



**GRUPO BAFAR®**

Informe Anual

**2011**

Annual Report





# Visión

## Grupo Bafar

Bafar Group  
Vision

Tenemos cobertura a nivel nacional y aprovechamos las oportunidades de crecimiento en los mercados de exportación.

Somos el grupo más importante en la comercialización e industrialización de productos cárnicos en México, con una gran influencia en lácteos y otros productos refrigerados.

Nuestro personal está altamente capacitado y motivado.

Contamos con una excelente imagen en la sociedad y participamos activamente en el desarrollo de nuestra comunidad.

We have nationwide coverage and are seizing each and every growth opportunity in export markets.

We are the major group in marketing and industrializing meat products in Mexico, with a significant influence on dairy and other refrigerated products.

Our personnel is highly skilled and motivated.

Our image in the community is excellent and we are actively involved in the community's development.

# Índice

## Table of Contents



Carta a los Accionistas 2  
Letter to Shareholders

Cifras Relevantes 12  
Financial Highlights

Consejo de Administración 13  
Board of Directors

División Productos de Consumo 14  
Consumer Products Division

División Internacional 22  
International Division

División Retail 25  
Retail Division

Calidad Bafar 32  
Bafar Quality

Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico 36  
Center for Innovation and Technological Development (CIDET)

Dirección de Manufactura 41  
Manufacturing Management

Dirección de Logística y Proyectos 45  
Logistics and Project Management

Centro de Competencia Tecnológica 48  
Technologic Competence Center

Planeación Estratégica 51  
Strategic Planning

Vextor Activo 54  
Vextor

División Inmobiliaria y nuevos negocios 57  
Real Estate and New Business Division

Universidad Bafar 60  
Bafar University

Responsabilidad Social 65  
Social Responsibility

Análisis Financiero 72  
Financial Analysis

Estados Financieros 79  
Financial Statement



# Carta a los Accionistas

## Letter to Shareholders

### Señores Accionistas:

En 2011 mantuvimos el sólido crecimiento que nos caracteriza, una solidez derivada de las eficientes estrategias comerciales con enfoque de valor a nuestros Clientes y una estricta disciplina financiera y de talento que con años de experiencia han ganado nuestro equipo directivo y colaboradores. Gracias a estas fortalezas y al posicionamiento de nuestras marcas líderes nos permitieron alcanzar un aumento en ventas netas de casi 8% (9.5% en dólares), alcanzando los \$6,362 millones de pesos (U.S. \$510.2). Por otro lado, reorientamos nuestros esfuerzos en aquellos productos que nos generen mayor rentabilidad, como consecuencia reestructuramos el negocio de alimento para ganado, lo cual impactó en el crecimiento del volumen al incrementar 3% en relación al año anterior debido a que dichos productos son de alto volumen y bajo precio, con esto llegamos a la cifra récord de 193 mil toneladas en 2011.

### Dear Shareholders,

*In 2011, we maintained our characteristic strong growth, a strength that stems from our efficient business strategies focused on providing our Customers with value, and the strict financial and talent discipline that our management team and staff have acquired over years of experience. Such strengths and our leading brand positioning allowed us to achieve an increase in our net sales by nearly 8% (9.5% in dollar terms), thus reaching \$6.362 billion pesos (\$510.20 USDlls.). On the other hand, we realigned our efforts towards products that yield higher returns; as a result, we restructured the cattle feed business, which impacted volume growth by 3% against the previous year as these products are managed at high volume and low prices. This helped us reach the record figure of 193,000 tons in 2011. 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.*

La estrategia de negocio continúa siendo una de las más importantes fortalezas del Grupo, permitiéndonos enfrentar un entorno competitivo con precios altos en las materias primas, situación que impactó todo el año los márgenes de utilidad. Adicional a lo anterior, se presentó una devaluación del peso frente al dólar en el último cuatrimestre, impulsándonos a modificar los precios de venta en ciertos productos para contrarrestar los efectos negativos en nuestra rentabilidad. El crecimiento orgánico y el apego estricto a los programas de eficiencia y productividad implementados desde el año pasado nos permitieron llegar a \$400.8 millones de pesos de utilidad de operación (U.S. \$32.1), un 6.3% sobre las ventas, mientras que en 2010 fue de \$362.8, un 6.1% sobre ventas, logrando un crecimiento del 10.4% (12% en dólares) en relación al año anterior.

Las políticas financieras nos han permitido mantener una posición privilegiada para soportar los proyectos de crecimiento como el mejoramiento de la Planta Productiva, la modernización de nuestros puntos de venta y la inversión en tecnología de punta. Y para que lo anterior fuera posible generamos un flujo de efectivo operativo EBITDA por \$597.5 millones de pesos (U.S. \$47.9) comparado con \$533.6 millones de pesos (U.S. \$42.7) reportados en 2010, representando una alza del 12% (13.6% en dólares).

*The business strategy remains one of the Group's major strengths, enabling us to face a competitive environment with high raw material prices, a situation that hit our profit margins throughout the year. Additionally, the peso was devaluated against the dollar in the last quarter and led us to change our sales prices for certain products to offset the negative impact on our profitability. Organic growth and strict adherence to efficiency and productivity programs we had implemented since last year enabled us to have profits from our operations for \$400.8 million pesos (\$32.10 US Dlls.), 6.3% over sales, while in 2010 we achieved \$362.8 million pesos, 6.1% over sales, thus achieving a growth of 10.4% (12% in dollars) against the previous year.*

*Financial policies have enabled us to maintain a strong position to support such growth projects as improving the Production Plant, modernizing our points of sales, and investing in state-of-the-art technology. And to make this possible, we generated an EBITDA operating cash flow of \$597.5 million pesos (\$47.9 US Dlls.) against \$533.6 million pesos (\$42.7 US Dlls.) recorded in 2010, which means an increase of 12% (13.6% in dollars).*

Logra un  
crecimiento de  
**10.4%**  
en utilidad de operación

Aumentó  
las ventas  
netas  
**8%**

Cifra  
récord  
**193** mil  
toneladas

**PARMA**<sup>®</sup>

Hoy en día seguimos creciendo con rentabilidad generando valor para nuestros accionistas, esto debido al incremento en la utilidad neta mayoritaria en 71.1% (73.7% en dólares), obteniendo una utilidad de \$452.8 millones de pesos (U.S. \$36.3) comparados con \$264.5 millones de pesos (U.S. \$20.9) obtenidos en 2010. El porcentaje respecto a ventas fue de un 7.1% y 4.4% para 2011 y 2010 respectivamente, mientras que el porcentaje de utilidad neta con respecto al capital contable fue de 16.5% contra el 9.6% obtenido en 2010.

Con la visión que nos identifica, Grupo Bafar está cada vez mejor preparado para atender las necesidades de nuestros Clientes y ofrecerles una propuesta única. Estamos convencidos que es el camino que nos permitirá capitalizar las múltiples oportunidades del mercado.

A la luz de estos resultados, agradezco a los Accionistas y a los miembros del Consejo de Administración por su confianza, a todos nuestros colaboradores por su compromiso y entrega, pero sobre todo a nuestros Clientes por la preferencia en nuestros productos logrando hacer de Grupo Bafar una empresa de solidez probada.

*We are still growing today with profitability and creating value for our shareholders, this is due to the increase in the majority net income by 71.1% (73.7% in dollars), obtaining a profit of \$452.8 million pesos (\$36.3 US Dlls.) against \$264.5 million pesos (\$20.9 US Dlls) we obtained in 2010. Percentages over sales were 7.1% and 4.4% for 2011 and 2010, respectively, while the percentage of net income relative to equity was 16.5% against 9.6% we achieved in 2010.*

*With this vision to identify us, we are more and more prepared in Grupo Bafar to meet the needs of our Customers and offer a unique proposal to them. We believe this is the path that will allow capitalizing on the multiple opportunities the market is offering.*

*In light of these results, I'd like to thank the Shareholders and the members of the Board of Directors for their confidence, and all our associates for their commitment and dedication; but above all, I thank all of our Customers for their preference for our products, which has made Grupo Bafar a company with proven strength.*

Genera más  
valor para los  
Accionistas  
incrementando  
**71%**  
la utilidad neta mayoritaria





Sabori busca  
brindar salud,  
bienestar y  
sabor para  
las familias

## Aspectos Operativos Relevantes

### División Productos de Consumo

En 2011 seguimos invirtiendo agresivamente en nuestra red de distribución y en campañas de publicidad, estamos convencidos que vamos en la dirección correcta para construir confianza y lealtad en nuestras marcas. Este año, impulsamos el posicionamiento de nuestra marca Guisy, introduciendo la nueva línea taquera en sus dos presentaciones, Pastor y Alambre. La línea taquera para preparar en casa, es la única en el mercado y por lo tanto asume el reto de ganar participación de mercado posicionándose en la mente del consumidor.

Para capitalizar el liderazgo de la marca Sabori introdujimos la línea Familiar. Consta de productos como el york, virginia de pavo y un nuevo concepto la pechuga de pollo. Esta línea logró llegar a un mercado no explorado dentro de las marcas Premium, brindando salud, bienestar y sabor para las familias sin perder el foco en nuestros consumidores cautivos.

### División Internacional

En el área internacional seguimos incrementando la participación de mercado en Estados Unidos, gracias a la captación de las grandes cadenas de autoservicio como Wal-Mart, ofreciendo un nuevo catálogo con productos benéficos para la salud de nuestros principales Clientes, el público Hispano-Americano. Además se inició con la exploración del mercado asiático, por lo que este 2012 la presencia de nuestros productos procesados y carnes rojas en aquella región será toda una realidad.

## Significant Operative Features

### Consumer Product Division

*In 2011, we continued to aggressively invest in our distribution network and advertising campaigns; we are convinced that we are following the right path to build trust and loyalty in our brand names. This year, we strived for positioning our brand Guisy by introducing the new line of tacos in two presentations - Tacos al Pastor and Skewer Tacos. Ready to be cooked at home, it is unique in the market and therefore takes the challenge to gain market share, positioning itself in the consumer's mind.*

*In order to capitalize the leading position of the brand Sabori, we introduced the family line. It includes such products as the York ham, turkey Virginia ham, and a new concept - turkey breast. This product line could reach the untapped market of Premium brands and provide families with healthcare, well-being and taste without losing focus on our captive consumers.*

### International Division

*At an international level, we keep on increasing our market share in the U.S. through such major supermarket chains as Wal-Mart, offering a new catalog of products to benefit the health of our primary customers, the Spanish-American public. We also started exploring the Asian market; therefore, in 2012 the presence of processed products and red meat will be a reality in that region.*



## División Retail

Nuestro programa de expansión sigue orientado a llevar nuestra oferta de valor a más Clientes. En 2011 fortalecimos la presencia en las regiones donde ya nos encontrábamos e incursionamos en nuevas regiones del centro y occidente del País. Carnemart sigue ofreciendo mejores y más innovadoras presentaciones de productos. Las marcas propias siguen posicionándose en la preferencia de nuestros Clientes gracias a su combinación de precio y calidad.

6

En el formato de tiendas BIF introdujimos una variedad más amplia de productos a precios competitivos y con un servicio personalizado. Además de introducir la mejor calidad en cortes finos con el Certified Angus Beef®, certificado que excede las expectativas por ser un corte lleno de sabor, increíblemente suave y naturalmente jugoso.

## Retail Division

*Our expansion program still aims at making value offers to more Customers. In 2011, we strengthened our presence in regions we had already reached and started to explore new regions in the central and western areas of the country. Carnemart keeps offering better and more innovative ways to present products. Our own brands keep on positioning themselves in our Customers' preference due to their price - quality combinations.*

*At our BIF stores, we introduced a wider range of products at competitive prices and personalized service. We also introduced the best quality steaks with the Certified Angus Beef®, a certification that exceeds all expectations as a meat cut that is full of flavor, incredibly soft and naturally juicy.*

## Manufactura

A fin de encontrar nuevos caminos, nuevas formas, nuevas oportunidades de hacer negocio, instalamos una Planta para la elaboración de productos de pan, la cual cuenta con tecnología de vanguardia y está totalmente automatizada. Este proyecto nos permite abarcar un importante nicho de mercado en nuestros puntos de venta. Adicionalmente se optimizó el proceso de manufactura en productos de ave, al incrementar la eficiencia en las líneas de marinado de pollo y línea de pavo, mejorando la competitividad de nuestros productos en el mercado nacional.

Mejoramos los procesos a fin de mantener los más altos estándares de calidad y la eficiencia en las áreas de producción, basado en equipos multidisciplinarios y auto dirigidos. Bajo la filosofía de nuestro sistema de producción (Bafar Production System) logramos fortalecer los puntos de control a fin de garantizar la calidad, el costo y la entrega del producto, todo lo anterior integrado al sistema SAP ERP.

## Manufacturing

*With the purpose of finding new ways, forms and opportunities to make business, we installed a bread manufacturing plant, is equipped with state-of-the-art technology and is fully automated. This project allows us to cover a significant market niche in our points of sales. In addition, manufacturing processes for poultry products were optimized by increasing efficiency in the chicken marinating and turkey lines, thus improving our products' competitiveness in the domestic market.*

*We improved our processes to maintain the highest quality standards and efficiency in production areas, based on multidisciplinary and self-directed teams. Under the philosophy of our production system (Bafar Production System), we could strengthen our control points in order to ensure quality, cost and product delivery; all this was incorporated to the SAP ERP system.*



# Vextor

Siendo el brazo financiero de Grupo Bafar, busca activamente incursionar con nuevos productos y este año lanzó al mercado el crédito automotriz y seguro de auto, enfocado a los colaboradores de las empresas de Grupo Bafar. Asimismo, celebró convenios de colaboración con diferentes instituciones, ofreciendo el producto de crédito de nómina con las mejores tasas del mercado. También, continuó incrementando el posicionamiento de los productos de crédito al consumo, crédito empresarial y factoraje a través del esquema de cadenas productivas.

En el 2011 existieron numerosos logros y se cumplieron metas establecidas. Sin embargo, a futuro se vislumbran retos importantes que con una estrategia acertada seguiremos expandiendo el mercado y continuaremos creciendo en forma sostenida en el sector financiero.

# Vextor

*Grupo Bafar's financial arm, it actively strives for exploring new products; this year, it launched automotive credits and car insurance for employees of Grupo Bafar's companies. It also held a collaboration agreement with institutes to offer payroll credits at the best rates in the market. It also continued to increase the positioning of consumer credit products, business credit and invoicing under the supply chain system.*

*Many achievements were made and goals set forth were attained in 2011. However, major challenges can be seen in the future, but, with the appropriate strategy, we will continue expanding the market and steadily growing within the financial sector.*





## Responsabilidad Social

Reafirmamos el compromiso de ser un buen ciudadano corporativo al realizar fuertes inversiones en energía renovable como la tecnología LED y los paneles solares en nuestras Plantas, reduciendo el consumo de energía eléctrica y gas.

Seguimos realizando acciones en beneficio de las comunidades donde nos ubicamos por medio de apoyos en efectivo y en especie canalizados a grupos vulnerables de dichas regiones.

Participamos en la reforestación de áreas verdes en la Ciudad de Chihuahua generando mejores espacios públicos en beneficio de la comunidad.

Grupo Bafar asume con responsabilidad las acciones en materia de responsabilidad social, tal como ha sido su compromiso a largo plazo.

## Social Responsibility

*We reaffirm our commitment to be a good corporate citizen by making significant investments in renewable energy, such as the LED technology and solar panels installed in our plants, thus reducing our usage of electricity and gas.*

*We continue to take actions to benefit the communities where we are operating by giving support in cash and kind to vulnerable groups in those regions.*

*We are involved in the reforestation of green areas in the City of Chihuahua, thus helping create better public spaces to benefit the community.*

*Grupo Bafar takes social responsibility actions to keep the long-term commitment it made.*



## Recursos Humanos

Consientes que nuestra principal fortaleza es nuestra gente, realizamos inversiones en tecnología para la gestión del talento y desarrollamos un campus virtual para la administración y entrega de programas de formación, acciones que complementan la capacitación presencial y el uso de video conferencias.

Para el diseño y la creación del sistema de gestión y retención de talento, la Universidad Bafar diseñó y puso en marcha el Proyecto Cre Ser bajo el lema "Desarrollando Nuestro Futuro". Dicho Proyecto permitió definir lo que se denominó la ruta del talento, realizando acciones concretas como el diagnóstico, producción, carga, entrega y seguimiento de los materiales de capacitación, todo en un tablero de talento en línea. De la misma manera, contribuyó en el diseño y desarrollo de planes de sucesión bajo el enfoque de meritocracia a través de su programa de Gerenciamiento, formando a nuestros colaboradores para ocupar las diferentes posiciones gerenciales de la Organización.

## Human Resources

*Being aware that our major strength is our people, we invested in technology to manage talents and developed a virtual campus to manage and facilitate training programs; such actions supplement the classroom training and the use of video conferencing.*

*In order to design and create the talent management and retention system, Bafar University launched the Cre Ser Project under the motto "Developing Our Own Future." Such project allowed establishing the so-called "talent path," which defined such specific actions to be taken as diagnosis, production, loading, delivering and follow-up of training materials on an online talent board. Likewise, they helped design and develop succession plans with a meritocracy approach through the Management program, thus training our associates to fill various managerial positions in the Organization.*

## Perspectivas para el 2012

Tras un destacado cierre de año, puedo asegurarles que en Grupo Bafar contamos con fuertes cimientos para sustentar nuestro futuro gracias a un equipo de colaboradores altamente competitivo, a esquemas flexibles de negocio y al inicio exitoso en nuevos nichos de mercado, en donde hemos distinguido oportunidades que nadie más percibe y las hemos tomado con oportunidad y capacidad.

Mantener una relación estrecha con todos nuestros proveedores en el marco de una relación ganar-ganar nos permite integrar una cadena de valor que contribuya a fortalecer la competitividad de mutuo beneficio, con ello estamos convencidos que nuestra operación multiformato ofrece una propuesta de valor adecuada para nuestros Clientes.

Este 2012 se vislumbra como un año más de retos, para ello continuaremos firmes con nuestra filosofía de tomar riesgos calculados y con la determinación de vencer obstáculos, no importando su tamaño o dificultad. La firmeza, entereza y fuerza es la sangre que fluye por las venas de la Organización permitiéndonos afrontar situaciones adversas que se presenten.

Con el ánimo que nos dejan tan importantes acciones y el espíritu de nuestra visión, podemos asegurar que nuestra gente continuará construyendo un futuro aún más exitoso para Grupo Bafar.

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

## Outlook for 2012

*After an outstanding year-end, I can assure you that Grupo Bafar has a strong foundation to sustain our future thanks to a team of highly competitive group of associates, flexible business systems and our successful entry into new market niches where we have identified opportunities nobody else has seen, and we have timely, skillfully seized such opportunities.*

*Maintaining a close relationship with all our suppliers through a win-win relationship allows us to integrate a value chain that contributes to strengthen a mutual benefit competitiveness; thus, we believe our multi-format operation offers an appropriate value proposal to our Customers.*

*2012 looms as another year of challenges; to be able to beat them, we will continue firmly standing on our philosophy of taking calculated risks and our determination to overcome the obstacles regardless their size or difficulty. Our steadfastness, endurance and strength are the blood that flows through the Organization's veins and allows us to face any adverse situation that could arise.*

*With the encouragement that such significant actions make us feel and the spirit of our vision, we can ensure that our people will continue to build an even more successful future for Bafar Group.*

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



Inicia  
el proyecto  
**Cre Ser**  
"Desarrollando  
nuestro futuro"

# Cifras Relevantes

## Financial Highlights

Millones de pesos/ Millions of pesos

### Resultados

	2011	2010	% VAR/Change
Ventas en toneladas	193,501	188,183	2.83%
Ventas netas	6,362	5,895	7.92%
Utilidad de operación	401	363	10.42%
Flujo operativo	598	534	11.90%
Utilidad neta mayoritaria	453	265	70.90%
Utilidad neta mayoritaria por acción <sup>(1)</sup> pesos	1.45	0.85	70.53%
Utilidad neta	538	272	97.72%

### Results

Sales (in tons)  
 Net sales  
 Operating income  
 Operating cash flow  
 Main net income  
 Main net income per share (1) peso  
 Net Income

### Balance

	2011	2010	% VAR/Change
Activo total	5,331	4,585	16.28%
Pasivo total	2,073	1,759	17.84%
Capital contable total	3,259	2,826	15.31%
Capital contable mayoritario	3,212	2,816	14.05%
Valor contable por acción (1) pesos	10.21	9.08	12.43%

### Balance sheet

Total assets  
 Total liabilities  
 Total equity in books  
 Main equity  
 Book value per share (1) pesos

Cifras expresadas en millones de pesos de poder adquisitivo de diciembre 2011 (del 2006 al 2011)

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

Figures expressed in millions of pesos by december 31, 2011 (2006 to 2011)

(1) Based on the number of outstanding shares.

