-derivative financial instruments are ruled by Company policies approved by the Board of Directors and are carried out by the Company’s treasury. The Company identifies, assesses and hedges financial risks in collaboration with its subsidiaries. The Board of Directors has approved written policies of a general nature with respect to the management of financial risks, as well as policies and limits associated to other specific risks; guidelines for permissible losses, when the use of certain derivative financial instruments is approved, or when such instruments can be designated as hedges, or when they do not qualify for hedge accounting, but rather for trading, which is the case and certain interest rate and / or foreign currency forwards and swaps that have been contracted. Compliance by Company’s management of established policies and exposure limits is reviewed by internal audit on an ongoing basis. Corporate treasury reports quarterly to the Risk Management Committee, which is part of the Board of Directors, responsible for monitoring risks and the policies implemented to mitigate risk exposures.
- j. **Goodwill** – Goodwill represents the excess of cost over the fair value of the subsidiaries shares, as of the date of acquisition. Goodwill is not amortized and is subject to impairment tests, at least once a year.
- k. **Rights to use trademarks** – Rights to use trademarks are recorded at acquisition cost, and through December 31, 2007 were restated using the NCPI. The rights for the use of trademarks are considered intangible assets with indefinite lives, are not amortized, but their value is subject to impairment rules. Through December 31, 2002, such rights were amortized using the straight–line method based on estimated useful lives not greater than 10 and 4 years, respectively.
- l. **Other assets** – Costs incurred in the development phase that meet certain requirements and that the Company has determined will have future economic benefits are capitalized. They were restated through December 31, 2007 for the effects of inflation, and are amortized based on the straight-line method over five years. Disbursements that do not meet such requirements, as well as research costs, are recorded in results of the period in which they are incurred. Preoperating costs are recorded directly to results of the period in which they are incurred.
- m. **Provisions** – Provisions are recognized for current obligations that arise from a past event, that will probably result in the use of economic resources, and can be reasonably estimated.
- n. **Direct employee benefits** – Direct employee benefits are calculated based on the services rendered by employees, considering their most recent salaries. The liability is recognized as it accrues. These benefits include mainly PTU payable, compensated absences, such as vacation and vacation premiums, and incentives.

- o. **Employee benefits from termination, retirement and other** – Liabilities for seniority premiums and severance payments at the end of the work relationship are recognized as costs over employee years of service and should be calculated by independent actuaries using the projected unit credit method at net discount rates pursuant to MFRS. However, the Company’s management determines its liability for employee retirement obligations using an estimate of future seniority premiums to be paid that have been incurred as of December 31, 2010 and 2009. Management believes there is no material difference between its estimate and the amount that would be determined by independent actuaries using the projected unit credit method at net discount rates.
- p. **Statutory employee profit sharing (PTU)** – PTU is recorded in the results of the year in which it is incurred and presented under other expenses in the accompanying consolidated statements of income. Deferred PTU is derived from temporary differences that result from comparing the accounting and tax bases of assets and liabilities and is recognized only when it can be reasonably assumed that such difference will generate a liability or benefit, and there is no indication that circumstances will change in such a way that the liabilities will not be paid or benefits will not be realized.
- q. **Income taxes** – Income tax (“ISR”) and the Business Flat Tax (“IETU”) are recorded in the results of the year they are incurred. To recognize deferred income taxes, based on its financial projections, the Company determines whether it expects to incur ISR or IETU and, accordingly, recognizes deferred taxes based on the tax it expects to pay. Deferred taxes are calculated by applying the corresponding tax rate to temporary differences resulting from comparing the accounting and tax bases of assets and liabilities and including, if any, future benefits from tax loss carryforwards and certain tax credits. Deferred tax assets are recorded only when there is a high probability of recovery.

Tax on assets – The tax on assets (IMPAC) that is expected to be recovered is recorded as a tax credit and is presented in the consolidated balance sheet under deferred taxes.