### Utilidad de operación



### Flujo operativo



### Utilidad neta



8.5%  
 Utilidad neta sobre ventas

9.4%  
 Flujo operativo sobre ventas



# Consejo de Administración

## Board of Directors

**Oscar 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 del Área Internacional de Grupo Bafar. Consejero de Bafar desde 2000. Consejero Patrimonial Relacionado. *Director of the International 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.*

**Oscar Francisco Cázares Elías.**

Presidente del Consejo de Grupo Caztel, 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 Caztel, 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.*

**Hermínio Padruno 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.*

**Alfonso Rodríguez Arellano.**

Presidente y Director General de Finest Business Consulting Novations-Miller Heiman Scientrix. Consejero de Bafar desde 2011. Consejero Independiente. *President and General Director of Finest Business Consulting Novations-Miller Heiman Scientrix. Member of the Board since 2011. Independent.*

**Raúl de la Paz Garza.**

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



# División Productos de Consumo

Consumer Products  
Division





Para Grupo Bafar el desarrollar novedosos productos y campañas publicitarias le han valido convertirse en la Empresa líder en innovación y crecimiento, lo cual representa el posicionamiento y participación de nuestras marcas.

Este año, continuamos creando estrategias efectivas que sustentan el crecimiento y fortalecimiento de nuestra organización.

Tal es el caso de la marca delicatessen Parma, la cual incrementó su portafolio de productos al incluir dos exitosas líneas.

La primera, incluye las exquisitas salchichas Gourmet, las cuales las podemos encontrar en 3 presentaciones: Ahumadas, Cheddar y Cheddar Jalapeño, realmente deliciosas.

*For Bafar Group, developing new products and advertising campaigns has been useful to become the leading company in innovation and growth, which represents the position and participation of our brands.*

*This year, we keep on creating effective strategies to support our organization's growth and strengthening.*

*Such is the case of the delicatessen Parma brand, which increased its product portfolio to include two successful lines.*

*The first line includes the exquisite Gourmet sausages, which can be found in 3 presentations: Smoked, Cheddar and Jalapeno Cheddar. Really delicious!*

Por otro lado, incluimos la nueva línea de productos importados Premium: Jamón Serrano, Salchichón Extra y Chorizo Pamplona. Elaborados artesanalmente en España a manos de maestros de la Charcutería Catalana, siendo muestra de los sabores y tradiciones de la región de los Pirineos Catalanes.

Así pues, Parma consolida su liderazgo y presenta productos delicatessen de la más alta calidad con recetas e ingredientes tradicionales.

*In addition, we included the new line of Premium imported products: Cured Ham, Extra Spiced Sausage and Pamplona Sausage. Handmade in Spain by Catalan Delicatessen masters, they are a sample of flavors and traditions of the Catalonian Pyrenees region.*

*That's how Parma has consolidated its leadership and offers the highest-quality delicatessen products with traditional recipes and ingredients.*



# LÍNEA FAMILIAR

JAMONES Y SALCHICHAS

# PARMA Sabori®



## Sabori, ¡Te da más!

Sabori por su lado sumó un éxito más con la línea familiar, la cual consta de productos como el York, Virginia de pavo y un nuevo concepto de la pechuga de pollo. Con esta línea logró llegar a un mercado no explorado dentro de las marcas Premium brindando salud, bienestar y sabor para las familias. Todo, sin perder de vista a los consumidores cautivos.

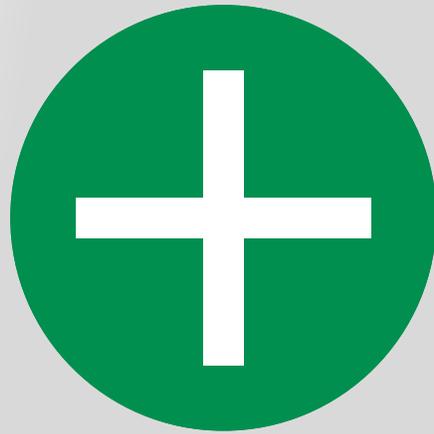
## Sabori gives you more!

On the other hand, Sabori scored another hit with the family line, which consists of such products as York ham, turkey Virginia ham, and the new chicken breast concept. This line helped the Company reach the untapped market of Premium brands by delivering healthcare, well-being and taste to families. It all was achieved without losing sight on the captive consumers.

Por su parte la línea de lácteos afianzó su crecimiento dando pie a mayores desarrollos de nuevas presentaciones hacia el 2012.

The dairy product line also consolidated its growth through new presentations for 2012.

Quesos



Negocio





**INUEVOS**

## Innovación en Quesos

El desarrollo de nuevos productos ha contribuido al incremento de nuestras ventas llevándonos a descubrir oportunidades en mercados no explorados con anterioridad. Este 2011 no fue la excepción ya que fue un parte aguas que diferenció notablemente nuestra marca Bafar debido a su impresionante crecimiento en la categoría de quesos.

En dicha línea se introdujeron al mercado un portafolio de quesos a granel semi madurados, frescos y fundidos como el queso manchego Bafar, el queso Oaxaca Bafar y el queso Chihuahua Bafar para su venta a nivel nacional. Además, los quesos regionales como el queso Monterrey jack para la frontera en Tijuana y el queso Daysi Bafar para el pacífico en Mérida.

Por lo anterior, aseguramos que la marca Bafar cerró el año como una marca reconocida, posicionada y aceptada en la categoría de Quesos, en donde el ama de casa reconoce la buena calidad y sabor de nuestros productos.

## Innovation in Cheese

*Developing new products has contributed to increase our sales and led us to discover opportunities in previously untapped markets. 2011 was no exception, but rather a watershed that helped remarkably differentiate our Bafar brand name due to the dramatic growth of the cheese segment.*

*In this line, a new portfolio was introduced to the market; a portfolio of bulk, semi-matured, fresh and melted cheese, just like the Bafar Manchego cheese, Bafar Oaxaca cheese and Bafar Chihuahua cheese for nationwide sales. Also, regional cheeses like the Monterrey jack for the border area in Tijuana, and the Bafar Daisy Cheese for the Pacific en Merida.*

*Therefore, we can say the Bafar brand name closed the year as a renowned brand positioned and accepted in the cheese category, where housewives recognize our products' high quality and taste.*

## Guisy, la única línea Taquera

En la marca Guisy hemos continuado enfocándonos en incrementar el posicionamiento de la misma y este año detectamos áreas de oportunidad en el consumidor final, por lo que las atendimos y creamos la nueva línea taquera en dos presentaciones Pastor y Alambre.

Tomando en cuenta que México es un país en el que los tacos forman parte de la alimentación básica, la nueva línea taquera de Guisy, única en el mercado, otorga al ama de casa la posibilidad de ofrecer a su familia el producto que a todos les gusta, de manera fácil y rápida debido a que viene cocido y listo para su consumo.

Con la presentación de la nueva línea taquera atendemos las necesidades del ama de casa moderna y asumimos el reto de ganar participación de mercado posicionándonos en la mente del consumidor.

## Guisy, the one and only line of Tacos

*Regarding the Guisy brand name, we have continued to focus our efforts into positioning it; we detected areas of opportunity in final consumers this year, so we addressed them and created the new line of tacos in two choices: Tacos al Pastor and Skewer Tacos.*

*Considering that tacos are basic in Mexico's staple diet, the new line of Guisy tacos - the only one in the market - provides housewives with the possibility to easily, quickly offer their families a product everyone loves, as it has already been cooked and is ready-to-eat.*

*With the introduction of the new line of tacos, we are meeting the needs of modern housewives and taking the challenge of gaining market share by positioning ourselves in the consumer's mind.*



# Nuevos CEDIS en Culiacán y Veracruz



 Culiacán



 Veracruz

## Cobertura DPC

### Nuevas Divisiones

En Grupo Bafar el dar una respuesta oportuna a la creciente demanda y garantizar la ubicación, la rotación y los inventarios al 100% han sido posibles sólo con la utilización del sistema de manejo, almacenaje y distribución de nuestros productos.

Bajo esta premisa, en el mes de noviembre se abrieron 2 nuevos centros de distribución ubicados en las ciudades de Veracruz y Culiacán.

Ambos cuentan con una capacidad de almacenamiento de hasta 240 toneladas, además de 3 andenes. Características que nos permiten entregar productos frescos mediante entregas periódicas.

La edificación de estos centros de distribución nos permite estar en posición de aumentar la participación de mercado y distribuir nuestros productos a tiempo y con menor costo.

## DPC Coverage

### New Divisions

*For Grupo Bafar, quickly responding to a growing demand and ensuring location, rotation and inventory at a 100% has only been possible through the use of our system to handle, store and distribute our products.*

*Under this premise, two new distribution centers were opened in the cities of Veracruz and Culiacan in November.*

*Both centers have a storage capacity of up to 240 tons, plus 3 docks. These features allow us to supply fresh products through periodical deliveries.*

*Having built these distribution centers allows us to be in a position to increase our market share and timely distribute our products at a lower cost.*



# División Internacional

International Division





## Más Clientes y mejores productos.

En este 2011 el área internacional del Grupo basó su estrategia principalmente en dos vectores. El primero continuar con el crecimiento del catálogo otorgando productos con beneficios para la salud de los consumidores como bajos en sodio. El segundo captar Clientes potenciales como Wal-Mart, esto nos permite incursionar en otros territorios y segmentos.

El alcance del área internacional, hoy en día, permite vislumbrar la expansión de cobertura territorial en la Unión Americana, a través de puntos de venta en los Estados de California, Arizona, Nuevo México, Texas, Georgia e Illinois, siendo la población Hispanoamericana el principal mercado.

A lo largo de este año continuamos enriqueciendo la posición de mercado con la cadena de independientes, generando el enlace con las cadenas de autoservicio nacionales.

## More customers, better products.

*The international division mainly based its strategy on two vectors in 2011. First, continuing to extend our catalog by offering products that helped the consumers' healthcare, such as low-sodium products. Second, attracting such potential Customers as Wal-Mart; this allows us entering other territories and segments.*

*Today, the scope of our international division enables us to expand our territorial coverage in the United States through points of sales in the States of California, Arizona, New Mexico, Texas, Georgia and Illinois, where the Spanish-American population is our major market.*

*We continued to improve our position in the market throughout this year with the chain of independent points of sales, thus creating a link with domestic supermarket chains.*

# Busca nuevo mercado en Asia



Además se inició con la exploración del mercado asiático, por lo que este 2012 la presencia de nuestros productos procesados y carnes rojas en aquella región será toda una realidad.

*We also started exploring the Asian market; therefore, the presence of processed products and red meat in that region in 2012 will be a reality.*



# División Retail

Retail Division



Bif,  
se renueva

La carne se compra en  
**BIF**



Grupo Bafar a través de la División Retail continua fortificando su liderazgo mediante una efectiva estrategia de expansión de sus unidades de negocio: BIF y Carnemart.

*Through the Retail Division, Grupo Bafar continues to strengthen its leadership through an effective strategy to expand its business units: BIF and Carnemart.*

Bif

Bif

Para la División Retail resulta trascendental evolucionar, razón por la cual el 2011 hizo la diferencia y renovó su imagen completamente.

*Progressing is transcendental for the Retail Division; for this reason, it made a difference in 2011 and completely revamped its image.*

# Certified Angus Beef



Actualmente, este concepto lo podemos observar en la sucursal Juventud en el Estado de Chihuahua, incluye aspectos fundamentales para el consumidor como una mayor variedad de productos a precios competitivos, un servicio personalizado y la introducción de la mejor calidad en cortes finos, Certified Angus Beef®. Certificación que excede las expectativas por ser un corte lleno de sabor, increíblemente suave y naturalmente jugoso.

*We can currently see this concept in the Juventud branch of the State of Chihuahua; it includes aspects that are fundamental for the consumer, such as wider variety of products at competitive prices, personalized service and the introduction of the highest quality cuts of meat - Certified Angus Beef®. This certification exceeds all expectations as a cut of meat full of flavor, incredibly soft and naturally juicy.*

Asimismo, complementamos este exclusivo concepto introduciendo nuevas especialidades en mariscos, pescado y cordero. También, se agregó al bufete de barbacoas, la deliciosa barbacoa de carnero.

Por otro lado y con el fin de otorgar beneficios exclusivos a nuestros colaboradores, convertimos la sucursal Bif Mega Planta en la tienda de empleados, ofreciendo el programa de lealtad "Empleado Experto". Con el cual se otorga el beneficio especial del 15% en monedero electrónico todos los días en toda la tienda.

*We supplemented this unique concept by introducing new specialties in seafood, fish and lamb. And the delicious mutton barbecued meat was added to the barbecued meat buffet.*

*On the other hand and to provide our associates with exclusive benefits, we turned the Bif Mega Plant branch into the employee store and offered "Expert Employee" loyalty program. It is used to provide a special benefit of 15% in electronic purse every day throughout the store.*

La carne se compra en

**BIF**





## Carnemart

En Carnemart continuamos con un alto nivel de crecimiento con la apertura de nuevas plazas, fortaleciendo mercados donde ya se tiene presencia e incursionando en nuevas zonas. Lo anterior, con el fin de brindarle al consumidor la solución integral, atendiendo negocios institucionales de alimentos con productos de la mejor calidad al mejor precio

Comenzamos en marzo con la apertura de nuestra tienda en Salamanca. Después iniciaron operaciones los puntos de venta en Irapuato, San Luis Potosí y Cadereyta en abril. Es importante mencionar que en Cadereyta se rompió récord de Clientes el día de la inauguración. Posteriormente en el mes de junio abrió sus puertas la tienda de Juan José Ríos para de inmediato en el mes de julio hacerlo por primera ocasión en Guadalajara y Ocotlán.

De la misma manera, en el mes de agosto se inauguraron las tiendas de Matamoros, Ciudad Mante y Ciudad Victoria. En septiembre las de Tampico y en octubre en Empalme y Ciudad Valles.

## Carnemart

*In Carnemart, we are maintaining a high level of growth by creating new jobs, strengthening markets where we are already present, and entering into new areas. This is with the purpose of providing consumers with an integral solution and supplying institutional business with the highest-quality products at the best price.*

*We started in March by opening our Salamanca store. Then we started to operate our points of sales in San Luis Potosi and Cadereyta in April. We must say that Cadereyta broke a record for number of customers on the opening day. Subsequently, the store in Juan Jose Rios opened its doors in June, and so did the stores in Guadalajara and Ocotlan in July.*

*Likewise, stores were opened in August in Matamoros, Ciudad Mante and Ciudad Victoria. Stores in Tampico opened in September, and those in Empalme and Ciudad Valles opened in October.*

# CARNES FRÍAS



30

Finalmente cerramos el año con nuestras sucursales en Colima y Meoqui en el mes de diciembre. Sin duda la presencia de estos nuevos puntos de venta a lo largo del país representan el alto nivel de desarrollo de Grupo Bafar.

*We finally closed the year opening our branches in Colima and Meoqui in December. No doubt all these new points of sales represent the high level of development of Grupo Bafar.*

A fin de satisfacer la demanda de nuestros consumidores incrementamos nuestro catálogo de productos de marcas propias adicionando el pepperoni de la marca Campestre Dixie y el queso rallado Clarita. También se realizaron ajustes en los productos ya existentes, por ejemplo la mejora significativa en consistencia y sabor en el jamón cocido de la marca Food Service, la cual generó gran aceptación entre los consumidores, así como los ajustes realizados en los empaques del jamón cuadrado y la salchicha Campestre.

En este mercado tan cambiante Carnemart cuenta con un reconocido prestigio en los territorios donde se encuentra, siendo un símbolo de confianza gracias a la calidad y frescura de sus productos.

*In order to meet our consumers' demands, we increased our product range by adding brands of our own with the Campestre Dixie pepperoni and the Clarita shredded cheese. Adjustments were also made to already existing products, such as the significant improvement in the consistency and flavor of the Food Service brand ham, which consumers gladly accepted, and the adjustments made to the packs of square ham and the Campestre brand sausage.*

*In this ever changing market, Carnemart's prestige is renowned in every territory where it is present, and a symbol of confidence due to its products' quality and freshness.*





# Calidad Bafar

Bafar Quality





Una de las fortalezas estratégicas que hace a Grupo Bafar proyectar los más altos niveles de competitividad en todas las áreas de la Compañía es la implacable búsqueda de la excelencia en los procesos y servicios a través de la mejora continua.

Bajo este principio, este año no fue la excepción. Ya que se desarrolló el área de Implementación de Nuevos Productos y Nuevos Procesos. Enfocada a la búsqueda de alternativas de innovación a través de la integración de metodologías de implementación, mismas que pretenden focalizar los esfuerzos en el Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico, CIDET. Lo anterior, con el fin de mejorar productos actuales y diseñar nuevos productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y consumidores. De tal manera que su escalamiento en las Plantas Productivas nos permita establecer las bases sólidas de una Empresa de clase mundial.

Garantizar el bienestar de nuestros Clientes a través de cubrir sus necesidades y expectativas, nos llevaron este 2011 a desarrollar herramientas de planeación que nos permitieron capitalizar las ideas en realidades. Concretándose en el diseño de productos con procesos mejorados y nuevas tecnologías. Estableciendo una óptima estrategia de negocios encaminada a incrementar nuestra competitividad ahorrando costos de fabricación.

Por otro lado, en el proceso de desarrollo e innovación de productos y en la reingeniería de los mismos, se estableció un equipo de trabajo integrado por 3 áreas: CIDET, Ingeniería e Implementación, las cuales son responsables del análisis correcto de las ideas. Dicha unificación nos permite determinar de manera integral la necesidad y viabilidad de cada proyecto identificando las mejores opciones de productos y procesos.

En lo que respecta a mejora continua se generaron un total de 38 proyectos Kaizen, destacando mejoras en productividad, operación estándar, disminución de devoluciones, re trabajos, decomisos, control de mermas y diferencias de inventarios. Capitalizándose en un efecto financiero que asciende a los \$36 millones de pesos.

*One of the strategic strengths that helps Grupo Bafar achieve the highest competitiveness levels in all of the Company's areas is its relentless pursuit of excellence in both processes and services through continuous improvement.*

*Under this principle, this year was no exception. An area for New Product / Process Implementation was developed. It is focused to search innovation alternatives by integrating implementation methodologies aimed to focus our efforts towards the Center for Innovation and Technological Development (CIDET, as abbreviated in Spanish). This is in order to improve the existing products and design new products that meet the needs of our customers and consumers. Scaling them up at our Production Plants will allow us setting the firm foundations of a world-class Company.*

*Ensuring our Customers' well-being by meeting their needs and expectations led us to develop planning tools in 2011 that allowed us turning our ideas into reality. Materializing the design of products with improved processes and new technologies. Setting an optimal business strategy aimed to increase our competitiveness by saving in manufacturing costs.*

*On the other hand, in the product development, innovation and reengineering process, a work team was established and it consists of 3 areas: CIDET, Engineering and Implementation, which are responsible for the appropriate analysis of ideas. This unification allows us to comprehensively determine the need and feasibility of each project and identify the best choices for both products and processes.*

*Regarding continuous improvement, 38 total Kaizen projects were created including productivity improvements, standard operation, reduced returns, rework, seizures, loss control and inventory differences. Causing a financial impact for 36 million pesos.*

# 38 nuevos proyectos kaizen



34

Asimismo, se desarrolló el proyecto Maximiza T Planta cuyo objetivo principal fue generar una estabilidad básica de los procesos productivos mediante la definición e implementación de puntos críticos del proceso a través de todas las cadenas de valor. Los cuales son aplicados directamente por los operadores en el sistema SAP, asegurando el cumplimiento de los medibles de costo, calidad y entrega.

*The project Maximize Your Plant was also developed with the primary objective of achieving the production process basic stability by defining and implementing critical process points throughout all the value chains. These are directly applied by the SAP system operators making sure that cost, quality and delivery measurables are complied with.*

Otro aspecto significativamente relevante fue la mejora en costos, la cual permitió incrementar la competitividad en los productos. Por lo que el LCF, least cost formulation, jugó un determinante rol. Utilizó alternativas de materias primas, garantizando el cumplimiento a especificaciones y perfil sensorial. Lo anterior, logró un impacto financiero de \$13 millones de pesos, reflejándose directamente en la mejora del costo de nuestros productos formulados.

*Another significantly relevant item was cost improvement, which allowed increasing the products' competitiveness. For this reason, least cost formulation (LCF) played a determinant role. It used raw material alternatives, thus ensuring compliance with both specifications and sensory profile. This caused a financial impact of 13 million pesos, which was reflected on cost improvement of our designed products.*



The background is a collage of various scientific and technological terms and icons. It includes a blue silhouette of a person in a yoga-like pose, a blue leaf icon, a blue DNA double helix, and several blue and white rectangular cards with text. The text on the cards includes 'Natural', 'Organico', 'mega 3', 'Anti oxidantes', 'transporte', 'Lic', 'Ideas', and 'Generación de tendencias'. The overall color scheme is dominated by blue and white.

# Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico

Center for Innovation and  
Technological Development

# CIDET

El modelo de crecimiento de Grupo Bafar se sustenta en la innovación, el desarrollo tecnológico y la mejora continua de procesos, productos y servicios, ejes que le han permitido diferenciarse de la competencia.

El Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico se encarga de generar nuevos productos que cubran y excedan las expectativas del Cliente, motivo por el cual, este 2011 se desarrollaron 35 nuevos productos para las divisiones: Productos de Consumo, Retail y Exportaciones.

Además, se lanzaron la línea de comidas preparadas de pollo, carne al pastor y alambre de la marca Guisy, logrando un volumen de ventas de 350 toneladas por mes y la línea Sabori Familiar para nivel socioeconómico medio alto – alto, generando ventas por más de 200 toneladas al mes.

Por otro lado y con el fin de incrementar la productividad, mejorar rendimientos y reducir costos, se desarrollaron proveedores y materias primas alternas tanto para DPC como para Retail. Logrando mejorar rendimientos y desarrollar reformulaciones que representaron un significativo ahorro anual.

Asimismo, se llevó a cabo el arranque de la línea de deshuese de pavos para la fabricación de la pechuga de pavo Sabori.

Aunado a lo anterior, en este 2011 se rediseñaron tanto las líneas de salchichas de todas las marcas del grupo como las líneas de jamones intermedios y económicos.

En el área de empaquetecnia se incrementó el contenido en los paquetes de granel, incrementando la productividad y reduciendo los costos de distribución. También, se desarrolló la línea de productos marca propia para HEB y la línea de paqueterías en caja de cartón para la cadena de autoservicios Bodega Aurrera Express.

*Grupo Bafar's growth model is based on innovation, technological development and continuous improvement of processes, products and services - these are axes that have helped the Company be different from competition.*

*The Center for Innovation and Technological Development creates new products to meet and exceed the Customer's expectations; for this reason, 35 new products were developed in 2011 for the following divisions: Consumption, Retail and Exports Products.*

*In addition, instant meals made with chicken, "al pastor" meat and skewer were launched under the Guisy brand name, achieving sales for 350 tons per month; and the Sabori Family brand line for medium-high and high socioeconomic level was launched and generated sales for over 200 tons per month.*

*On the other hand and with the purpose of increasing productivity, improving returns and reducing costs, alternative suppliers and raw materials were developed for both DPC and Retail sales. This led to better returns and reformulations that represented significant annual savings.*

*The new line to bone turkey was launched to start manufacturing Sabori brand turkey breast.*

*In addition, sausages of all brands and intermediate price and cheap hams of the group were redesigned in 2011.*

*In the packing technique area, contents of bulk packs were increased, thus improving productivity and reducing distribution costs. The company's own brand product line was also developed for HEB, as well as the cardboard box line for Bodega Aurrera Express supermarket chain.*

El 2011 se  
desarrollaron  
**35**  
nuevos  
productos



# Túnel de Innovación

Innovation Tunnel





En la División Retail se incrementó el rendimiento a producto terminado en la marca Turkey Supreme Ahumado, logrando con esto reducir el costo de fabricación. La producción en este año fue de 230,000 pavos ahumados y 170,000 pavos naturales.

En la parte de nuevas tecnologías se instalaron 3 inyectoras con las cuales se logró mejorar la calidad y el rendimiento del producto. Por ejemplo, en las pechugas de pollo se incrementó de 130% a 140% el rendimiento final.

También, se realizó el arranque de la línea de deshuese de vacas, lo cual permitió reducir los costos de recorte y deshebradas.

El Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Grupo Bafar continúa enriqueciendo su fortaleza estratégica, la plataforma de productos y procesos que son capitalizados en el incremento de la rentabilidad y el crecimiento en participación de mercado y ventas.

*In the Retail Division, returns of finished products of the Supreme Smoked Turkey brand name were increased, thus reducing manufacturing costs. Production this year was 230,000 smoked turkeys and 170,000 natural turkeys.*

*For new technologies, 3 injecting machines were installed to achieve higher quality and product turnover. For instance, returns for chicken breasts were increased from 130% to 140%.*

*The cow boning line also started operating, thus allowing to reduce costs for beef cutting and shredding.*

*Grupo Bafar's Center for Innovation and Technological Development continues to enrich its strategic strength and the products and processes that lead to increase both profitability and share in the market and sales.*





# Dirección Manufactura

Manufacturing  
Management





42 Año con año la Dirección de Manufactura de Grupo Bafar se encarga de buscar el mejoramiento en los procesos para mantener los más altos estándares de calidad y la eficiencia en el área de producción.

Y este 2011 no fue la excepción, ya que se consolidó la integración de un equipo multidisciplinario para la implementación de un sistema de producción más robusto basado en los puntos de control de los procesos para garantizar la calidad, el costo y la entrega, todo lo anterior integrado en el sistema SAP.

*Grupo Bafar's Manufacturing Management seeks to improve its processes year after year to maintain the highest quality and efficiency standards at the production area.*

*2011 was no exception since a multidisciplinary equipment was made up to implement a stronger production system based on process control points with the purpose of ensuring quality, cost and delivery through the SAP system.*

Por otro lado y con el propósito de fortalecer el portafolio de negocio, Grupo Bafar diversifica su mercado. Tal es el caso de la edificación y puesta en marcha de la Planta Panificadora en la Ciudad de Chihuahua que cuenta con una capacidad instalada de 800,000 unidades mensuales. Para la realización de este proyecto se recibieron apoyos de CONACYT y de la Secretaría de Economía, además se realizó una inversión de 39 millones de pesos. Es una Planta totalmente automatizada y con la tecnología más avanzada de Estados Unidos.

*On the other hand and with the purpose of strengthening its business portfolio, Grupo Bafar diversifies its market. The construction and startup of the Bread Manufacturing Plant in the City of Chihuahua is an example, which installed capacity is 800,000 units on a monthly basis. In order to be able to carry out this project, CONACYT and the Ministry of Economy provided support and an investment of 39 million dollars was made. The plant is fully automated and has the most state-of-the-art technology in the United States.*



Asimismo, se inició con el proyecto de pavos ahumados y naturales obteniendo resultados en costo sin precedentes. Esto nos permitió competir en el mercado nacional con un volumen de 2,500 toneladas.

Dentro de los esfuerzos de mejora continua, se optimizaron los procesos de marinación de pollo incrementando los rendimientos 6%, proyectado en mejores costos en los productos de ave. Por su parte en la línea de fabricación de hamburguesas se incrementó la capacidad en un 30%.

Para finalizar, los programas Kaizen arrojaron excelentes resultados tanto en Planta Chihuahua como en Planta La Piedad, de tal manera que se obtuvieron ahorros mayores a \$7.7 millones de pesos.

*The smoked and natural turkey project also started operating with unprecedented cost outcomes. This allowed for us to compete in the domestic market with a 2,500-ton volume.*

*Continuous improvement efforts included optimizing chicken marinating processes, thus increasing returns by 6%, as planned for best poultry product costs. On the other hand, the burger manufacturing capacity was increased by 30%.*

*Finally, the Kaizen programs recorded excellent outcomes at both Chihuahua and La Piedad Plants, thus leading to savings for over 7.7 million pesos.*





# Dirección Logística y Proyectos

Logistics and Project  
Management





Un aspecto de importante interés dentro del Grupo es dar respuesta oportuna a la creciente demanda de productos, esto mediante la implementación de la mejor tecnología en las actividades logísticas. Además, de buscar la mejora continua en procesos, productos y servicios a través de la evaluación de proyectos viables de gran valor económico. Por lo anterior, Grupo Bafar a través de la Dirección de Proyectos y Logística fortalece el desarrollo y crecimiento sustentable.

En 2011, se consolidaron exitosos proyectos entre los que destaca la realización del Complejo Industrial Chihuahua de Grupo Bafar. Gracias a el, ahora se cuenta con un amplio estacionamiento con más de 700 espacios para autos y 50 espacios para camiones de carga.

El compromiso con el medio ambiente y la comunidad es primordial para el Grupo, es por esto que dicho complejo cuenta con extensas áreas verdes en donde se realizan actividades recreativas y deportivas para los colaboradores. Cuenta con un sistema de alumbrado ecológico en todas las avenidas, estacionamientos y jardines. Las luminarias instaladas son de la más alta tecnología del sistema LED, lo cual permite un ahorro de energía del 90% con mayor calidad de iluminación.

*One of the Group's major interests is timely responding to the increasing demand for products by implementing the best technology for logistic activities. Besides striving for continuous improvement in processes, products and services through the assessment of feasible projects with high economic value. For these reasons, Grupo Bafar strengthens its sustainable development and growth through the Project and Logistics Management.*

*Successful projects were consolidated in 2011; the construction of Grupo Bafar's Industrial Complex in Chihuahua excels among such projects. It helped have a large parking lot with over 700 parking spots for cars and 50 for cargo trucks.*

*A commitment with the environment and the community is primary for the Group; for this reason, the complex's facilities have large green areas where recreational and sports activities for associates take place. It has an ecologic lighting system in all avenues, parking lots and gardens. Lamps installed have the highest LED technology that allow saving energy by 90% and have better lighting quality.*

Otro sólido proyecto fue en el área de valor agregado de corte de res y cerdo. Aquí se logró un cambio total, se creó un proceso con parámetros de mayor competitividad y flujos más lineales. Para ello se utilizó maquinaria con tecnología de punta en procesamiento de cárnicos y energía renovable, esta última cuenta con un sistema de iluminación auto sustentable debido a las lámparas de LED reabastecidas por paneles solares.

Además, se instalaron equipos emulsificadores de nueva generación en las líneas de producción de salchichas de la Planta de Chihuahua y de la Planta de La Piedad, lo cual generó un proceso eficiente, una extracción mayor de proteína y una consistencia mejor incrementando su competitividad en gran nivel.

Brindarle la mejor opción al Cliente para Grupo Bafar es muy importante. Motivo por el cual, este año la Dirección de Proyectos apoyó en la planeación, edificación y puesta en marcha de la Planta Panificadora del Grupo incorporando la más alta tecnología y automatización para la fabricación de pan. Negocio que otorgará tanto a Grupo Bafar como al Cliente los mejores beneficios, ya que abastecerá de pan al mercado propio de las tiendas Carnemart.

Para finalizar el 2011, se instaló y puso en operación una nueva y avanzada maquinaria formadora de hamburguesas, la cual permitió un incremento del 30% en la producción con respecto a la operación en el pasado.

En la Dirección de Proyectos y Logística nos enfocamos continuamente en contribuir a ser una Empresa altamente competitiva en el ámbito nacional e internacional, ofreciendo la mejor calidad, el mejor precio y el abasto que el mercado demanda.

*Another sound project was implemented in the value-added area - beef and pork cutting. A full change occurred here: a process with more competitive parameters and more linear flows was created. State-of-the-art technology and renewable energy were used to for meat processes; renewable energy is used through a self-sustained lighting system with LED lamps supplied by solar panels.*

*Also, new generation emulsifying equipments were installed in sausage production lines at the Chihuahua and La Piedad Plants, thus creating an efficient process, higher protein extraction and better consistency to improve competitiveness at a higher level.*

*Offering the best choice to Grupo Bafar's customers is very important. For this reason, the Project Management approved supported the Group's Bread Manufacturing planning, construction and startup by providing the best technology and automation to manufacture bread. Such a business will provide both Grupo Bafar and the Customers with the best benefits as it will supply the Carnemart stores' market with bread.*

*At the end of 2011, new, advanced machinery to form burgers was put into operation, thus increasing production by 30% against the previous year.*

*At the Project and Logistics Management, we are continuously focused towards contributing for the Company to become highly competitive in the domestic and international environments, offering the highest quality at the best price and the supply required to meet the markets demands.*



Ahorro  
en energía  
eléctrica del  
90%



Centro  
de Competencia  
Tecnológica  
Technologic Competence  
Center



La tecnología es pieza fundamental en la estrategia de negocios, por tal motivo el Centro de Competencia Tecnológica se ha convertido en un aliado esencial en la investigación, análisis e implementación de tecnologías y sistemas de información de clase mundial.

La Compañía se ha enfocado en mantener una firme línea de mejora continua en los procesos, bajo este principio, en el 2011 se emprendieron proyectos de reingeniería administrativa alineados a procesos estándar, delgados y más eficientes que permitieron maximizar los recursos.

Acorde a la filosofía de atraer, desarrollar y retener al mejor personal, se implementó el Sistema SAP de capital humano y nómina. El cual incluyó módulos de reclutamiento, administración y desarrollo de personal logrando procesos de gestión más eficientes.

De la misma manera, y con el fin de enriquecer los objetivos de Universidad Bafar, se apoyó habilitando los sistemas de video conferencia y las herramientas de e-learning permitiendo así, capacitar y certificar a mayor número de empleados de manera virtual.

*Technology is fundamental for the business strategy; for this reason, the Technological Competence Center has become an essential ally to research, assess and implement world-class information and technology systems.*

*The Company has been focused towards maintaining a strong continuous improvement in its processes; under this principle, administrative reengineering processes were performed in 2011, and aligned to standard, lean, more efficient processes that helped maximizing resources.*

*According to the philosophy of attracting, developing and keeping the best staff, the SAP System was implemented for human assets and payroll. It included personnel recruiting, management and development modules that helped achieve more efficient management processes.*

*Likewise and with the purpose of strengthening Bafar University's objectives, support was given to implement video conference systems and e-learning tools, thus helping train a higher number of employees in a virtual fashion.*



Con el objetivo de desarrollar herramientas que nos permitan monitorear el estatus y avance de cada iniciativa en el Grupo, este 2011 desarrollamos el radar estratégico. Además, continuamos liberando información ejecutiva para la Alta Dirección a través de tableros de operación y financieros.

*With the purpose of developing tools that allow us monitoring the status and progress of each initiative of the Group, we developed the strategic radar in 2011. We also continued releasing executive information for the Senior Management through operation and financial bulletin boards.*

50

El 2012 representa un año de consolidación, en el cual se contempla desarrollar módulos avanzados de SAP para planear, monitorear y optimizar procesos, así como implementar el Core Bancario para Vextor, empresa de servicios financieros del Grupo.

*2012 is a year for consolidation; SAP advanced modules are expected to be developed to plan, monitor and optimize processes, as well as the Banking Core is expected to be implemented for Vextor, the Group's financial service company.*

En un mercado cada vez más competitivo el Centro de Competencia Tecnológica nos permite concretar soluciones en las estrategias de diferenciación a través de sistemas y tecnologías de información.

*In an increasingly competitive market, the Technological Competence Center allows us achieving solutions in differentiation strategies through information systems and technologies.*



# Planeación Estratégica

Strategic Planning

Dirección encargada de alinear y dirigir el rumbo de Grupo Bafar a través del plan estratégico y los elementos claves como el desarrollo de talento humano, la creación de valor de nuestros productos, la filosofía lean, la rentabilidad de nuestras divisiones y el crecimiento orgánico y no orgánico.

Durante este año trabajamos en el seguimiento, la evaluación y el reporte de los principales indicadores internos y externos que inciden en el rumbo estratégico de la Compañía.

Por lo anterior, este 2011 se desarrolló el Centro de Inteligencia Bafar. Instancia de integración y análisis de información estratégica mediante el cual se capta, procesa, analiza y difunde la información relativa a los factores externos del entorno económico, la normatividad y regulaciones, los insumos, los clientes, la competencia y el estatus de las innovaciones en los temas de productos, procesos, maquinaria y equipo.

Como medio de socialización de la información, se desarrolló el Sistema CIB, en el cual se presenta periódicamente los niveles directivos de la organización, la información estratégica externa más actual con atributos de comparabilidad temporal y análisis de inteligencia.

Adicionalmente, dentro del sistema CIB se integraron herramientas de medición interna del desempeño de la Organización, en las que los instrumentos más importantes son: el ciclo de negocios y el radar estratégico.