- r. **Foreign currency transactions** – Foreign currency transactions are recorded at the applicable exchange rate in effect at the transaction date. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currency are translated into Mexican pesos at the applicable exchange rate in effect at the balance sheet date. Exchange fluctuations are recorded as a component of comprehensive financing cost in the consolidated statements of income.
- s. **Revenue recognition** – Revenues are recognized in the period in which the risks and rewards of ownership of the inventories are transferred to the customers, which generally coincides with the delivery of products to customers in satisfaction of orders.
- t. **Recognition of interest income** – Interest earned on loans is recognized in the statement of income as accrued in accordance with the deadlines specified in contracts with borrowers and interest rates.
- u. **Interest expense** – Interests on borrowings is recognized in the statements of income as accrued.
- v. **Earnings per share** - Basic earnings per common share are calculated by dividing controlling interest by the weighted average number of common shares outstanding during the year. Diluted earnings per share are determined by adjusting controlling interest and common shares on the assumption that the Company’s commitments to issue or exchange its own shares would be realized. As of December 31, 2010, there were not commitments to issue or exchange its own shares.

4. Cash and cash equivalents

	2010	2009
Cash	\$ 60,858	\$ 30,040
Cash equivalents	<u>43,957</u>	<u>75,517</u>
	<u>\$ 104,815</u>	<u>\$ 105,557</u>

5. Accounts receivable

	2010	2009
Trade accounts receivable	\$ 606,513	\$ 531,917
Allowance for doubtful accounts	<u>(18,534)</u>	<u>(17,485)</u>
	587,979	514,432
Recoverable taxes	131,392	143,557
Other	<u>19,551</u>	<u>9,623</u>
	<u>\$ 738,922</u>	<u>\$ 667,612</u>

6. Inventories

	2010	2009
Finished goods	\$ 324,954	\$ 217,380
Cattle livestock	6,182	1,314
Raw materials	62,230	69,025
Materials and supplies	<u>47,823</u>	<u>27,814</u>
	441,189	315,533
Merchandise-in-transit	<u>-</u>	<u>46</u>
	<u>\$ 441,189</u>	<u>\$ 315,579</u>

7. Property, plant and equipment

	2010	2009
Buildings	\$ 573,719	\$ 622,887
Leasehold improvements	226,972	212,454
Industrial machinery and equipment	996,909	897,474
Vehicles	297,732	206,710
Computers	139,953	135,134
Office furniture and equipment	<u>91,924</u>	<u>82,843</u>
	2,327,209	2,157,502
Accumulated depreciation and amortization	<u>(929,692)</u>	<u>(788,792)</u>
	1,397,517	1,368,710
Land	204,687	196,083
Construction-in-progress	<u>75,316</u>	<u>40,800</u>
	<u>\$ 1,677,520</u>	<u>\$ 1,605,593</u>

Some of the Company's machinery and equipment are pledged to secure certain long-term bank loans (See Note 10).

8. Other assets, mainly rights to use trademarks

	2010	2009
Rights to use trademarks	\$ 1,306,895	\$ 1,306,895
Licenses and costs of system implementation	167,707	146,484
Development costs (internally – developed and opening of retail stores)	148,002	103,761
Goodwill	4,488	4,488
Other assets, mainly guaranty deposits	<u>15,706</u>	<u>2,213</u>
	1,642,798	1,563,841
Accumulated amortization	<u>(320,635)</u>	<u>(302,212)</u>
	<u>\$ 1,322,163</u>	<u>\$ 1,261,629</u>

9. Notes payable to financial institutions and notes payable

- a. **Notes payable to financial institutions** - Are integrated by documents denominated in local currency and foreign currency, mainly with national financial institutions. Accrued interest at the Interbank Interest Rate and Balance (TIIE) rate plus 1.25 and 2.25 and the London Interbank Offered Rate (LIBOR) rate plus 1.25 percent points over the weighted average (effective annual interest rate weighted average of 5.31% and 7.66% in 2010 and 2009, respectively).
- b. **Notes payable** - Are integrated by non-convertible bonds, (Privately issued) bearing interest at the rate TIIE plus 1.5 percentage points.