*A department dedicated to align and direct Grupo Bafar through the strategic plan and such key items as human talent development, creation of our products' value, lean philosophy, profitability of our divisions and organic and non-organic growth.*

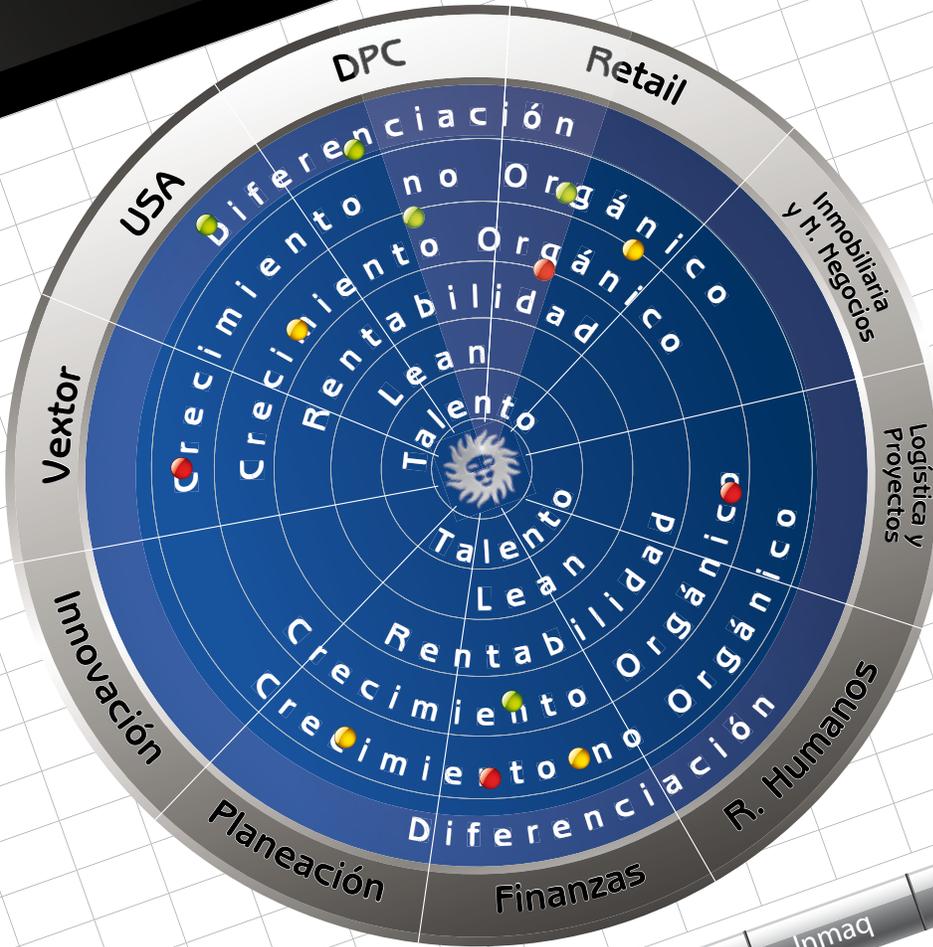
*We worked through this year to follow up, assess and report major internal and external indicators affecting the Company's strategic course.*

*Therefore, Bafar's Intelligence Center was created in 2011. An organization to integrate and analyze strategic information used to enter, process, analyze and spread information related to external factors of the economic environment, rules and regulations, materials, customers, competence and status of innovations in topics on products, processes, machinery and equipment.*

*As a means to socialize information, the CIB System was created to periodically communicate the organization's management levels, the most current external strategic information with temporary comparativeness attributes, and intelligence analyses.*

*Additionally, internal measurement tools were included in the CIB system for the Organization's performance; major instruments thereof are: business cycle and strategic radar.*





El radar nos permite monitorear el cumplimiento y avance de las iniciativas estratégicas de cada división de Grupo Bafar.

Por su parte el ciclo de negocios nos presenta de manera constante la información de la operación diaria del Grupo, permitiendo tomar decisiones oportunas.

Estas herramientas fueron creadas para contar con un sistema de información que permite monitorear el avance de las actividades críticas de la Empresa y, de esta manera, tomar decisiones oportunas durante la operación diaria que impactan en los objetivos a mediano y largo plazo.

Los retos a futuro que enfrenta la Dirección de Planeación consisten en asegurar que la información estratégica se traduzca en acciones cotidianas en todos los niveles de la Organización. Para ello, se está desarrollando la implementación de score cards, mecanismo que nos permitirá asegurar que incluso las operaciones más básicas se realicen con una alineación total a los objetivos estratégicos.

*The radar allows us monitoring both compliance and progress of strategic initiatives in each Grupo Bafar's division.*

*The business cycle continuously communicates information on the Group's day-to-day operation, thus allowing to make timely decisions.*

*Such tools were created to have an information system that allows monitoring the Company's critical activities and then make timely decisions during day-to-day operations and impact both medium and long-term objectives.*

*Future challenges the Planning Management will be facing consist of making sure that strategic information is translated into daily actions taken at all levels of the Organization. For that purpose, score cards are being implemented as a process to allow us ensuring that even the most basic operations are performed in full alignment with the strategic objectives.*



# Vextor

## Activo

Siendo el brazo financiero de Grupo Bafar busca activamente incursionar nuevos productos, y este año, lanza al mercado el crédito automotriz y seguro de auto, enfocado a los colaboradores de las empresas de Grupo Bafar. Asimismo, celebró un convenio de colaboración con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de la Sección 42, ofreciendo el producto de crédito de nómina, y continúa incrementando su posicionamiento en los productos de crédito al consumo, crédito empresarial y factoraje a través del esquema de cadenas productivas de Nacional Financiera.

En el segundo semestre de 2011, Nacional Financiera realizó su primera auditoría anual a Vextor, evaluando aspectos cualitativos y cuantitativos, logrando mejorar la calificación otorgada en 2010. Vextor alinea su operación, para dar cumplimiento, a las nuevas disposiciones en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

*Grupo Bafar's financial arm, it actively strives for exploring new products; this year, it launched the automotive credit and car insurance for employees of Grupo Bafar's companies. It also held a collaboration agreement with the National Union of Education Workers, Section 42, offering the payroll credit and still improving its position in consumption credit products, business credit and invoicing through the productive chain system of Nacional Financiera.*

*In the second mid-year of 2011, Nacional Financiera conducted the first audit on Vextor to assess both qualitative and quantitative issues, and the outcome was a higher rating against 2010.*

*Vextor aligns its operation to comply with new provisions on money laundering and terrorism funding issued by the National Banking and Security Commission.*



**VEXTOR**  
seguro





En búsqueda de contar con una plataforma tecnológica que permita operar de manera eficiente productos actuales y futuros, logrando con ello disminuir el riesgo operativo y sustentar el crecimiento de los próximos años, decide adquirir SAP Banking, alineado a la infraestructura tecnológica de Grupo Bafar, cuyo proceso de implementación iniciará en el 2012.

Con la visión estratégica a mediano plazo de migrar hacia una Sofipo o Banca de Nicho, en búsqueda de reducir el costo de fondeo realizamos acciones encaminadas a la auto-regulación, iniciando con el proceso de certificación de FIRA y Financiera Rural, en materia de gobierno corporativo, proceso de crédito, administración de riesgos y control interno.

Los esfuerzos realizados durante el año se traducen en resultados, terminando con una utilidad de operación de \$16 millones de pesos y una utilidad neta de \$12 millones de pesos, que significa 6 y 3 veces respectivamente, la utilidad generada el año anterior.

En el año 2011, hubo numerosos logros y cumplimiento de metas establecidas, y a futuro se vislumbran retos importantes. Con una estrategia acertada, seguiremos expandiendo el mercado y continuaremos creciendo en forma sostenida.

*Seeking to have a technological platform that helps efficiently operating current and future products, thus achieving to reduce the operational risk and sustain growth over the years to come, SAP Banking was purchased and aligned to Grupo Bafar's technological infrastructure; the implementation process is scheduled to start in 2012.*

*With a medium-term strategic vision to become a Popular Financial Partnership (SOFIPO, as abbreviated in Spanish) or Niche Bank and seeking to reduce funding costs, we took actions aimed to self-regulation, starting with the FIRA and Rural Financial Company certification process in such issues as corporate government, credit process, risk management and internal control.*

*Efforts made throughout the year translated into outcomes, ending the year with operational profits for 16 million pesos and net profits of 12 million pesos, which mean 6 and 3 times the profits recorded during the previous year, respectively.*

*Many achievements were made and goals were attained in 2011, and significant challenges are in sight for the future. With the appropriate strategy, we will keep on extending our market and sustainably growing.*



# División Inmobiliaria y Nuevos Negocios

Real Estate and New  
Business Division

Unidad estratégica de negocio que fortalece las operaciones de Grupo Bafar. El valor comercial de los inmuebles del Grupo, es una poderosa herramienta para captar inversiones mediante la bursatilización de los ingresos por rentas.

Durante el 2011, se desarrollaron 17 nuevas tiendas para venta directa. Estas tiendas vienen a sumarse a los 150 puntos de venta directa en el País.

*Strategic business unit helping strengthen Grupo Bafar's operations. The commercial value of the Group's properties is a powerful tool to attract investments by securitizing the revenues from leases.*

*17 new direct sales stores were developed in 2011. Such stores were added to the 150 direct sales points spread in the country.*





Para el 2012, se proyecta la apertura de más 50 tiendas con el objetivo de expandir la venta de productos en las ciudades de mayor población en el País.

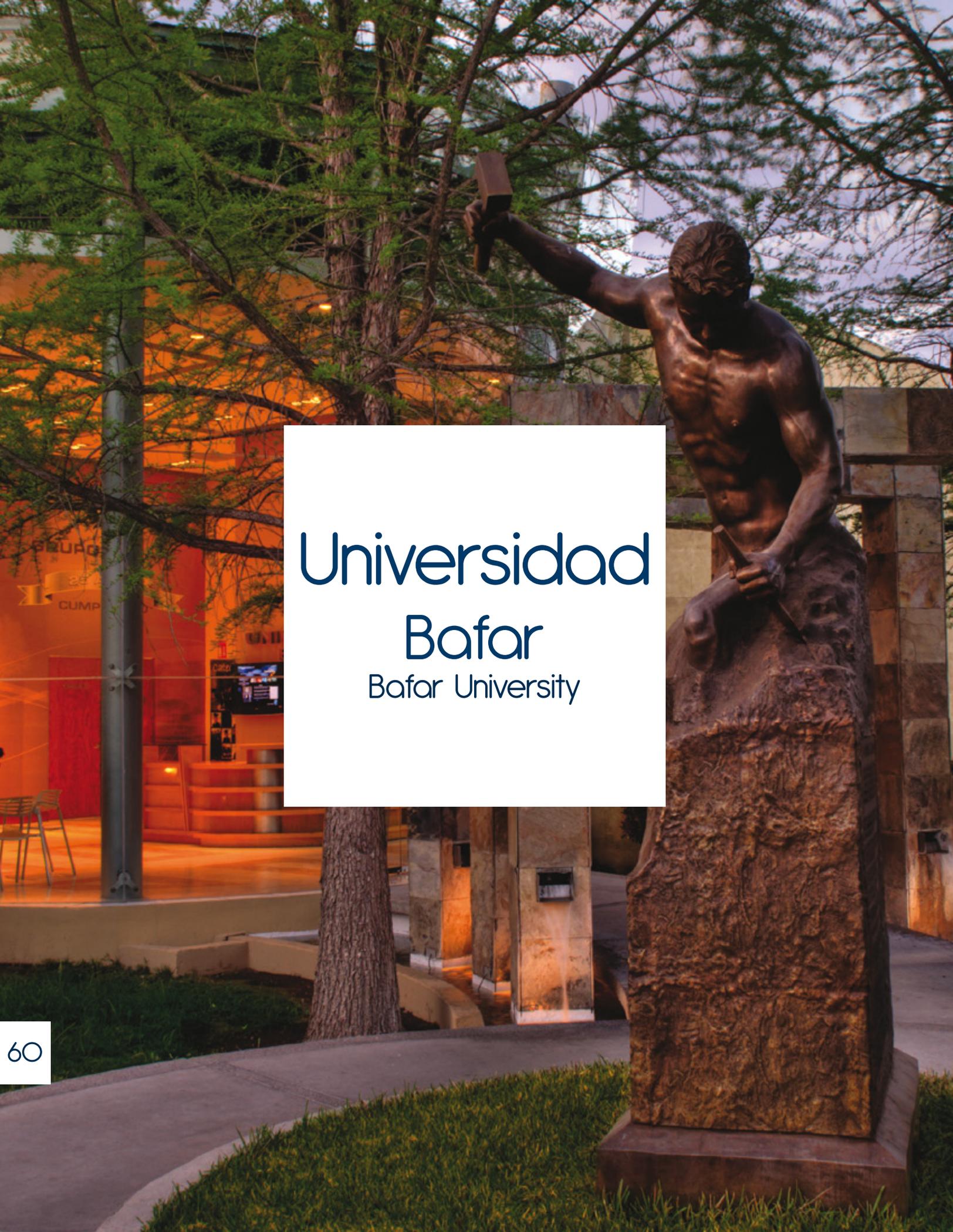
Por los siguientes 5 años, Grupo Bafar invertirá \$1,500 millones de pesos en su programa de expansión comercial, por lo que reforzaremos la organización para garantizar el éxito del plan.

Además, se buscará colocar un porcentaje del valor del portafolio mediante una colocación privada. Los recursos provenientes de esta colocación, serán utilizados para financiar la expansión del Grupo.

*50 more stores are planned to be opened in 2012 with the purpose of expanding product sales in most populated cities of the country.*

*For the next 5 years, Grupo Bafar will invest 1,500 million pesos in its commercial expansion program; for this reason, we will reinforce our organization in order to ensure success in our plan.*

*We will also seek to invest a percentage of the portfolio value through a private placement. Resources obtained from such investment will be allotted to expand the Group.*



Universidad  
Bafar  
Bafar University

En el 2011 Universidad Bafar refrendó una vez más su compromiso de contribuir al desarrollo y consolidación de todas las empresas de Grupo Bafar, esto mediante la formación de recursos humanos de alto nivel.

Este año marcó un hito en la historia de la Universidad, ya que inició la creación de un sistema automatizado de gestión de talento y desarrollo el campus virtual para la administración y entrega de programas de formación altamente mediados por tecnología, los cuales representan el complemento idóneo de la capacitación presencial.

Para el diseño y la creación del sistema de gestión y retención de talento, se diseñó y puso en marcha el Proyecto Cre Ser bajo el lema "Desarrollando nuestro futuro". Dicho proyecto permitió establecer lo que se denominó la ruta del talento, la cual definió acciones concretas como el diagnóstico, producción, carga, entrega y seguimiento en un tablero de talento de los materiales de capacitación en línea.

*In 2011, Bafar University once again endorsed its commitment to contribute to the development and consolidation of all the companies that make up Grupo Bafar by training high-level human resources.*

*This year marked a milestone in the history of the University, which started to set up an automated system to manage talent and developed the virtual campus to manage and provide training programs through technology; such programs are the ideal supplement for classroom training.*

*In order to design and create the talent management and retention system, The Cre Ser Project was designed and put into operation under the motto "Developing our own future". Such project allowed establishing the so-called "talent path", which defined such specific actions to be taken as diagnosis, production, loading, delivering and follow-up on a talent board with the online training materials.*



**Cre · Ser**  
Desarrollando nuestro futuro.



Adicionalmente, U Perform forma parte de la plataforma SAP, el cual permitirá entregar capacitación en línea mediante más de 270 cursos y tutoriales, en una primera etapa. A la vez, auxiliará en consolidar un sistema de información de recursos humanos, donde podrá registrarse y observarse el avance de cada colaborador en su score card de conocimientos.

Para definir el score card de conocimientos, el equipo de Universidad Bafar creó una metodología de consenso llevando a cabo la elaboración de mallas curriculares por puesto, en donde coordinó los esfuerzos de comités de capital humano y grupos técnicos compuestos por expertos de las diferentes áreas del Grupo, quienes en conjunto definieron el cúmulo de conocimientos requeridos para desempeñar con éxito las funciones de la organización. Finalmente, más de 200 mallas curriculares correspondientes a 41 áreas, fueron creadas y cargadas en la plataforma SAP para guiar el proceso de capacitación y desarrollo del personal.

*Additionally, U Perform is part of the SAP platform, which will allow providing online training through over 270 courses and tutorials in its first stage. It will also be an aid to consolidate a human resources information system, where each associate's progress will be recorded and viewed on his/her knowledge score card.*

*In order to define the knowledge score card, the Bafar University team created a consensus methodology by preparing a curricular diagram for each position, where it coordinated the efforts of human capital committees and technical groups made up with experts from the Group's various areas; together, they all defined the level of knowledge required to successfully play the organization's roles. Over 200 curricular diagrams were prepared for 41 areas and uploaded in the SAP platform to guide the personnel's training and development process.*

Para la producción y publicación en una primera etapa de más de 270 cursos y tutoriales en línea, Universidad Bafar diseñó un manual de políticas y procedimientos, creó plantillas de diseño y conformó una celda de producción. El valor de mercado del conocimiento aplicado y la producción generada oscila entre los ocho millones de pesos. Cabe mencionar que el contenido de los cursos fue aportado por usuarios clave de todas las áreas. Garantizando así, la calidad y pertinencia de los conocimientos.

Dentro del marco de gestión del talento, se contribuyó en el diseño y desarrollo de planes de sucesión bajo el enfoque de meritocracia. Tal es el caso del área de capacitación de la División Retail, quienes a través de su programa de Gerenciamiento forman con altos niveles de eficacia los cuadros estratégicos necesarios para ocupar las diferentes posiciones gerenciales de la Organización.

*To be able to produce and publicize the first stage with over 270 online courses and tutorials, Bafar University designed a policy and procedure manual, prepared templates and set up a production cell. The market value of all the knowledge applied and the production performed is about eight million pesos. We must say the course contents were provided by key users in all of the areas. Thus ensuring all the knowledge quality and appropriateness.*

*Within the talent management framework, we contributed with design and development of succession plans based on meritocracy. Such is the case of the Retail Division training area, which prepares through its Management program the strategic frames required to fill various management positions in the Organization.*





En la misma línea de gestión del talento, la división de corporativo impulsó la puesta en marcha de la metodología Novations para la administración de los planes de carrera del personal. Dicha metodología permite evaluar y desarrollar las competencias necesarias para transitar desde una contribución dependiente hasta una contribución estratégica.

En la búsqueda de la innovación constante la División Productos de Consumo llevó a cabo la implementación de un programa de desarrollo de personal al que nombró "4to. Bat." El cual tuvo como finalidad crear equipos de trabajo para la realización de eventos de alto impacto generando oportunidad de re compra.

Por su parte el área de capacitación de Plantas concretó dos exitosas vinculaciones, la primera con el Centro de Entrenamiento en Alta Tecnología, CENALTEC, y la segunda con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chihuahua, con el objeto de diseñar programas de capacitación a la medida. Además, impulsó el arranque de la nueva Planta Panificadora del Grupo Bafar y desarrolló el plan de capacitación tanto para los nuevos procesos de WMS como para el proyecto Maximíza T.

Finalizando este 2011 con la realización de 53 video conferencias con una afluencia de 860 participantes y una duración de 153 horas, generando ahorros por más de \$500,000 pesos al utilizar esta modalidad de comunicación.

Los indicadores de cobertura hablan por sí solos, ya que en 2011 la Universidad Bafar contribuyó con la capacitación de 25,500 personas en 52 cursos con un total de 90,000 horas hombre, bajo las diferentes modalidades de inducción, capacitación, certificación y desarrollo de talento.

Para el 2012 continuaremos en la misma dirección enriqueciendo nuestros programas de desarrollo y formación de personal, creando una firme sinergia con todas y cada una de las divisiones del Grupo, permitiendo así una imponderable administración del conocimiento.