10. Long-term debt

	2010	2009
Loan in Mexican pesos to purchase machinery and equipment secured by the same machinery acquired valued at \$100,000; bearing annual fixed interest at 9.82%.	\$ -	\$ 16,574
Mexican peso loan secured purchase Intercarnes, S. A. de C.V., bearing annual fixed interest at 9.62%.	-	18,300
Loan in Mexican pesos to purchase machinery and equipment secured by the same machinery and buildings acquired, bearing interest at the TIIE Rate plus .95 (effective interest rate of 5.82% and 5.82% in 2010 and 2009 respectively).	170,500	192,500
Loan in Mexican pesos to purchase machinery and buildings secured by the same machinery and buildings acquired valued at \$125,000; bearing annual fixed interest at 8.9%.	<u>54,000</u>	<u>72,000</u>
Long-term debt	224,500	299,374
Less current portion	<u>(40,000)</u>	<u>(74,874)</u>
	<u>\$ 184,500</u>	<u>\$ 224,500</u>

The most restrictive covenants contained in the loan agreements consider: i) limit the sale or encumbrance of the fixed assets when they represent more than 10% of stockholders' equity; ii) the obligation to maintain certain financial ratios; iii) restrict incurring additional liabilities with a financial cost that could modify the obligations of the agreement; iv) restrict loans or guarantees to third parties or affiliated companies that could affect the payment obligation; v) not to merge or to split-off without the previous authorization and; vi) not to grant in guarantee fixed assets without previous authorization. Management believes the Company is in compliance with such covenants as of December 31, 2010.

As of December 31, 2010, long-term debt matures as follows:

2012	\$	40,000
2013		<u>144,500</u>
	\$	<u><u>184,500</u></u>

11. Employee benefits

Net period cost for obligations resulting from severance payments at the end of the work relationship and seniority premiums was \$5,146 and \$5,006, in 2010 and 2009, respectively. Other disclosures required under accounting provisions are not considered material.

12. Stockholders' equity

a. Common stock at par value (historical pesos) as of December 31, is as follows:

	2010		2009	
	Number of Shares	Par Value	Number of Shares	Par Value
Fixed capital:				
Series B	120,000,000	\$ 20,000	120,000,000	\$ 20,000
Variable capital:				
Series B	<u>190,088,148</u>	<u>32,305</u>	<u>188,362,727</u>	<u>30,813</u>
Total	<u><u>310,088,148</u></u>	<u><u>\$ 52,305</u></u>	<u><u>308,362,727</u></u>	<u><u>\$ 50,813</u></u>

Common stock consists of nominative shares. Shares have no ownership limitations. Variable capital may be increased without limitation.

- Pursuant to a resolution of the general ordinary stockholders' meeting, on January 15, 2010, dividends in the amount of \$98,843 were paid, pursuant the delivery of 6,983,119 treasury shares.
- During 2010, the Company repurchased 5,387,698 of its shares for \$65,356.
- During 2010, the Company placed on the market 130,000 shares (treasury shares) previously repurchased for \$1,437.
- The balance of its repurchased shares at December 31, 2010 and 2009 was 5,357,748 and 7,083,169 respectively. The weighted average of its outstanding shares during 2010 and 2009 was 311,837,331 and 308,362,727, respectively.
- Retained earnings include the statutory legal reserve. The General Corporate Law requires that at least 5% of net income of the year be transferred to the legal reserve until the reserve equals 20% of capital stock at par value (historical pesos). The legal reserve may be capitalized but may not be distributed unless the entity is dissolved. The legal reserve must be replenished if it is reduced for any reason. As of December 31, 2010 and 2009, the legal reserve, at historical pesos, was \$10,461 and \$10,296, respectively.

- g. Stockholders' equity, except restated paid-in capital and tax retained earnings will be subject to ISR payable by the Company at the rate in effect upon distribution. Any tax paid on such distribution may be credited against annual and estimated ISR of the year in which the tax on dividends is paid and the following two fiscal years.
- h. The balances of the stockholders' equity tax accounts as of December 31, are:

	2010	2009
Contributed capital account	\$ <u>164,239</u>	\$ <u>154,987</u>

13. Foreign currency balances and transactions

- a. As of December 31, the foreign currency monetary position is as follows:

	2010	2009
In thousands of U.S. dollars:		
Monetary assets	2,459	1,762
Monetary liabilities	<u>(27,690)</u>	<u>(41,533)</u>
Net monetary liability position	<u>(25,231)</u>	<u>(39,771)</u>
Equivalent in Mexican pesos	\$ <u>(312,360)</u>	\$ <u>(519,012)</u>
In thousands of Euros:		
Monetary liabilities	<u>(163)</u>	<u>(5)</u>
Net monetary liability position	<u>(163)</u>	<u>(5)</u>
Equivalent in Mexican pesos	\$ <u>(2,717)</u>	\$ <u>(94)</u>

- b. Transactions denominated in foreign currency were as follows:

	2010	2009
	(In thousands of U.S. dollars)	
Export sales	3,842	1,442
Import purchases	183,708	134,588
Interest paid		31

- c. Mexican peso exchange rates in effect at the dates of the consolidated balance sheets and at the date of issuance of these financial statements were as follows:

	December 31,		February 11,	
	2010	2009	2011	
U.S. dollar	\$ 12.38	\$ 13.05	\$ 12.04	
Euro	16.67	18.81	16.50	

14. Transactions with related parties

Transactions with related parties, carried out in the ordinary course of business, were as follows:

	2010		2009
Services paid to executives	\$ 60,758	\$	14,068
Services rendered	2,427		424
Sales	738		4,007
Services received	-		953
Interest income	3,890		-
Paid of interest	256		-

15. Comprehensive financing cost

In 2010 and 2009, qualifying assets of \$123,667 and \$309,148, respectively, were acquired; capitalized comprehensive financing cost (CFC) was \$3,275 and \$14,565, respectively, as follows:

	2010		2009
Capitalized CFC by asset type:			
Buildings and machinery and equipment	<u>\$ 3,275</u>	\$	<u>14,565</u>

Reconciliation of CFC of the period:

	2010		2009
Capitalized CFC attributable to qualifying assets	\$ 3,275	\$	14,565
Net balance recognized in the statement of income	<u>4,241</u>		<u>30,942</u>
Total CFC accrued	<u>\$ 7,516</u>	\$	<u>45,507</u>

In January 2007, the Company commenced capitalization of CFC and continues to do so. As of December 31, 2010 and 2009, qualifying assets acquired totaled \$123,667 and \$309,148, respectively. The annualized average capitalization rate in 2010 and 2009 was 5.67% and 4.71%, respectively.

16. Income taxes

The Company is subject to ISR and IETU.

The ISR rate is 30% for 2010 through 2012 and was 28% in 2009; it will be 29% for 2013 and 28% for 2014.

IETU - Revenues, as well as deductions and certain tax credits, are determined based on cash flows of each fiscal year. Beginning in 2010, the IETU rate is 17.5%, and it was 17% in 2009. The Asset Tax (IMPAC) Law was repealed upon enactment of the IETU Law; however, under certain circumstances, IMPAC paid in the ten years prior to the year in which ISR is paid for the first time, may be recovered, according to the terms of the law.

Income tax incurred will be the higher of ISR and IETU.

Based on its financial projections and according to INIF 8, *Effects of the Business Flat Tax*, the Company determined that it will basically pay ISR. Therefore, it only recognizes deferred ISR.

- a. Income taxes are as follows:

	2010	2009
ISR:		
Current	\$ 18,173	\$ 7,752
Deferred	<u>79,508</u>	<u>62,123</u>
	<u>\$ 97,681</u>	<u>\$ 69,875</u>

- b. The reconciliation of the statutory and effective ISR rates expressed as a percentage of income before ISR is shown below.