*Also for talent management, the corporate division promoted for the Novations technology to be put into operation to manage the personnel's career plans. This methodology allows assessing and developing competences to move from a dependent contribution to a strategic contribution.*

*While seeking constant innovation, the Consumption Product Division implemented a personnel development program called "Fourth At Bat." Its purpose was to create work teams to carry out high-impact events to create repurchasing opportunities.*

*On the other hand, the plant training area completed two successful liaisons: the first one was with the High-Technology Training Center (CENALTEC, as abbreviated in Spanish), and the second one with the Monterrey Technological Institute of Higher Studies, Campus Chihuahua, with the purpose of designing customized training programs. It also promoted the startup of the new Grupo Bafar's Bread Manufacturing Plant and developed the training plan for the new WMS processes and the "Maximiza T" (Maximize Yourself) project.*

*It ended 2011 carrying out 53 video conferences for 860 participants during 153 hours, generating savings for over 500,000 pesos by using this communication mode..*

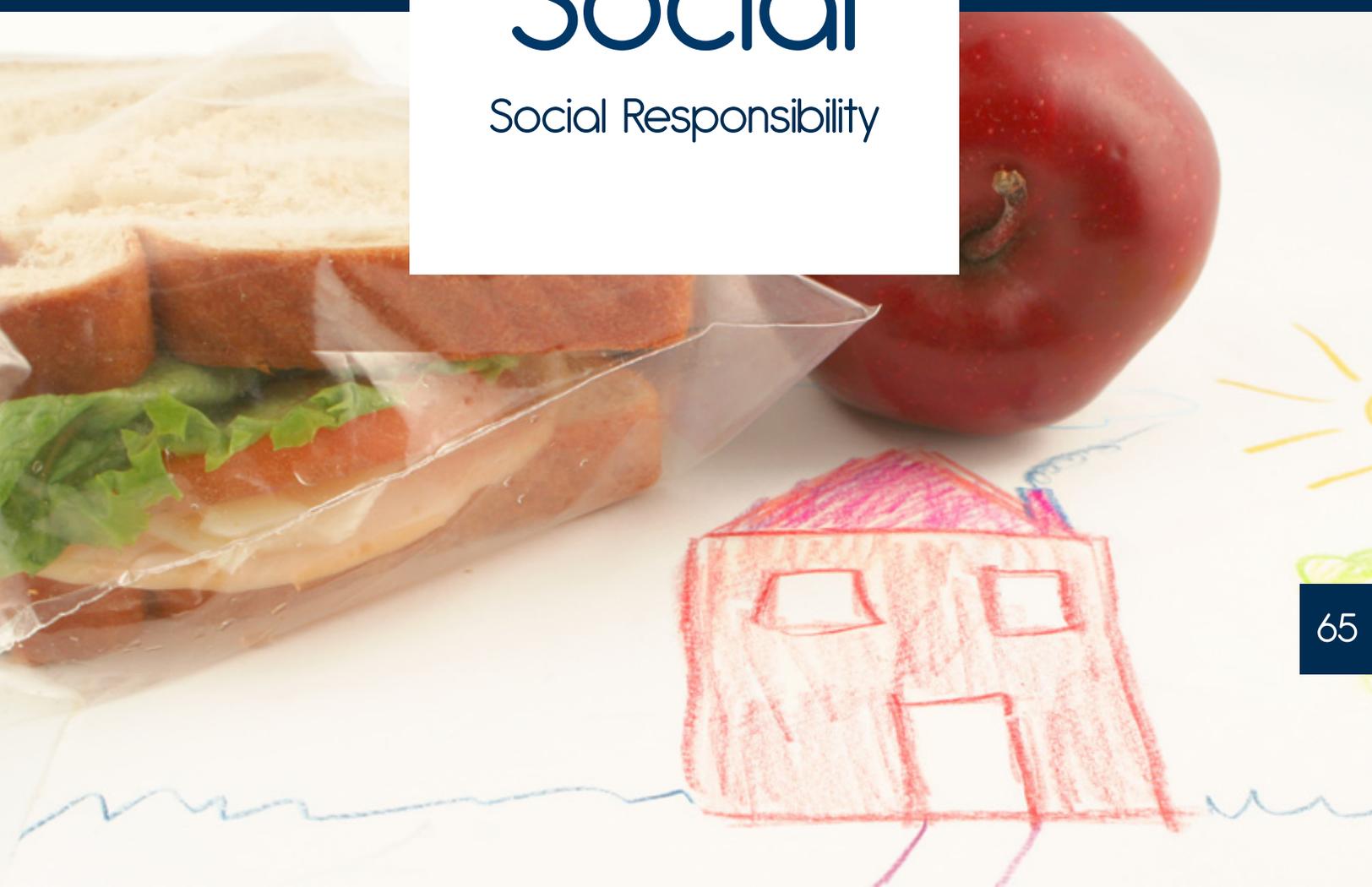
*Coverage indicators speak by themselves: in 2011, the Bafar University contributed to train 25,500 people through 52 courses in 90,000 total hours, making use of such modes as introduction, training, certification and talent development.*

*For 2012, we will continue going in the same direction, enriching our personnel development and training programs and creating a strong synergy with each and every division of the Group, thus achieving an incalculable administration of knowledge.*



Responsabilidad  
**Social**

Social Responsibility



En Grupo Bafar percibimos la responsabilidad social como el compromiso integral con todo lo que nos rodea y es través de Fundación Grupo Bafar que lo hacemos posible. Organismo que se da a la tarea de trabajar por el bienestar de sus Clientes, Colaboradores y Comunidad en donde opera, sensible a las necesidades de la población contribuyendo al desarrollo económico y social como una entidad benéfica.

A lo largo de este 2011 trabajamos con el fin de consolidar el apoyo social, cultural y ambiental dentro del área de mayor influencia, nuestra gente.

En el rubro educativo, a través de la Universidad Bafar, continuamos enfocándonos en la capacitación integral de nuestros colaboradores, mediante la impartición no sólo de contenidos técnicos sino también de aquellos que incentivan el desarrollo personal y emocional de quienes los reciben.

Además, se realizaron una serie de convenios con instituciones que otorgan psicoterapia integral que consiste en atenciones psicológicas y psicopedagógicas para nuestros colaboradores y sus familias a precios preferenciales y con apoyo económico de parte de la Empresa.

*In Grupo Bafar we perceive social responsibility/corporate citizenship as an integral commitment to everything around us and we fulfill this commitment through the Grupo Bafar Foundation. An organization dedicated to work for the well-being of its Customers, Associates and the Community where it is operating, being sensitive to the community's needs and contributing to the economic and social development as a charitable organization.*

*We worked throughout 2011 to strengthen our social, cultural and environmental support in the area of greatest influence - our people.*

*In the area of education and through the Bafar University, we continue to focus towards the our employees' comprehensive training by providing not only technical contents but also materials that encourage the personal and emotional development of those who receive them.*

*Agreements were also held with providers of comprehensive psychotherapy and psychological care for our employees and their families at preferential prices and with the Company's financial support.*





En paralelo, Fundación Grupo Bafar y Fundación Real Madrid unieron esfuerzos y consolidaron una alianza con el fin de iniciar un programa de escuelas socio deportivas en horario extra escolar para niños Chihuahuenses que viven en situaciones de riesgo, exclusión social, entornos hostiles de conflicto o en situaciones de pobreza.

Por otro lado, continuamos siendo una empresa socialmente responsable con nuestra comunidad.

Primero, canalizando apoyos esporádicos en especie a organismos que realizan labores socialmente relevantes, como asociaciones civiles e instituciones de beneficencia pública con el objetivo de solventar el día a día con calidad alimenticia. Logrando beneficiar a más de 15 mil familias. Continuamos con nuestro programa mensual de donativos, en el cual se favorece a más de 50 instituciones de beneficencia con una aportación de 55 mil pesos, apoyo que beneficia alrededor de 5 mil personas entre niños de escasos recursos, personas de la tercera edad y con capacidades diferentes.

Conscientes de la importancia de fomentar el deporte en nuestro país, este año se realizaron patrocinios a equipos deportivos locales, nacionales e internacionales. También, al interior de la Organización llevamos a cabo torneos interiores de fútbol, básquetbol y voleibol tanto para los colaboradores como para sus familias.

*Grupo Bafar Foundation and Real Madrid Foundation joined efforts and consolidated an alliance with the purpose of launching a program of schools with social and sports activities after school hours for children who live in Chihuahua under risky conditions, social rejection, harsh and conflict environments, or poverty.*

*On the other hand, we continue to be a company that is socially responsible for our community.*

*First, we provide sporadic support in kind to organizations performing socially relevant tasks, such as civil associations and public charities, in order to help them solve day-to-day needs with quality food. Thus benefiting over 15 thousand families. We continue running our monthly donation program, with which we favor over 50 charities with a grant of 55 thousand pesos; this support benefits about 5,000 people, including disadvantaged children, senior citizens and people with disabilities.*

*Aware of how important it is to promote sports in our country, we sponsored local, national and international sports teams this year. We also conduct soccer, basketball and volleyball tournaments inside our Organization for both employees and their families.*

En lo referente a las acciones enfocadas al cuidado de la salud, en 2011 lanzamos la nueva campaña publicitaria de nuestra marca Sabori, con la que reforzamos las líneas saludable, funcional y de quesos, complementándolas con la línea familiar, todas éstas muy bien identificadas por nuestros consumidores gracias a que contienen más proteína, menos sal y más calcio y están enriquecidas con BIO bífidus y Omega 3.

La protección del medio ambiente es tema fundamental en la actualidad, y siguiendo las exigencias de un mundo cambiante, nos reforzamos como empresa ecológicamente responsable al implementar en nuestras dos plantas productivas medidas que ayuden a reducir nuestros consumos de energía y las emisiones al ambiente. Por lo anterior, contamos con una generación de celdas solares y lámparas de LEDS y una caldera de BIOmasa alimentada completamente con material reciclado.

Aunado a lo anterior y con el fin de recuperar y rescatar la vegetación y los espacios públicos en el Estado de Chihuahua, Fundación Grupo Bafar unió esfuerzos con Gobierno del Estado y Gobierno Municipal a fin de llevar a cabo el Programa Chihuahua Siempre Verde en el parque metropolitano El Rejón, el cual representa el compromiso de ofrecer áreas de esparcimiento de primer mundo para las familias Chihuahuenses. Este donativo incluye la donación de más de 50 encinos, ahuehuetes y cedros de 20 años de edad y representa un beneficio oportuno que contribuye al que en un futuro será el mayor pulmón de la Capital del Estado.

*Regarding actions aimed at healthcare, we launched the advertising campaign for our new Sabori brand in 2011, which helped us reinforce the healthy, functional and cheese lines, and we supplemented them with the family line. All these lines are clearly identified by our consumers because they contain more protein, less salt and more calcium, and are enriched with Bio Bifidus and Omega 3.*

*Protecting the environment is a key issue today; addressing the demands of a changing world, we reinforced ourselves as an environmentally responsible company by taking measures in our two production plants to help reduce our energy consumption and emissions to the environment. For this reason, we have a whole generation of solar cells and LED lamps, and a biomass boiler totally fed with recycled materials.*

*Added to this and to recover and rescue vegetation and public spaces in the State of Chihuahua, Grupo Bafar Foundation joined efforts with the state and local governments to carry out the Evergreen Chihuahua Program in the metropolitan "El Rejon" park, which represents our commitment to provide first-world recreational areas for the families of Chihuahua. This includes the donation of over fifty 20-year old oaks, cypresses and cedars, and is a timely benefit that will help this park become the largest lung of the state capital in the future.*





En un marco de conservación y sustentabilidad de la vida silvestre continuamos fomentando la caza controlada y realizamos excursiones guiadas a cazadores deportivos al rancho cinegético Santa Anita y El Álamo, en los municipios de Coyame y San Buenaventura, respectivamente.

El cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas en el plan de manejo autorizado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT, tiene un seguimiento constante, el cual garantiza su adecuada operación.

Para un aprovechamiento sustentable se desarrolla un adecuado manejo del hábitat, existiendo eficientes mecanismos de vigilancia y asegurando un mantenimiento sano de las poblaciones. Para conocer la relación reproducción-aprovechamiento, se cuenta con asistencia técnica, la cual desarrolla estudios sobre la dinámica poblacional de las especies, sustentados técnica y científicamente.

Gracias a éstos, pretendemos obtener una mejor información del estatus de las especies, el número de individuos, sus ciclos biológicos, hábitos alimentarios, condiciones de su hábitat y estado de salud de la población dentro de las unidades para la conservación, manejo y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre, UMA.

*In a framework of wildlife conservation and sustainability, we continue to foster controlled hunting and carry out guided tours for sport hunters to the Santa Anita and El Alamo hunting ranches, in the municipalities of Coyame and San Buenaventura, respectively.*

*Compliance with technical specifications provided in the management plan approved by the Ministry of Environment and Natural Resources (SEMARNAT, as abbreviated in Spanish) is continuously being monitored for appropriate operation.*

*In order to achieve a sustainable usage, we are developing an appropriate habitat management by using efficient monitoring mechanisms and ensuring a healthy maintenance of the various populations. In order to get to know the reproduction-use ratio, we have technical assistance developing studies on the population dynamics of species; such studies are being technically and scientifically supported.*

*Through such studies, we plan to obtain better information on the status of the species, number of individuals, life cycles, feeding habits, habitat conditions and health status of the population living within the units, with the purpose of conserving, managing and using wildlife in a sustainable fashion, UMA.*

Para continuar con el desarrollo de estrategias de manejo, conservación y aprovechamiento, tanto de las especies de fauna silvestre como de su hábitat, se realizaron inversiones en asistencia técnica, infraestructura, adquisición de insumos, con la finalidad de incrementar la reproducción y productividad de ejemplares de interés cinegético y sobre todo proporcionar agua durante todo el año, ya que los efectos de la sequía serán más severos durante los próximos años.

Dentro de las inversiones realizadas para lograr una reproducción y conservación de las diversas especies Berrendo, Borrego Cimarrón, Venado Bura y Pecarí de Collar, sobresale el mejoramiento de suelos, creación de sitios de manejo para el berrendo, que incluyen, comederos y bebederos, supervisión y asesoría técnica de personal capacitado en el cuidado alimenticio, de enfermedades y en reproducción de los animales.

Por otro lado, el cultivo de frutales de nuez, si bien ha sido tradicional en el Estado de Chihuahua, ha tomado especial impulso en la última década. El Estado se ha convertido en un importante productor y exportador de nueces. Por lo anterior Grupo Bafar ha incrementado la superficie de siembre de nogal pecanero en 300 hectáreas, para contar con un desarrollo agrícola de 600 hectáreas en el Estado de Chihuahua, contando con sistemas de riego presurizados y realizar actividades de agricultura sustentable, cuidando uno de los principales recursos naturales, como lo es el uso de aguas subterráneas en plantaciones comerciales.

*To continue the development of strategies to manage, conserve and use both wildlife species and their habitat, investments were made in technical assistance, infrastructure and input procurement with the purpose of increasing the reproduction and productivity of species of hunting interest and, above all, providing water throughout the year as the effects of drought will be more severe in the coming years.*

*Most significant investments made to achieve an appropriate reproduction and conservation of such species as the pronghorn, bighorn sheep, mule deer and collared peccary, include soil improvement, creating sites for pronghorn management, including feeding and watering, monitoring and technical assistance by personnel trained in the nutritional care, diseases and reproduction of animals.*

*On the other hand, while growing walnut trees has been traditional in the State of Chihuahua, it has taken momentum in the last decade. The state has become a major walnut producer and exporter. Therefore, Grupo Bafar has extended the area to planting pecan trees by 300 hectares, to have a 600-hectare agricultural development in the State of Chihuahua, pressurized irrigation systems and sustainable agriculture activities, always taking care of one of the major natural resources - the supply of groundwater for commercial groves.*





Tenemos una muy clara tradición de integridad y nos esforzamos por ser socialmente responsables en todos los aspectos de nuestro negocio. En este sentido, orientamos nuestros recursos para convertirnos en un puente de empleo en el país, realizando una derrama económica de más de 3 mil 500 millones de pesos en proveedoría estatal y nacional por los 8 mil empleos directos, más los 17 mil indirectos que se generan a lo largo de la República Mexicana.

Fundación Grupo Bafar ha tenido y tiene muy claros sus objetivos, y desde su formación ha buscado alcanzar un mayor impacto en sus acciones sociales para dejar no sólo en sus beneficiados, sino en la comunidad en general, un mensaje de unión y solidaridad que genere un cambio trascendental en materia de educación, salud física y mental.

Por todo lo anterior, nos auguramos un 2012 lleno de proyectos en Fundación Grupo Bafar. Extenderemos el programa de donativos en especie, llevaremos a cabo eventos de sustento para fortalecer los fondos de la organización, promoveremos la capacitación de nuestro personal y continuaremos implementando medidas de responsabilidad para la conservación y protección del medio ambiente.

*We have a very clear tradition of integrity and strive for being socially responsible in each and every aspect of our business. In this regard, we use our resources to become an employment bridge in the country, causing an economic impact of over 3.5 billion pesos in both state and national supply through 8,000 direct jobs, plus 17,000 indirect jobs that are created throughout Mexico.*

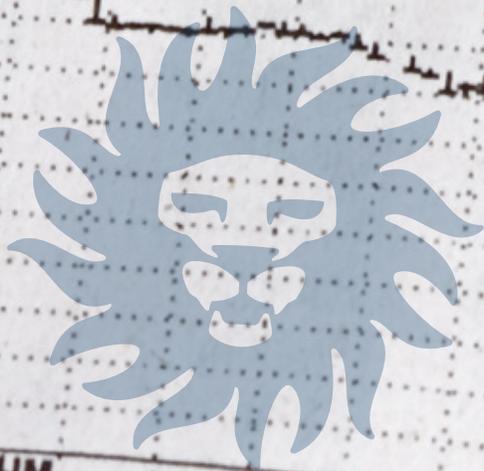
*Grupo Bafar Foundation has always had - and currently has - very clear objectives and has strived since its incorporation for causing a higher impact through the social actions it takes, and carrying a message of unity and solidarity not only to the people it benefits but to the whole community, to work a transcendental change in education and physical and mental health.*

*For all these reasons, we can foretell that 2012 will be full of projects in Grupo Bafar Foundation. We will extend the in-kind donation program, carry out events to sustain and strengthen organization's funds, promote our staff's training, and continue implementing accountability measures to preserve and protect the environment.*



# Análisis Financiero

Financial analysis



# Análisis de la Administración

## Administrative Analysis

2011

Las cifras de los estados financieros dictaminados y la información complementaria están expresadas en millones de pesos a diciembre de 2011, a menos que se indique de otra manera.

### Entorno Económico

En 2011 el crecimiento del mercado de los alimentos en México fue bajo, caracterizado por una primera mitad del año donde la economía mostró signos de recuperación. Sin embargo para el segundo semestre el ambiente económico se deterioró por los problemas de la deuda en ciertos países de Europa, lo cual provocó volatilidad e incertidumbre en los mercados y por ende un menor ritmo de crecimiento económico.

De igual manera, todo el año se caracterizó por altos precios en las materias primas a nivel mundial, hecho que combinado con una depreciación nominal del peso en poco más del 13% frente al dólar desencadenó un importante incremento en los costos de producción por el efecto de las materias primas de importación, insumos indispensables dentro de la industria de los alimentos.

2011

*Figures in the audited financial statements and supplementary information are expressed in millions of pesos as of December 2011, unless otherwise stated.*

### Economic Environment

*In 2011, growth in the food market in Mexico was rather low, and economy showed signs of recovery during the first half-year. However, during the second mid-year, the economic environment was deteriorated by debt issues in certain European countries, thus causing volatility and uncertainty in markets and, therefore, a slower economic growth rate.*

*Likewise, the year was characterized by high raw material prices at a worldwide level; this, combined with a nominal depreciation in just over 13% against the dollar, triggered a significant increase in production costs because of imported raw materials, which are essential in food industry.*



Este año el sector agropecuario presentó uno de sus años más difíciles debido a ser el de menor crecimiento y verse afectado por dos factores climáticos: fuertes heladas presentadas al inicio del 2011 afectando a miles de hectáreas de sembradío y la sequía severa presentada en los Estados del norte del País afectando principalmente al sector ganadero.

Para 2012, la economía mexicana continuará con fuertes presiones del mercado externo principalmente por el comportamiento de la economía de los Estados Unidos y por la crisis Europea, situación que no tiene visos para una solución a largo plazo. Derivado de lo anterior es de esperarse fluctuaciones en los tipos de cambio y un menor y más caro acceso al financiamiento. En conclusión, se espera un año difícil desde el punto de vista económico en el marco de un año electoral en México.

*This year, the agricultural sector experienced one of its most difficult years since it is the sector with the lowest growth and is affected by two climatic factors: heavy frosts occurred at the beginning of 2011 affecting thousands of hectares of sown fields, and the severe drought in the northern states of the country that primarily affects the stockbreeding sector.*

*By 2012, the Mexican economy will continue to experience strong external market pressures, mainly due to the behavior of the United States' economy and the European crisis, situations that show no signs of long-term solution. Based on the foregoing, we are to expect that fluctuations will occur in exchange rates and access to financing will be less and more expensive. In conclusion, we are expecting a tough year from the economic perspective, in the context of an election year in Mexico.*

## Resultados

### Ventas

La siguiente tabla proporciona la información sobre las ventas de Grupo Bafar en los años 2011 a 2009, desglosando sus componentes de volumen y precio.