	2010	2009
Statutory rate	30%	28%
Less (add) the effect of permanent differences, mainly nondeductible expenses and effects of inflation	<u>(4)</u>	<u>2</u>
Effective rate	<u>26%</u>	<u>30%</u>

- c. The main items that give rise to a deferred ISR liability are:

	2010	2009
Deferred ISR asset:		
Effect of tax loss carryforwards	\$ 104,937	\$ 163,719
Other	<u>8,263</u>	<u> </u>
Deferred ISR asset	<u>113,200</u>	<u>163,719</u>
Deferred ISR liability:		
Property, plant and equipment	(194,445)	(162,226)
Other assets	(51,519)	(26,103)
Accumulated amortization of recorded value over cost of subsidiaries and business acquired and of the rights to use trademarks	<u>(272,188)</u>	<u>(272,200)</u>
Deferred ISR liability	<u>(518,152)</u>	<u>(460,529)</u>
Recoverable tax on assets paid	-	2,149
Valuation allowance for tax loss carryforwards	-	(28,634)
Valuation allowance for recoverable tax on assets paid	<u>-</u>	<u>(2,149)</u>
Net deferred ISR liability	<u>\$ (404,952)</u>	<u>\$ (325,444)</u>

To determine deferred ISR at December 31, 2010, the Company applied the applicable tax rates to temporary differences based on their estimated reversal dates. The result from applying different rates is presented in the caption tax effect due to tax rate changes.

The benefits of restated tax loss carryforwards for which the deferred ISR asset and, have been recognized, can be recovered subject to certain conditions. Restated amounts as of December 31, 2010 and expiration dates are:

Year of Expiration	Tax Loss Carryforwards
2011	\$ 19,648
2012	6,396
2013	146,221
Thereafter	<u>179,624</u>
	<u>\$ 351,889</u>

17. Earnings per share

- a. The amounts used to determine earnings per share for the year ended December 31, 2010, is as follow:

Controlling interest	\$ <u>264,558</u>
Weighted average number of shares	<u>311,837,331</u>
Earnings per share (in pesos) of majority stockholders	<u>\$.85</u>

- b. The amounts used to determine earnings per share for the year ended December 31, 2010, is as follow:

Controlling interest	\$ <u>161,137</u>
Weighted average number of shares	<u>308,362,727</u>
Earnings per share (in pesos) of majority stockholders	<u>\$.52</u>

18. Commitments

The Company leases buildings for use as retail stores in multiple cities, where branches are located. Rental expenses were \$34,969 and \$19,478 for the years ended December 31, 2010 and 2009, respectively. Future minimum lease commitments are:

Year	Amount
2011	\$ 27,525
2012	23,362
2013	22,325
Thereafter	<u>72,317</u>
Total	<u>\$ 145,529</u>

19. Contingencies

- a. As of December 31, 2010, certain lawsuit trials against the Company were in progress. However, the Company has not recorded any provision because management and legal counsel believe that there are sufficient elements to obtain favorable resolutions. The maximum loss related to such matters is approximately \$21,945.
- b. Except for that mentioned in the previous points, neither the Company and its assets are not subject to any legal action other than those that arise in the normal course of business.

20. Transactions that did not affect cash flows

In January 15, 2010, the Company paid dividends for \$98,843, which were taken from the share repurchase fund.

21. Business segment information

The Company primarily operates in two industry segments: production and sale of sausages and other processed meats and purchase, raising and sale of livestock, each managed by one director.

Sales, income from operations and assets by segment are not shown separately because the livestock segment is not material (less than 10%) at the consolidated level in each of the years presented.

22. New accounting principles

As part of its efforts to make Mexican standards converge with international standards, in 2009, the Mexican Board for Research and Development of Financial Information Standards (“CINIF”) issued the following Mexican Financial Reporting Standards (NIFs), Interpretations to Financial Information Standards (INIFs) and improvements to NIFs applicable to profitable entities, which become effective for fiscal years beginning on January 1, 2011, as follows:

B-5, Financial Segment Information,
B-9, Interim Financial Information
C-4, Inventories
C-5, Advance Payments and Other Assets
Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2011

Some of the most important changes established by these standards are:

NIF B-5, Financial Segment Information- Establishes management’s approach to disclose financial information by segment as opposed to Bulletin B-5, which, while using a management’s approach, required that the information be disclosed by economic segments, geographical areas or homogeneous groups of customers. The standard does not require that the business areas be subject to different risks from one another to separate them; it allows classifying as a segment area in the pre-operational stage; and requires the separate disclosure of interest income, interest expense and liabilities, as well as disclosure of information of the entity as a whole, by products, services, geographical areas, and major customers and suppliers. As the previous Bulletin B-5, this standard is only mandatory for public companies or entities in process of becoming public.

NIF B-9, Interim Financial Information- Unlike Bulletin B-9, this standard requires a condensed presentation of the statement of changes in stockholders’ equity and the statement of cash flows as part of the financial information at interim dates and, for comparative purposes, requires that the information presented at the closing of an interim period be presented together with information at the end of the same interim period of the previous year and, in the case of the balance sheet, it requires presenting the closing balance sheet of the immediately preceding year.

NIF C-4, Inventories- This standard eliminates direct costing as a system of valuation and the last-in first-out valuation method. It requires that the amendment relating to the acquisition cost of inventory on the basis of cost or market value, whichever is less, be made only on the basis of net realizable value. It also sets rules for valuing inventory of service providers. It clarifies that, in the case of inventory acquisitions by installments, the difference between the purchase price under normal credit terms and the amount paid be recognized as a financial cost during the financing period. The standard allows that, under certain circumstances, the estimates for impairment losses on inventories that have been recognized in prior periods be reduced or canceled against current earnings of the period where changes to estimates are made. It also requires disclosing the amount of inventories recognized in the results of the period, when cost of sales includes other elements, or when part of cost of sales is included as part of discontinued operations, or when the statement of income is classified according to the nature of the P&L items and no cost-of-sales line item is presented, but rather the individual elements making up cost. It requires disclosing the amount of any impairment losses on inventories recognized as cost of the period. It also requires that any change in the cost allocation method be treated as an accounting change. As well, it requires that advances to suppliers from the time when the risks and benefits of ownership are transferred to the Company, be recognized as inventories.

NIF C-5, Advance Payments and Other Assets- This standard sets as a basic feature of advance payments the fact that they do not yet transfer to the Company the risks and benefits of the ownership of goods and services to be acquired or received. Therefore, advances for the purchase of inventories or property, plant and equipment, among others, must be presented in the advance payments line item not in inventory or property, plant and equipment, respectively. It requires that advance payments be recognized as an impairment loss when they lose their ability to generate future economic benefits. This standard requires advance payments related to the acquisition of goods to be presented in the current or noncurrent sections of the balance sheet, based on their respective classification.

Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2011- The main improvements generating accounting changes that should be recognized in fiscal years starting on January 1, 2011 are as follows:

NIF B-1, Accounting Changes and Error Corrections- This standard requires that if the entity has implemented an accounting change or corrected an error, it should present a retroactively adjusted statement of financial position at the beginning of the earliest period for which comparative financial information with that of the current period is presented. It also requires that each line item in the statement of changes in stockholders' equity shows: a) initial balances previously reported, b) the effects of the retroactive application for each of the affected items in stockholders' equity, segregating the effects of accounting changes and corrections of errors, and c) the beginning balances retroactively adjusted.

NIF B-2, Statement of Cash Flow- This standard eliminates the requirement to show the excess cash to be applied in financing activities, or cash to be obtained from financing activities line items, to leave its presentation as a recommendation.

Bulletin C-3, Accounts Receivable- This Bulletin includes standards for the recognition of interest income from accounts receivable, and clarifies that it is not possible to recognize accrued interest income derived from receivables considered difficult to recover.

NIF C-13, Related Parties- This standard defines a close family member as a related party and considers all persons who qualify as related parties or, excludes those who, despite the family relationship, are not related parties.