	2011	2010	2009	Var./Change 2011-2010	Var./ Change 2010-2009	
Ventas consolidadas	6,362	5,895	5,231	7.9%	12.7%	Consolidated sales
Volumen	193.5	188.2	167.9	2.8%	12.1%	Volume
Precio en pesos	32.9	31.3	31.2	5.0%	0.4%	Price in pesos

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

Las ventas netas para el año 2011 fue 7.9% superior a las ventas registradas en el 2010. Este crecimiento fue el resultado del crecimiento orgánico que presentamos en nuestros puntos de venta. Por otra parte el volumen de venta únicamente creció 2.8% impactado por una reestructura corporativa que implicó el cierre de operaciones del área de comercialización de alimento para ganado. Sin embargo el impacto en los pesos de venta fue menor ya que este tipo de producto tiene un precio por kilo muy inferior al resto de nuestra gama de productos.

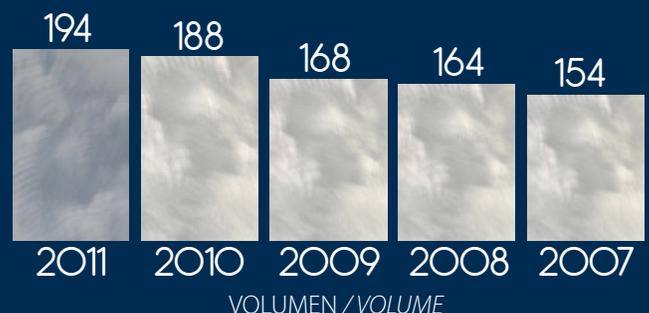
## Outcomes

### Sales

The following table provides information about Grupo Bafar's sales from 2011 back through 2009, breaking down the components of volume and price.

The sales behavior can be explained as follows:

Net sales for 2011 were 7.9% higher than sales recorded in 2010. This growth was the result of the organic growth we had in our points of sales. On the other hand, the sales volume only grew by 2.8% as it was impacted by a corporate reorganization that led to close our operations down in the area of cattle feed marketing. However, the impact on sales was smaller as the price per kilo of this type of products is much lower than the rest of our product range.



## Utilidad de Operación

La Utilidad de Operación de Grupo Bafar en 2011, 2010 y 2009 se expone a continuación:

	2011	2010	2009	Var./Change 2011-2010	Var./ Change 2010-2009
Ventas Consolidadas	6,362	5,895	5,231	7.9%	12.7%
Utilidad de Operación	401	363	305	10.4%	19.0%
<b>Margen de Operación Consolidado (%)</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.2%</b>	<b>5.8%</b>		

Consolidated sales  
Operating income  
Consolidated operating margin (%)

La Utilidad de Operación alcanzó \$401 millones, cifra superior respecto a 2010 en 10.4%. Atribuido por el aumento en ventas y por la mejora en la productividad y reducción de gastos.

## Operating Income

Grupo Bafar's Operating Income in 2011, 2010 and 2009 was as follows:

Operating Income reached \$401 millions, a higher figure by 10.4% against 2010. Attributed to increased sales, improved productivity and cost reduction.

## Resultado Integral de Financiamiento (RIF)

RIF	2011	2010	2009	2011-2010	2010-2009
Gastos financieros	(87)	(34)	(46)	(53)	12
Productos financieros	47	6	4	41	2
<b>Gastos financieros neto</b>	<b>(40)</b>	<b>(28)</b>	<b>(42)</b>	<b>(12)</b>	<b>14</b>
Ganancia (pérdida) cambiaria	(96)	25	11	(120)	14
<b>RIF Total</b>	<b>(136)</b>	<b>(4)</b>	<b>(31)</b>	<b>(132)</b>	<b>28</b>

**CFC**  
Interest expenses  
Interest income  
**Interest expenses, net**  
Exchange gain (loss)  
**CFC total**

El resultado integral de financiamiento representó un costo de \$136 millones de pesos, impactado principalmente por el efecto del tipo de cambio.

Comprehensive financing cost was \$136 million pesos and was mainly impacted by the effect of exchange rate.

## Utilidad Neta

	2011	2010	2009	2011-2010	2010-2009
Estado de resultados					
Utilidad de operación	401	363	305	38	58
Otros gastos, neto	(9)	12	(44)	(9)	44
RIF <sup>(1)</sup>	(136)	(4)	(31)	(131)	27
Impuestos <sup>(2)</sup>	282	(98)	(70)	98	(28)
Utilidad de operaciones continuas	538	272	160	265	112
Utilidad neta consolidada	538	272	160	265	112
Utilidad neta mayoritaria	453	265	161	188	103

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

Income Statement  
Operating income  
Other expenses, net  
CFC(1)  
Taxes (2)  
Income from continuing operations  
Consolidated net income  
Net majority income

(1) Comprehensive financing cost  
(2) Income tax

El crecimiento de la utilidad neta mayoritaria de igual manera presentó un importante incremento, en 2011 fue de \$ 453 millones comparada con la utilidad de \$ 265 millones reportada en 2010 lo que resultó en un crecimiento del 71%.

Likewise, the majority net income growth showed a significant increase: in 2011, it was for \$453 millions against \$265 millions recorded in 2010, thus representing an increase of 71%.

## Flujo de Efectivo

## Cash Flow

### Flujos Generados por la Operación.

### Cash generated by the operation

	2011	2010	2009	
Flujos generados por la operación				<i>Cash generated by the operation</i>
Flujo de efectivo <sup>(1)</sup>	<b>598</b>	534	452	<i>Cash flow <sup>(1)</sup></i>
Otros productos (Gastos), neto	<b>(9)</b>	12	(44)	<i>Other income (expenses), net</i>
RIF	<b>(136)</b>	(4)	(31)	<i>Comprehensive financing result</i>
Otras partidas virtuales	<b>55</b>	48	62	<i>Other cash items</i>
Flujo derivado del resultado neto del ejercicio	<b>507</b>	578	439	<i>Cash flow from net results in the period</i>
Cambios CNT <sup>(2)</sup> excluyendo financiamiento por deuda	<b>76</b>	(454)	101	<i>Working capital changes excluding third-party financing</i>
Flujos generados por operación	<b>507</b>	124	540	<i>Cash generated by the operation</i>

(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 mejoraron significativamente contra el año anterior derivado principalmente por el aumento en los días de proveedores.

*Flows generated by operations significantly improved against the previous year, mainly due to the increase 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 the line of flows generated by operations, the following table shows major transactions during the respective years:*

	2011	2010	2009	
Flujos generados por la operación	<b>507</b>	124	540	<i>Operating cash flow</i>
Préstamo (pago) con instituciones financieras	<b>402</b>	452	(325)	<i>Loans from (payment to) financial institutions</i>
Compra (colocación) acciones propias - neto	<b>(57)</b>	(65)		<i>Purchase (sale) of company shares - net</i>
Financiamiento a terceros	<b>(22)</b>	(219)		<i>Third-party financing</i>
Flujos generados por actividades de financiamiento	<b>323</b>	168	(325)	<i>Cash generating by financing activities</i>
Inmuebles, maquinaria y equipo - neto	<b>(339)</b>	(292)	(226)	<i>Property, plant and equipment – net</i>
Flujos utilizados por actividades de inversión	<b>(339)</b>	(292)	(226)	<i>Cash flow used for investment activities</i>
Efectivo y equivalente de efectivo:				<i>Cash and cash equivalents:</i>
(Disminución) aumento	<b>491</b>	(1)	(11)	<i>(Decrease) increase</i>
Saldo al inicio de año	<b>105</b>	106	117	<i>Balance at beginning of year</i>
Saldo al final del año	<b>596</b>	105	106	<i>Balance at end of year</i>

El flujo generado permitió realizar fuertes inversiones para mejorar nuestra red de distribución en el centro y occidente del país, incrementar la capacidad instalada y edificar tiendas propias en Estados donde no se tenía presencia.

*The flow generated allowed to make heavy investments to improve our distribution network in the central and western areas of the country, increase our installed capacity, and build stores of our own in states where we were not present yet.*

## Cambios en Deuda Neta de Caja

## Change to net debt

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

Grupo Bafar's net cash flow deficit is shown in the next table:

	2011	2010	2009	
Préstamos a corto plazo	<b>987</b>	540	182	Short-term liabilities
Préstamos a corto plazo destinados al financiamiento de terceros	<b>241</b>	219		Short-term loans for third-party financing
Porción circulante de pasivos a largo plazo	<b>40</b>	40	75	Current portion of long-term liabilities
Préstamos a largo plazo	<b>148</b>	185	225	Long-term liabilities
Préstamos totales	<b>1,416</b>	983	482	Total liabilities
Caja	<b>596</b>	105	106	Cash
Deuda neta de caja	<b>820</b>	878	376	Net debt

En 2011 incrementamos nuestros pasivos bancarios en moneda extranjera derivado a las presiones del tipo de cambio, destinándolo principalmente al pago de obligaciones con proveedores extranjeros. Sin embargo se reservó la caja a fin de cumplir dichos compromisos y no incrementar la deuda neta de caja.

In 2011, we increased our bank liabilities in foreign currency due to exchange rate pressures, and mainly allotted them to pay our obligations with foreign suppliers. However, we kept the cash in order to be able to fulfill such commitments and not increase the Net Cash Flow Deficit.

Los vencimientos de los pasivos a largo plazo del año 2011 son:

Maturities of Long-Term Liabilities for 2011 are as follows:

Vencimientos /Maturities:	
2012	<b>40</b>
2013	<b>108</b>
	<b>148</b>

## Razones Financieras

## Financial Ratios

### Liquidez

### Liquidity

La relación deuda neta de caja a flujo de efectivo disminuyó tal como se muestra en la siguiente tabla:

The Net Cash Flow Deficit / Cash Flow ratio decreased as shown in the next table:

	2011	2010	2009	
Deuda neta de caja	<b>820</b>	878	376	Net cash flow deficit
Flujo de efectivo	<b>598</b>	534	452	Cash flow
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	<b>1.37</b>	1.64	0.83	Net cash flow deficit / Cash flow

La cobertura de intereses (\*) presenta una posición destacada en comparación con la obtenida en 2010.

Interest coverage (\*) shows a leading position compared with that obtained in 2010.

	2011	2010	2009	
Cobertura de intereses	<b>14.95</b>	19.07	10.76	Interest coverage
Flujo de efectivo	<b>598</b>	534	452	Cash flow
Gastos financieros netos	<b>40</b>	28	42	Net financial expenses

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

\* Defined as operating profit plus depreciation, into net expenditures.

## Estructura Financiera

Los indicadores de la estructura financiera de Grupo Bafar presentan un incremento en la proporción de deuda con costo / pasivo total, que incremento de 60 en 2010 a 71 en 2011, debido a la obtención de préstamos en moneda extranjera destinados al pago de proveedores. Los referentes a la relación deuda largo plazo a deuda total y deuda con costo a pasivo total presentaron una mejoría contra 2010.

## Financial Structure

Indicators of Grupo Bafar's financial structure show an increase in the Cost of Debt / Total Liabilities ratio, which increased from 60 in 2010 to 71 in 2011 due to loans requested in foreign currency to pay suppliers. Those relating to the Long-Term Debt / Total and Cost of Debt / Total Liabilities ratios improved against 2010.

Indicadores financieros	2011	2010	2009	Financial indicators
Pasivo total / capital contable consolidado	<b>0.64</b>	0.62	0.51	Total liabilities / total shareholders' equity
Deuda largo plazo/ deuda total (%)	<b>10</b>	19	46	Long-term debt / total debt (%)
Deuda con costo / pasivo total (%)	<b>71</b>	60	40	Interest-bearing debt / total liabilities (%)



**Estados  
Financieros**  
Financial statements

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010, y Dictamen de los auditores independientes del 12 de marzo de 2012.

Dictamen de los auditores independientes	81
Balances generales consolidados	82
Estados consolidados de resultados	83
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	84
Estados consolidados de flujos de efectivo	85
Notas a los estados financieros consolidados	86

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

Consolidated Financial Statements for the Years Ended December 31, 2011 and 2010, and Independent Auditors' Report Dated March 12, 2012.

Independent Auditors' Report	103
Consolidated Balance Sheets	104
Consolidated Statements of Income	105
Consolidated Statements of Changes in Stockholders' Equity	106
Consolidated Statements of Cash Flows	107
Notes to Consolidated Financial Statements	108

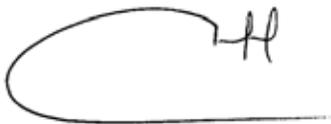
## Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la “Compañía”) al 31 de diciembre de 2011 y 2010, 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 2011 y 2010, 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 Limited



C. P. C. José Venegas Muñoz

12 de marzo de 2012

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

# Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En miles de pesos)

<b>Activo</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 596,000	\$ 104,815
Cuentas por cobrar – Neto	780,286	738,922
Cartera de créditos vigente	241,257	296,834
Inventarios	533,790	441,189
Pagos anticipados	<u>3,608</u>	<u>4,071</u>
Total del activo circulante	2,154,941	1,585,831
Propiedades, maquinaria y equipo – Neto	1,832,349	1,677,520
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas – Neto	<u>1,344,039</u>	<u>1,322,163</u>
Total	<u>\$ 5,331,329</u>	<u>\$ 4,585,514</u>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 1,227,951	\$ 758,487
Porción circulante del pasivo a largo plazo	40,000	40,000
Documentos por pagar	60,860	72,386
Cuentas por pagar a proveedores	431,846	179,853
Impuestos y gastos acumulados	<u>52,421</u>	<u>102,944</u>
Total del pasivo circulante	1,813,078	1,153,670
Pasivo a largo plazo	147,833	184,500
Beneficios a los empleados	16,550	16,460
Impuesto sobre la renta diferido	<u>95,335</u>	<u>404,952</u>
Total del pasivo	<u>2,072,796</u>	<u>1,759,582</u>
Compromisos y contingencias (Notas 18 y 19)		
Capital contable:		
Participación controladora	3,211,772	2,815,881
Participación no controladora	<u>46,761</u>	<u>10,051</u>
Total del capital contable	<u>3,258,533</u>	<u>2,825,932</u>
Total	<u>\$ 5,331,329</u>	<u>\$ 4,585,514</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 2011 y 2010

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

	2011	2010
Ventas netas	\$ 6,362,129	\$ 5,895,206
Costos y gastos:		
Costo de ventas	4,317,717	3,934,219
Gastos de venta, de administración y generales	<u>1,643,605</u>	<u>1,598,110</u>
	<u>5,961,322</u>	<u>5,532,329</u>
Utilidad de operación	400,807	362,877
Otros (gastos) ingresos – neto	(9,472)	11,542
Resultado integral de financiamiento:		
Gasto por intereses	(87,022)	(33,980)
Ingreso por intereses	47,059	6,463
(Pérdida) ganancia cambiaria – neto	<u>(95,669)</u>	<u>23,276</u>
	<u>(135,632)</u>	<u>(4,241)</u>
Utilidad antes de beneficio por (impuestos a la utilidad)	255,703	370,178
Beneficio por (impuestos a la utilidad)	<u>282,084</u>	<u>(97,681)</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 537,787</u>	<u>\$ 272,497</u>
Participación controladora	\$ 452,880	\$ 264,558
Participación no controladora	<u>84,907</u>	<u>7,939</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 537,787</u>	<u>\$ 272,497</u>
Utilidad por acción ordinaria y diluida	<u>\$ 1.45</u>	<u>\$ .85</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 2011 y 2010

(En miles de pesos, excepto importes de dividendos pagados 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 2010	\$ 147,855	\$ 249,724	\$ 2,241,981	\$ (24,318)	\$ 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	321,822	2,407,696	(62,319)	2,815,881	10,051	2,825,932
Compra de acciones propias	(1,778)			(55,211)	(56,989)		(56,989)
Dividendos pagados \$0.31 pesos por acción	3,699		(101,905)	98,206	-	-	-
Utilidad integral			452,880		452,880	36,710	489,590
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 150,603	\$ 321,822	\$ 2,758,671	\$ (19,324)	\$ 3,211,772	\$ 46,761	\$ 3,258,533

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 2011 y 2010

(En miles de pesos)

	2011	2010
Actividades de operación:		
Utilidad antes de beneficio por (impuestos a la utilidad)	\$ 255,703	\$ 370,178
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	196,739	170,798
Pérdida en venta y baja de activo fijo y otros activos	15,540	883
Intereses a favor	(47,059)	(6,463)
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a cargo	<u>87,022</u>	<u>33,980</u>
	507,945	569,376
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(41,364)	(71,310)
Cartera de créditos vigente	55,577	(296,834)
Inventarios	(92,601)	(125,610)
Pagos anticipados	463	2,125
Cuentas por pagar a proveedores	251,993	(188,735)
(Aumento) disminución en:		
Impuestos y gastos acumulados	(50,523)	9,060
Impuestos a la utilidad pagados	-	(18,173)
Beneficios a los empleados	<u>90</u>	<u>(121)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>631,580</u>	<u>(120,222)</u>
Actividades de inversión:		
Adquisición de maquinaria y equipo	(482,708)	(314,404)
Venta de activo fijo	39,870	18,149
Otros activos	(21,876)	(13,554)
Intereses cobrados	<u>47,059</u>	<u>6,463</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(417,655)</u>	<u>(303,346)</u>
Actividades de financiamiento:		
Préstamos obtenidos	772,665	917,689
Pago de préstamos	(339,868)	(415,632)
Documentos por pagar	(11,526)	18,668
Intereses pagados	(87,022)	(33,980)
Compra de acciones propias	(56,989)	(65,356)
Colocación de acciones propias	-	<u>1,437</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>277,260</u>	<u>422,826</u>
Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo	491,185	(742)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>104,815</u>	<u>105,557</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ 104,815</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 2011 y 2010

(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. 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 2011 y 2010 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 tiene control, al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y por los años que terminaron en esas fechas la 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.
Servicios Aéreos Especializados Destinia, S. A. de C. V.	100%	Prestación de servicios de agencia de viajes y de taxi aéreo principalmente a partes relacionadas.
Vextor Activo, S. A. de C.V., SOFOM, E. N. R.	100%	Realización de operaciones de crédito.
Fundación Bafar, A.C.	100%	Servicios de beneficencia.
Bafar Holdings, Inc.	100%	Tenedora de empresas en los Estados Unidos de América.
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.
Longhorn Aviation, LLC.	100%	Prestación de servicios de transporte aéreo.
Extensión Inmobiliaria, S. A. de C. V.	100%	Compañía controladora de Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S. A. de C. V.

(Continúa)

Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Industrias Displays, S. A. de C. V.	100%	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.
Fundación Grupo Bafar, A. C.	100%	Prestación de servicios de beneficencia.
Alimentos y Procesados Intercarnes, S. A. de C. V.	100%	Compañía controladora de Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C. V.
Agroindustrial Mercantil San Antonio, S. de R. L. de C. V.	100%	Cultivo, siembra y desarrollo de nogales.

(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 de registro y funcional es la misma, convierten sus estados financieros, utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos, 2) histórico para el capital contable y 3) el de la fecha de devengamiento para los ingresos, costos y gastos. Los efectos de conversión se registran en el capital contable.

- 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 2011 y 2010 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** – Se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos de venta, de administración y generales. Aun 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 2011, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

**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. Requiere ampliar algunas revelaciones principalmente sobre consumos de inventarios y pérdidas por deterioro.

**NIF C-5, Pagos anticipados** - Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que estos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; requiere que se reconozca deterioro cuando pierdan su

capacidad para generar dichos beneficios y su presentación en el balance general, en el activo circulante a largo plazo.

*NIF C-6, Propiedades, planta y equipo* - Incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia comercial; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales; 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; 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.

*Mejoras a las NIF 2011* - Las principales mejoras que generan cambios contables, son:

*NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores* - Requiere que en el caso de aplicar un cambio contable o corregir un error, se presente un balance general al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva.