Bulletin D-5, Leases- Bulletin D-5 removes the obligation to determine the incremental interest rate when the implicit rate is too low; consequently, it establishes that the discount rate to be used by the lessor to determine the present value should be the implicit interest rate of the lease agreement. It eliminates the requirement to use the lower interest rate between the incremental interest rate and the implicit interest rate of the lease agreement to determine the present value of minimum lease payments the lessee may capitalize. It requires using the implicit interest rate of the agreement if it can be easily determined; otherwise, the incremental interest rate should be used. Both the lessor and the lessee should disclose more detailed information on their leasing operations. The Bulletin requires that the result in a sale and leaseback transaction be deferred and amortized over the term of the agreement and not in proportion to the depreciation of the leased asset. The Bulletin also establishes that the gain or loss on the sale and leaseback in an operating lease be recognized in results at the time of sale, provided that the transaction is established at fair value, noting that if the sales price is lower, the result should be recognized immediately in current earnings, unless the loss is offset by future payments that are below the market price, in which case it should be deferred and amortized over the term of the agreement and, if the selling price is higher, the excess should be deferred and amortized over the term of agreement.

At the date of issuance of these consolidated financial statements, the Company has not fully assessed the effects of adopting these new standards on its consolidated financial information, but considers that such effects not be material to the consolidated financial statements nor the consolidated statements of income.

23. International Financial Reporting Standards

In January 2009, the National Banking and Securities Commission published the amendments to its Single Circular for Issuers, which requires companies to file financial statements prepared according to the International Financial Reporting Standards beginning in 2012, and permits their early adoption.

24. Consolidated financial statements issuance authorization

On February 11, 2011 the issuance of the consolidated financial statements was authorized by C. P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Finance and Administration Director. These consolidated financial statements are subject to the approval at the general ordinary stockholders' meeting, where they may be modified, based on provisions set forth by the General Corporate Law.

* * * * *



La Asamblea Ordinaria de Accionistas
de Grupo Bafar, S. A. B. de C.V.,
se realizó el 15 de Abril de 2011
en las instalaciones de Grupo Bafar,
ubicado en el km 7.5 de la carretera a Cuauhtémoc,
de la ciudad de Chihuahua, Chih., México
a las 12:00 hrs.

Las acciones representativas del capital social
de Grupo Bafar, S. A. B. de C.V.,
cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV),
con clave de pizarra "bafar".

*Grupo Bafar, S. A. B. de C.V.,
General Ordinary Stockholders Meeting was
held on April 15, 2011 in
Grupo Bafar's, located in
km 7.5 de la carretera a Cuauhtémoc,
in Chihuahua City, Chih., México
at 12:00 hours.*

*Shares representing Grupo Bafar, S. A. B. de C.V.,
capital stock are listed in the Mexican Stock Exchange
(Bolsa Mexicana de Valores BMV),
under the code "bafar".*

Información sobre la acción

Information on Shares

Acciones en circulación (Serie "B")/Outstanding share("B" Series):
310 millones/310 millions

Información por acción 2010/Share information 2010

0.85	Utilidad básica por acción ordinaria (UPA) / Basic profit per share (PPS)
9.08	Valor en libros / Book value
14.75	Precio al cierre (a) / Price at closing (a)
1.63	Precio/ Valor en libros / Price / Book value
17.35	Precio/ UPA / Price / PPS

GRUPO BAFAR, S.A.B. de C.V.
Km. 7.5 Carretera a Cuauhtémoc
Col. Las Ánimas
Chihuahua, Chih.
C.P.31450
www.grupobafar.com.mx

Auditor Independiente/Independent Auditors:
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu.
/Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., member of Deloitte Touche Tohmatsu.

Relación con Inversionistas/ Investors Relations:

Luis Eduardo Ramírez Herrera
Director de Finanzas/ Chief Financial Officer
Tel. 52 (614) 439-01-02
Fax. 52 (614) 439-01-00 ext. 7175
leramirez@bafar.com.mx

Luis Carlos Piñon Reza
Contraloría Corporativa/ Corporate Controller
Fax. 52 (614) 439-01-00 ext. 7338
lpinon@bafar.com.mx



BAFAR

SÍMBOLO EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES/MEXICAN STOCK
EXCHANGE SYMBOL: BAFAR

Fecha de Inscripción/Dated List:
Septiembre de 1996/September 1996

Precio al final de cada periodo/Price at the end of the period
(pesos nominales/nominal pesos)