*Boletín C-3, Cuentas por cobrar* - Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses y no permite reconocer aquellos derivados de cuentas por cobrar de difícil recuperación.

*Boletín D-5, Arrendamientos* - Establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendatario para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento siempre que sea práctico determinarla de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; 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 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, cuando la operación se establezca a valor razonable.

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 2010 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2011.
- c. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2011 y 2010, es 15.19% y 14.48%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios y consecuentemente, no se reconocen los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados adjuntos. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010 fueron 3.82% y 4.40%, 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 neto 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.

La Compañía revisa el valor en libros de los inventarios, ante la presencia de algún indicio de deterioro que llegara a indicar que su valor en libros pudiera no ser recuperable, estimando el valor neto de realización, cuya determinación se basa en la evidencia más confiable disponible al momento en que se hace la estimación del importe en que se espera realizarlos. El deterioro se registra si el valor neto de realización es menor que el valor en libros. Los indicios de deterioro que se consideran son, entre otros, obsolescencia, baja en los precios de mercado, daño y compromisos de venta en firme.

- g. **Propiedades, 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	
	2011	2010
Edificios	17	18
Adaptaciones en locales arrendados	9	10
Maquinaria y equipo industrial	8	9
Equipo de transporte	2	3
Equipo de cómputo	1	2
Mobiliario y equipo de oficina	4	5
Equipo de vuelo	7	8

Los activos biológicos fueron clasificados como regenerables e inmaduros.

La depreciación del equipo de vuelo es calculada de acuerdos a las horas de vuelo en el año contra el estimado total de horas de la vida útil.

El RIF incurrido durante el periodo de construcción e instalación de las propiedades, planta y equipo calificables se capitaliza y se actualizó hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC.

- h. **Activos biológicos** – Los activos biológicos consisten en árboles por los cuales se van a cosechar nueces, se valúan a su valor razonable, menos los costos estimados de punto de venta, la diferencia entre el costo de adquisición de los árboles y el valor neto de realización se reconoce en los resultados. Cuando el valor razonable no puede ser determinado en forma confiable, verificable y objetiva, los activos deben ser valúan a su costo de producción menos su demérito. El demérito se estima con base a la vida futura esperada y se determina en línea recta. Se clasifican en consumibles o regenerables o activos maduros o inmaduros.
- i. **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.
- j. **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.

- k. ***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.
- l. ***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 cuando menos anualmente. Hasta el 31 de diciembre de 2002, fueron amortizados con base en una vida útil máxima de 10 y 4 años, respectivamente.
- m. ***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 10 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.
- n. ***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.
- o. ***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.
- p. ***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.
- q. ***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) e ingresos 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.
- r. ***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.

- s. **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.
- t. **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.
- u. **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.
- v. **Gasto por intereses** – Los intereses generados por los préstamos recibidos, se registran en el estado de resultados conforme se devengan.
- w. **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 2011, no hay compromisos para emitir o intercambiar acciones.

#### 4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2011	2010
Efectivo	\$ 378,151	\$ 60,858
Equivalentes de efectivo	<u>217,849</u>	<u>43,957</u>
	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ 104,815</u>

#### 5. Cuentas por cobrar

	2011	2010
Clientes	\$ 688,154	\$ 606,513
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(14,559)</u>	<u>(18,534)</u>
	673,595	587,979
Impuestos por recuperar	85,281	131,392
Otras	<u>21,410</u>	<u>19,551</u>
	<u>\$ 780,286</u>	<u>\$ 738,922</u>

#### 6. Inventarios

	2011	2010
Productos terminados	\$ 397,730	\$ 324,954
Ganado en pie	10,094	6,182
Materia prima	71,026	62,230
Refacciones y materiales	<u>54,940</u>	<u>47,823</u>
	<u>\$ 533,790</u>	<u>\$ 441,189</u>

El importe de los inventarios consumidos se reconocieron en resultados en el costo de ventas.

## 7. Propiedades, maquinaria y equipo

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final del ejercicio 2011 y 2010, es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2010	Adiciones	Desinversiones	Traspasos al activo	Efecto de conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2011
<b>Inversión:</b>						
Terrenos	\$ 204,687	\$ 31,137	\$ (21,368)	\$ 38,235	\$ -	\$ 252,691
Edificios y construcciones	573,719	11,178	(2,442)	6,536	-	588,991
Adaptaciones en locales arrendados	226,972	8,453	(11,744)	27,638	(27)	251,292
Maquinaria y equipo industrial	996,909	3,710	(1,359)	64,434	376	1,064,071
Equipo de cómputo	139,953	1,578	(118)	5,556	(31)	146,938
Mobiliario y equipo de oficina	91,924	178	(303)	9,209	(99)	100,909
Equipo de vuelo	111,718	9,781	(5,452)	-	(4,121)	111,926
Equipo de transporte	186,014	16,375	(15,431)	-	(228)	186,729
Activos biológicos	-	7,088	-	-	-	7,088
Construcciones en proceso	75,316	191,526	-	(112,912)	-	153,930
Total inversión	2,607,212	281,004	(58,217)	38,696	(4,130)	2,864,565
<b>Depreciación:</b>						
Edificios y construcciones	(138,725)	(16,797)	6,876	-	-	(148,646)
Adaptaciones en locales arrendados	(78,857)	(22,034)	3,320	-	10	(97,561)
Maquinaria y equipo industrial	(405,000)	(55,141)	9,885	-	(425)	(450,681)
Equipo de cómputo	(106,353)	(13,905)	903	-	26	(119,329)
Mobiliario y equipo de oficina	(53,717)	(6,035)	265	-	29	(59,458)
Equipo de vuelo	(35,538)	(11,820)	8,048	-	3,395	(35,915)
Equipo de transporte	(111,502)	(22,427)	13,149	-	154	(120,626)
Total depreciación acumulada	(929,692)	(148,159)	42,446	-	3,189	(1,032,216)
<b>Inversión neta</b>	<u>\$ 1,677,520</u>	<u>\$ 132,845</u>	<u>\$ (15,771)</u>	<u>\$ 38,696</u>	<u>\$ (941)</u>	<u>\$ 1,832,349</u>

	Saldo al inicio de 2010	Adiciones	Desinversiones	Trasposos al activo	Efecto de conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2010
<b>Inversión:</b>						
Terrenos	\$ 196,083	\$ 9,906	\$ (1,302)	\$ -	\$ -	\$ 204,687
Edificios y construcciones	622,887	9,738	(91,329)	32,423	-	573,719
Adaptaciones en locales arrendados	212,454	8,503	(12,417)	18,446	(14)	226,972
Maquinaria y equipo industrial	897,474	126,029	(71,326)	44,240	492	996,909
Equipo de cómputo	135,134	4,771	(2,732)	2,781	(1)	139,953
Mobiliario y equipo de oficina	82,843	8,007	(2,214)	3,339	(51)	91,924
Equipo de vuelo	-	108,449	-	-	3,269	111,718
Equipo de transporte	206,710	10,079	(30,875)	7	93	186,014
Construcciones en proceso	40,800	94,198	-	(59,682)	-	75,316
Total inversión	2,394,385	379,680	(212,195)	41,554	3,788	2,607,212
<b>Depreciación:</b>						
Edificios y construcciones	(122,379)	(21,025)	4,679	-	-	(138,725)
Adaptaciones en locales arrendados	(69,565)	(18,236)	8,919	-	25	(78,857)
Maquinaria y equipo industrial	(357,277)	(60,867)	13,657	-	(513)	(405,000)
Equipo de cómputo	(93,821)	(16,115)	3,586	-	(3)	(106,353)
Mobiliario y equipo de oficina	(47,387)	(8,116)	1,811	-	(25)	(53,717)
Equipo de vuelo	-	(34,529)	-	-	(1,009)	(35,538)
Equipo de transporte	(98,363)	(21,208)	8,075	-	(6)	(111,502)
Total depreciación acumulada	(788,792)	(180,096)	40,727	-	(1,531)	(929,692)
Inversión neta	\$ 1,605,593	\$ 199,584	\$ (171,468)	\$ 41,554	\$ 2,257	\$ 1,677,520

La depreciación del ejercicio 2011 y 2010 que fue reconocida en el estado de resultados ascendió a \$144,382 y \$152,375, respectivamente. Asimismo, a estas fechas \$33,888 y \$32,772 de depreciación han sido capitalizados como parte del costo de inventarios.

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

	2011	2010
Derechos de uso de marcas	\$ 1,306,895	\$ 1,306,895
Licencias y costos de implementación de sistemas	212,957	167,707
Costos de desarrollo (adiciones por desarrollos internos y por apertura de tiendas)	189,131	148,002
Crédito mercantil	4,488	4,488
Otros, principalmente depósitos en garantía	<u>3,560</u>	<u>15,706</u>
	1,717,031	1,642,798
Amortización acumulada	<u>(372,992)</u>	<u>(320,635)</u>
	<u>\$ 1,344,039</u>	<u>\$ 1,322,163</u>

La amortización del ejercicio 2011 y 2010 se presenta en el rubro de gastos de venta, de administración y generales del estado de resultados, y ascendió a \$52,357 y \$18,423, respectivamente.

## 9. Préstamos de instituciones financieras y documentos por pagar

- 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 puntos porcentuales y a la tasa London InterBank Offered Rate (LIBOR) más 1.40, 1.70, 1.90, 2.00 y 2.05 puntos porcentuales, respectivamente (tasa efectiva anual de interés promedio ponderado del 4.35% y 5.31% en 2012 y 2011, respectivamente).
- 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 1.75 puntos porcentuales.

## 10. Pasivo a largo plazo

	2011	2010
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más .95% (tasa efectiva de interés del 9.50% y 7.45% en 2011 y 2010, respectivamente).	\$ 150,333	\$ 170,500
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>37,500</u>	<u>54,000</u>
Pasivo a largo plazo	187,833	224,500
Menos - Porción circulante	<u>(40,000)</u>	<u>(40,000)</u>
	<u>\$ 147,833</u>	<u>\$ 184,500</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 2011.

Los vencimientos del pasivo a largo plazo al 31 de diciembre de 2011, son en el año 2013.

## 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 \$5,075 y \$8,778 en 2011 y 2010, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

## 12. Capital contable

a. El capital social al 31 de diciembre de 2011 y 2010 se integra como sigue:

	2011		2010	
	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>194,153,014</u>	<u>34,229</u>	<u>190,088,148</u>	<u>32,305</u>
Total	<u>314,153,014</u>	<u>\$ 54,229</u>	<u>310,088,148</u>	<u>\$ 52,305</u>

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

- b. En Asamblea Ordinaria de Accionistas, celebrada el 29 de abril de 2011, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$101,905 mediante la entrega de 7,788,655 acciones en tesorería.
- c. Durante el ejercicio de 2011, la Compañía compró 3,723,789 acciones de su capital social por \$56,989.
- d. 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.
- e. Durante el ejercicio de 2010, la Compañía compró 5,387,698 acciones de su capital social por \$65,356.
- f. 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.
- g. El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a 3,473,789 y 5,357,748, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2011 y 2010 fue de 312,783,446 y 311,837,331, respectivamente.
- h. 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 2011 y 2010, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,846 y \$10,461, respectivamente.
- i. 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.
- j. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2011	2010
Cuenta de capital de aportación	<u>\$ 177,694</u>	<u>\$ 164,239</u>

### 13. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2011	2010
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	2,384	2,459
Pasivos monetarios	<u>(80,924)</u>	<u>(27,690)</u>
Posición corta	<u>(78,540)</u>	<u>(25,231)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (1,097,989)</u>	<u>\$ (312,360)</u>
En miles de euros:		
Activos monetarios	530	-
Pasivos monetarios	<u>(249)</u>	<u>(163)</u>
Posición larga (corta)	<u>281</u>	<u>(163)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ 5,069</u>	<u>\$ (2,717)</u>

b. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2011	2010
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	4,991	3,842
Compras de importación	216,177	183,708

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		12 de marzo	
	2011	2010	2012	
Dólar estadounidense	\$ 13.98	\$ 12.38	\$ 12.63	
Euro	18.04	16.67	17.40	

### 14. Operaciones con partes relacionadas

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

	2011	2010
Pago de servicios a ejecutivos	\$ 37,636	\$ 60,758
Cobro de servicios administrativos	-	2,427
Venta de mercancía	1,954	738
Pago de intereses	4,451	3,890
Cobro de intereses	173	256
Compras de ganado	6,736	-

## 15. Resultado integral de financiamiento

Durante 2011 y 2010 el monto invertido en la adquisición de activos calificables ascendió a \$302,471 y \$123,667, respectivamente. El RIF capitalizado ascendió a \$4,497 y \$3,275, respectivamente, como sigue:

	2011	2010
RIF capitalizado por tipo de activos:		
Edificios y maquinaria y equipo	\$ <u>4,497</u>	\$ <u>3,275</u>

Conciliación del RIF del período:

	2011	2010
RIF capitalizado atribuible a activos calificables	\$ 4,497	\$ 3,275
Saldo neto reconocido en el estado de resultados	<u>135,632</u>	<u>4,241</u>
Total del RIF devengado	\$ <u>140,129</u>	\$ <u>7,516</u>

La capitalización del RIF se inició a partir de enero de 2007 y aún no ha finalizado. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 el monto acumulado invertido en la adquisición de activos calificables asciende a \$302,471 y \$123,667, respectivamente. La tasa promedio de capitalización anualizada del ejercicio de 2011 y 2010 fue de 4.35% y 5.67%, respectivamente.

## 16. Impuestos a la utilidad

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años 2011 y 2010, y será 30% para 2012, 29% para el año 2013 y 28% para el año 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 pague 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. El beneficio por (impuestos a la utilidad) se integra como sigue:

	2011	2010
ISR:		
Causado	\$ (27,533)	\$ (18,173)
Diferido	<u>309,617</u>	<u>(79,508)</u>
	\$ <u>282,084</u>	\$ <u>(97,681)</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:

	2011	2010
Tasa legal	30%	30%
Menos efecto por la adquisición de subsidiaria	(135)	-
Menos efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación	<u>(5)</u>	<u>(4)</u>
Tasa efectiva	<u>(110)%</u>	<u>26%</u>

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

	2011	2010
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 438,359	\$ 104,937
Otros	<u>8,154</u>	<u>8,263</u>
ISR diferido activo	<u>446,513</u>	<u>113,200</u>
ISR diferido pasivo:		
Inmuebles, maquinaria y equipo	(164,873)	(194,445)
Otros activos	(104,789)	(51,519)
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	<u>(272,186)</u>	<u>(272,188)</u>
ISR diferido pasivo	<u>(541,848)</u>	<u>(518,152)</u>
Total pasivo	<u>\$ (95,335)</u>	<u>\$ (404,952)</u>

- d. 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 2011, son:

Año de vencimiento	Pérdidas Amortizables
2012	\$ 6,838
2013	111,693
2014	52,290
2015	4,873
Años posteriores	<u>1,287,623</u>
	<u>\$ 1,463,317</u>

## 17. Utilidad por acción

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2011, fueron:

Participación controladora	<u>\$ 452,880</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>312,783,446</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	<u>\$ 1.45</u>

- b. 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>

## 18. Compromisos

La Compañía arrienda varias propiedades que ocupa como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades donde están ubicadas sus sucursales. Los gastos por renta ascendieron a \$49,189 en 2011 y \$34,969 en 2010; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un período determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

Años	Importe
2012	\$ 32,370
2013	20,411
2014	18,381
Años posteriores	<u>61,751</u>
Total	<u>\$ 132,913</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.
- b. Las autoridades fiscales determinaron diferencias en los cálculos de los impuestos, que en opinión de la administración de la Compañía y de sus asesores legales, se cuenta con elementos para demostrar que los cálculos efectuados fueron correctos, por lo que se considera infundada la posición de las autoridades.
- c. La Compañía al igual que sus activos, no está sujeto, con excepción a lo señalado en párrafos anteriores, 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 29 de abril de 2011, se realizó el pago de dividendos por \$101,905, que fueron pagados mediante acciones de la reserva para recompra de acciones.

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 2011 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, que entran en vigor a partir del 1 de enero de 2012, como sigue:

B-3, Estado de resultado integral  
B-4, Estado de variaciones en el capital contable  
C-6, Propiedades, planta y equipo  
Mejoras a las Normas de Información Financiera 2012

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

NIF B-3, *Estado de resultado integral* - Establece la opción de presentar a) un solo estado que contenga los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta, así como los otros resultados integrales (ORI) y la participación en los ORI de otras entidades y denominarse estado de resultado integral o b) en dos estados; el estado de resultados, que debe incluir únicamente los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta y el estado de otros resultados integrales, que debe partir de la utilidad o pérdida neta y presentar enseguida los ORI y la participación en los ORI de otras entidades. Adicionalmente establece que no deben presentarse en forma segregada partidas como no ordinarias, ya sea en el estado financiero o en notas a los estados financieros.

NIF B-4, *Estado de variaciones en el capital contable* - Establece las normas generales para la presentación y estructura del estado de variaciones en el capital contable como mostrar los ajustes retrospectivos por cambios contables y correcciones de errores que afectan los saldos iniciales de cada uno de los rubros del capital contable y presentar el resultado integral en un solo renglón, desglosado en todos los conceptos que lo integran, según la NIF B-3.

NIF C-6, *Propiedades, planta y equipo* - 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.

Mejoras a las NIF 2012 - Las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en forma retrospectiva en ejercicios que inicien a partir 1 de enero de 2012, son:

Boletín B-14, *Utilidad por acción* - Establece que la utilidad por acción diluida sea calculada y revelada cuando el resultado por operaciones continuas sea una pérdida, sin importar si se presenta una utilidad neta.

NIF C-1, *Efectivo y equivalentes de efectivo* - Requiere que en el balance general el efectivo y equivalentes de efectivo restringidos se presenten a corto plazo, siempre que dicha restricción expire dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance general; si la restricción expira en fecha posterior, dicho rubro debe presentarse en el activo a largo plazo.

Boletín C-11, *Capital contable* - Elimina la regla de registrar como parte del capital contable contribuido las donaciones que reciba una entidad, debiéndose registrar como ingreso en el estado de resultados, de conformidad con la NIF B-3, Estado de resultados.

Boletín C-15, *Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición* - Elimina: a) la restricción de que un activo no esté en uso para poderse clasificar como destinado para la venta y b) la reversión de pérdidas por deterioro del crédito mercantil. Asimismo, establece que las pérdidas por deterioro en el valor de los activos de larga duración deben presentarse en el estado de resultados en los renglones de costos y gastos que correspondan y no como otros ingresos y gastos o como partida especial.

NIF D-3, *Beneficios a los empleados* - Requiere que la PTU causada y diferida se presente en el estado de resultados en los rubros de costos y gastos que correspondan y no en el rubro de otros ingresos o gastos.

Así mismo, se emitieron Mejoras a las NIF 2012 que no generan cambios contables y que principalmente establecen mayores requisitos de revelación sobre supuestos clave utilizados en las estimaciones y en la valuación de activos y pasivos a valor razonable, que pudieran originar ajustes importantes en dichos valores dentro del periodo contable siguiente.

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 los mismos no serán importantes en su situación financiera y resultados de operación.

### 23. Efectos de la adopción de las Normas de Información Financiera Internacionales

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estableció el requerimiento a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los estados financieros consolidados que emitirá la Compañía por el año que terminará el 31 de diciembre de 2012 serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. La fecha de transición será el 1 de enero de 2011 y, por lo tanto, el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 será el periodo comparativo comprendido por la norma de adopción IFRS 1, *Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. De acuerdo a IFRS 1, la Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS.

La Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

**Cálculo de estimaciones** – Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.

**Baja y transferencia de activos y pasivos financieros** – Los activos y pasivos financieros que fueron dados de baja con anterioridad al 1 de enero de 2004 no son reconocidos, a menos que:

- la Compañía opte por reconocerlos; y
- la información necesaria para aplicar los criterios para bajas de activos y pasivos financieros según IFRS, haya sido reunida en el momento de la contabilización inicial de las transacciones.

**Participaciones no controladoras** – Se aplicarán en forma prospectiva ciertos requerimientos de reconocimiento y presentación relacionados a participaciones no controladoras, a partir de la fecha de transición.

La Compañía ha elegido las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

**Combinaciones de negocios** – Se aplicará la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no se han reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.

**Costo asumido** – Se aplicará la exención de costo asumido. Por lo tanto, se ha elegido utilizar el valor razonable a la fecha de transición como su costo asumido para ciertos activos del rubro de propiedad, planta y equipo.

**Arrendamientos** – Se aplicará la exención de arrendamientos. Por lo tanto, se determina si un contrato existente a la fecha de la transición contiene un arrendamiento con base en hechos y circunstancias existentes a esa fecha.

**Beneficios a empleados** – Se aplicará la exención de beneficios a empleados. Por lo tanto, se reconocen todas las ganancias y pérdidas actuariales acumuladas a la fecha de transición.

A continuación se resumen las principales diferencias que la Compañía ha identificado en su transición de las NIF a IFRS a la fecha de estos estados financieros consolidados, así como una estimación de los impactos significativos.

**Efectos de la inflación** – Conforme a IFRS, los efectos inflacionarios se reconocen en los estados financieros cuando la economía de la moneda utilizada por la Compañía califica como hiperinflacionaria. La economía mexicana dejó de ser hiperinflacionaria en 1999 y, en consecuencia, los efectos inflacionarios que fueron reconocidos por la Compañía hasta el 31 de diciembre de 2007 bajo NIF se revirtieron, representando una disminución a las utilidades acumuladas de aproximadamente \$248,034, originados principalmente por el rubro de otros activos (derechos de uso de marcas), a la fecha de transición. Los impactos en el estado de resultados del ejercicio 2011 no son significativos.

**Beneficios a empleados** – Conforme a IFRS, las provisiones por indemnizaciones por terminación laboral se reconocen hasta el momento que la Compañía tenga un compromiso demostrable para terminar la relación con el empleado o haya realizado una oferta para alentar el retiro voluntario; por lo tanto, se aumentó el pasivo reconocido bajo NIF en \$5,989. Los impactos de estas diferencias en el estado de resultados del ejercicio 2011 no son importantes.

**Impuestos diferidos** – Conforme a IFRS, se recalcularon los impuestos diferidos con los valores contables ajustados de los activos y pasivos según IFRS, lo cual resultó en una reducción a las utilidades acumuladas de aproximadamente \$49,171. Por otra parte, se aplicó la exención del IAS 12 al reconocimiento de pasivos por impuestos a la utilidad diferidos de las partidas que no afectaron la base contable ni la base fiscal en su reconocimiento inicial. El efecto representó un aumento a las utilidades retenidas por \$23,495.

**Propiedades, planta y equipo y otros activos** – La Compañía utilizó el valor razonable en las propiedades, planta y equipo (excepto equipo de vuelo) a la fecha de la transición como su costo asumido y separó los componentes significativos con vidas útiles distintas al resto de los activos que integran un grupo de activos fijos. Por otra parte, se cancelaron ciertos intangibles que no cumplían con los requerimientos de IFRS para su reconocimiento como activos intangibles. Los efectos netos de estos conceptos representaron un aumento de las utilidades retenidas por \$81,507. Por otra parte, se canceló la amortización de los derechos de uso de marca que se habían reconocido hasta el 31 de diciembre de 2002, lo que representó un aumento en las utilidades retenidas de \$256,568.

**Otras diferencias en presentación y revelaciones en los estados financieros** – Generalmente, los requisitos de revelación de IFRS son más amplios que los de NIF, lo cual puede resultar en mayores revelaciones respecto de las políticas contables, juicios y estimaciones significativos, instrumentos financieros y administración de riesgos, entre otros. Además, pueden existir diferencias en presentación, por ejemplo, IFRS requiere la presentación de un estado de utilidad integral que no se requiere bajo NIF.

La información que se presenta en esta Nota ha sido preparada de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y vigentes o emitidas y adoptadas anticipadamente, a la fecha de preparación de estos estados financieros consolidados. Las normas e interpretaciones que serán aplicables al 31 de diciembre de 2012, incluyendo aquellas que serán aplicables de manera opcional, no se conocen con certeza a la fecha de preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 adjuntos. Adicionalmente, las políticas contables elegidas por la Compañía podrían modificarse como resultado de cambios en el entorno económico o en tendencias de la industria que sean observables con posterioridad a la emisión de estos estados financieros consolidados. La información que se presenta en esta Nota no pretende cumplir con IFRS, ya que solo un grupo de estados financieros que comprenda los estados de posición financiera, de utilidad integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, junto con información comparativa y notas explicativas, puede proveer una presentación adecuada de la posición financiera de la Compañía, el resultado de sus operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con IFRS.

#### 24. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 12 de marzo de 2012, por el C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Director de Finanzas y Administración de la Compañía, consecuentemente, estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha 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, 2011 and 2010, 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, 2011 and 2010, 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  
March 12, 2012

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

# Consolidated Balance Sheets

As of December 31, 2011 and 2010

(In thousands of Mexican pesos)

<b>Assets</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 596,000	\$ 104,815
Accounts receivable - Net	780,286	738,922
Credit portfolio	241,257	296,834
Inventories	533,790	441,189
Prepaid expenses	<u>3,608</u>	<u>4,071</u>
Total current assets	2,154,941	1,585,831
Property, plant and equipment – Net	1,832,349	1,677,520
Other assets, mainly rights to use trademarks – Net	<u>1,344,039</u>	<u>1,322,163</u>
Total	<u>\$ 5,331,329</u>	<u>\$ 4,585,514</u>
<b>Liabilities and stockholders' equity</b>		
Current liabilities:		
Notes payable to financial institutions	\$ 1,227,951	\$ 758,487
Current portion of long-term debt	40,000	40,000
Notes payable	60,860	72,386
Trade accounts payable	431,846	179,853
Accrued expenses and taxes other than income taxes	<u>52,421</u>	<u>102,944</u>
Total current liabilities	1,813,078	1,153,670
Long-term debt	147,833	184,500
Employee benefits	16,550	16,460
Deferred income taxes	<u>95,335</u>	<u>404,952</u>
Total liabilities	<u>2,072,796</u>	<u>1,759,582</u>
Commitments and contingencies (Notes 18 and 19)		
Stockholders' equity:		
Controlling interest	3,211,772	2,815,881
Noncontrolling interest	<u>46,761</u>	<u>10,051</u>
Total stockholders' equity	<u>3,258,533</u>	<u>2,825,932</u>
Total	<u>\$ 5,331,329</u>	<u>\$ 4,585,514</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, 2011 and 2010

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

	2011	2010
Net sales	\$ 6,362,129	\$ 5,895,206
Costs and expenses:		
Cost of sales	4,317,717	3,934,219
Selling, general and administrative expenses	<u>1,643,605</u>	<u>1,598,110</u>
	<u>5,961,322</u>	<u>5,532,329</u>
Income from operations	400,807	362,877
Other (expenses) income, net	(9,472)	11,542
Comprehensive financing cost:		
Interest expense	(87,022)	(33,980)
Interest income	47,059	6,463
Exchange (loss) gain – net	<u>(95,669)</u>	<u>23,276</u>
	<u>(135,632)</u>	<u>(4,241)</u>
Income before income taxes benefit (expense)	255,703	370,178
Income taxes benefit (expense)	<u>282,084</u>	<u>(97,681)</u>
Consolidated net income	<u>\$ 537,787</u>	<u>\$ 272,497</u>
Controlling interest	\$ 452,880	\$ 264,558
No controlling interest	<u>84,907</u>	<u>7,939</u>
Consolidated net income	<u>\$ 537,787</u>	<u>\$ 272,497</u>
Net income per share, basic and diluted	<u>\$ 1.45</u>	<u>\$ .85</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, 2011 and 2010

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

	Capital Stock	Additional Paid-in Capital	Earnings Retained	Share Repurchase Fund	Controlling Interest	Noncontrolling Interest	Total Stockholders' Equity
Balances as of January 1, 2010	\$ 147,855	\$ 249,724	\$ 2,241,981	\$ (24,318)	\$ 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					-		(5,666)
Comprehensive income			264,558		264,558	7,939	272,497
Balances as of December 31, 2010	148,682	321,822	2,407,696	(62,319)	2,815,881	10,051	2,825,932
Repurchase of shares	(1,778)			(55,211)	(56,989)		(56,989)
Dividends paid \$ 0.31 pesos per share	3,699		(101,905)	98,206	-		-
Comprehensive income			452,880		452,880	36,710	489,590
Balances as of December 31, 2011	\$ 150,603	\$ 321,822	\$ 2,758,671	\$ (19,324)	\$ 3,211,772	\$ 46,761	\$ 3,258,533

See accompanying notes to consolidated financial statements.

## Consolidated Statements of Cash Flows

For the year ended December 31, 2011 and 2010  
(In thousands of Mexican pesos)

	2011	2010
Operating activities:		
Income before income taxes benefit (expense)	\$ 255,703	\$ 370,178
Items related to investing activities:		
Depreciation and amortization	196,739	170,798
Loss on sale and disposal of fixed assets and other assets	15,540	883
Interest income	(47,059)	(6,463)
Items related to financing activities:		
Interest expense	<u>87,022</u>	<u>33,980</u>
	507,945	569,376
(Increase) decrease in:		
Accounts receivable	(41,364)	(71,310)
Credit portfolio	55,577	(296,834)
Inventories	(92,601)	(125,610)
Prepaid expenses	463	2,125
Trade accounts payable	251,993	(188,735)
Increase (decrease) in:		
Accrued expenses and taxes other than income taxes	(50,523)	9,060
Income taxes paid	-	(18,173)
Employee benefits	<u>90</u>	<u>(121)</u>
Net cash provided by (used in) operating activities	<u>631,580</u>	<u>(120,222)</u>
Investing activities:		
Purchases of machinery and equipment	(482,708)	(314,404)
Proceeds from sale of fixed assets	39,870	18,149
Other assets	(21,876)	(13,554)
Interest received	<u>47,059</u>	<u>6,463</u>
Net cash used in investing activities	<u>(417,655)</u>	<u>(303,346)</u>
Financing activities:		
Borrowings	772,665	917,689
Repayment of loans received	(339,868)	(415,632)
Notes payable	(11,526)	18,668
Interest paid	(87,022)	(33,980)
Repurchased of own shares	(56,989)	(65,356)
Placement of own shares	<u>-</u>	<u>1,437</u>
Net cash provided by financing activities	<u>277,260</u>	<u>422,826</u>
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	491,185	(742)
Cash and cash equivalents at beginning of year	<u>104,815</u>	<u>105,557</u>
Cash and cash equivalents at end of year	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ 104,815</u>

See accompanying notes to consolidated financial statements.

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

# Notes to Consolidated Financial Statements

For the years ended December 31, 2011 and 2010

(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, the Company 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, 2011 and 2010 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, as of December 31, 2011 and 2010 and for the years then ended. 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 meat products 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.
Servicios Aéreos Especializados Destinia, 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.

(Continue)

Fundación Bafar, A. C.	100%	Charitable services.
Bafar Holdings, Inc.	100%	Holding of companies in the United States of America.
Longhorn Warehouse, Inc.	100%	Storage and distribution of meat products in the southern of the United States of America.
Intercarnes Texas, Co.	100%	Sale of meat products in the southern of the United States of America
Longhorn Aviation, L. L. C.	100%	Provision of air transport services
Extensión Inmobiliaria , S. A. de C. V.	56%	Leasing of property, machinery and equipment to related parties.
Industrias Displays, S. A. de C. V.	100%	Production and sale of meat products to related parties
Fundación Grupo Bafar, A. C.	100%	Charitable services.
Alimentos y Procesados Intercarnes, S. A. de C. V.	100%	Production and sale of meat products to related parties
Agroindustrial Mercantil San Antonio, S. de R. L. de C. V.	100%	Cultivation, planting and development of walnut

(Concludes)

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** – 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 items of the same period, which are presented directly in stockholders' equity without affecting the consolidated statements of income. In 2011 and 2010 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, selling, general and administrative 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, 2011, the Company adopted the following new NIFs:

*NIF C-4, Inventories* - eliminates the direct cost and last-in, first-out valuation methods. It establishes that any change in the purchase cost of inventories based on the lower of cost or market, be made only based on net realizable value.

*NIF C-5, Prepaid Expense* - establishes that their basic feature is that they do not transfer to the company the risks and rewards inherent in the goods and services to be acquired or received. It also requires that impairment be recognized when such payments lose their ability to generate such benefits and how they should be presented in the balance sheet, as current or long-term assets.

*NIF C-6, Property, Plant and Equipment* - incorporates the treatment of exchange of assets pursuant to their commercial substance. It includes the basis to determine the residual value of a component, considering current amounts. It eliminates the rule of assigning a value based on an appraisal of property, plant and equipment acquired free of charge or at an inappropriate cost. It also sets the rule to continue to depreciate a component when it is not in use, except when depreciation methods are based on activity.

*Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2011* - The main improvements that generate accounting changes are as follows:

*NIF B-1, Accounting Changes and Correction of Errors* - requires that, if an accounting change is made or an error is corrected, a retroactively adjusted balance sheet be presented as of the start of the earliest period for which financial information is compared to that of the current period.

*Bulletin C-3, Accounts Receivable* - includes criteria for the recognition of interest income and does not allow recognition of interest income from difficult-recovery receivables.

*Bulletin D-5, Leases* - establishes that the discount rate to be used by the lessee to determine the asset's present value should be the interest rate implicit in the lease agreement, provided determination is practical; otherwise, the incremental borrowing rate should be used. Both the lessor and the lessee should disclose complete information on their leasing transactions. It also requires that the gain or loss from the sale and leaseback of the asset under a capitalizable agreement be deferred and amortized over the term of the agreement and that the gain or loss from the sale and leaseback of the asset under an operating lease be recognized in current earnings at the time of sale, when the transaction is stated at fair value

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, 2010 have been reclassified to conform to the presentation of the 2011 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, 2011 and 2010 was 15.19% and 14.48%, respectively, the economic environment may be considered non-inflationary in both years and, consequently, no inflationary effects are recognized in the accompanying consolidated financial statements. Inflation rates for the years ended December 31, 2011 and 2010 were 3.82% and 4.40%, respectively.

Beginning on January 1, 2008, the Company discontinued recognition of the effects of inflation in its financial statements. However, non-monetary assets and 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 acquisition 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 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.

When an impairment indicator suggests that the carrying amounts of inventories might not be recoverable, the Company reviews such carrying amounts, estimates the net realizable value, based on the most reliable evidence available at that time. Impairment is recorded if the net realizable value is less than the book value. Impairment indicators considered for these purposes are, among others, obsolescence, a decrease in market prices, damage, and a firm commitment to sell.

- 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	
	2011	2010
Buildings	17	18
Leasehold improvements	9	10
Industrial machinery and equipment	8	9
Vehicles	2	3
Computers	1	2
Office furniture and equipment	4	5
Aircraft	7	8

Biological assets were classified as renewable and immature.

The Aircraft depreciation is calculated according to flight hours in the year with relation to the estimated total hours the equipment during its service life.

Comprehensive financing cost incurred during the period of construction and installation of qualifying property, plant and equipment was capitalized and restated for inflation through December 31, 2007 using the NCPI.

- h. **Biological assets** – Biological assets consist of trees from which nuts will be harvested. They are valued at fair value less estimated point of sale costs. The difference between the acquisition cost of the trees and their net realizable value is recognized in results. When the fair value cannot be determined reliably, verifiably, and objectively, the assets are valued at production cost less depreciation. Depreciation is estimated based on the expected future lives and determined by the straight line method. They are classified as consumable or renewable or mature or immature assets.
- i. **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.
- j. **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 of 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.

- k. **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.
- l. **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, at least once a year. 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.

- m. **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 ten 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.
- n. **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.
- o. **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 statutory employee profit sharing (PTU) payable, compensated absences, such as vacation and vacation premiums, and incentives.
- p. **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, 2011 and 2010. 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.
- q. **Statutory employee profit sharing (PTU)** – PTU is recorded in the results of the year in which it is incurred and presented under other (expenses) and income 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 a liability may be settled or benefit is generated, 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.
- r. **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 sheets under deferred income taxes.

- s. **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.
- t. **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.
- u. **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.

- v. **Interest expense** – Interests on borrowings are recognized in the consolidated statements of income as accrued.
- w. **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, 2011, there were no commitments to issue or exchange its own shares.

**4. Cash and cash equivalents**

	2011	2010
Cash	\$ 378,151	\$ 60,858
Cash equivalents	<u>217,849</u>	<u>43,957</u>
	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ 104,815</u>

**5. Accounts receivable**

	2011	2010
Trade accounts receivable	\$ 688,154	\$ 606,513
Allowance for doubtful accounts	<u>(14,559)</u>	<u>(18,534)</u>
	673,595	587,979
Recoverable taxes	85,281	131,392
Other	<u>21,410</u>	<u>19,551</u>
	<u>\$ 780,286</u>	<u>\$ 738,922</u>

**6. Inventories**

	2011	2010
Finished goods	\$ 397,730	\$ 324,954
Cattle livestock	10,094	6,182
Raw materials	71,026	62,230
Materials and supplies	<u>54,940</u>	<u>47,823</u>
	<u>\$ 533,790</u>	<u>\$ 441,189</u>

Inventories used are recognized in current earnings as cost of sales.

## 7. Property, plant and equipment

	Balance as of December 31, 2010	Additions	Disinvestments	Transfers to related assets	Translation effect	Balance as of December 31, 2011
<b>Investment:</b>						
Land	\$ 204,687	\$ 31,137	\$ (21,368)	\$ 38,235	\$ -	\$ 252,691
Building and constructions	573,719	11,178	(2,442)	6,536	-	588,991
Leasehold improvements	226,972	8,453	(11,744)	27,638	(27)	251,292
Industrial machinery and equipment	996,909	3,710	(1,359)	64,434	376	1,064,071
Computer Equipment	139,953	1,578	(118)	5,556	(31)	146,938
Office furniture and equipment	91,924	178	(303)	9,209	(99)	100,909
Aircraft	111,718	9,781	(5,452)	-	(4,121)	111,926
Vehicles	186,014	16,375	(15,431)	-	(228)	186,729
Biological assets	-	7,088	-	-	-	7,088
Projects- in-progress	75,316	191,526	-	(112,912)	-	153,930
Total investments	2,607,212	281,004	(58,217)	38,696	(4,130)	2,864,565
<b>Depreciation:</b>						
Building and constructions	(138,725)	(16,797)	6,876	-	-	(148,646)
Leasehold improvements	(78,857)	(22,034)	3,320	-	10	(97,561)
Industrial machinery and equipment	(405,000)	(55,141)	9,885	-	(425)	(450,681)
Computer Equipment	(106,353)	(13,905)	903	-	26	(119,329)
Office furniture and equipment	(53,717)	(6,035)	265	-	29	(59,458)
Aircraft	(35,538)	(11,820)	8,048	-	3,395	(35,915)
Vehicles	(111,502)	(22,427)	13,149	-	154	(120,626)
Total accumulated depreciation	(929,692)	(148,159)	42,446	-	3,189	(1,032,216)
Net investment	\$ 1,677,520	\$ 132,845	\$ (15,771)	\$ 38,696	\$ (941)	\$ 1,832,349

	Balance as of beginnings of, 2010	Additions	Disinvestments	Transfers to related assets	Translation effect	Balance as of December 31, 2010
<b>Investment:</b>						
Land	\$ 196,083	\$ 9,906	\$ (1,302)	\$ -	\$ -	\$ 204,687
Building and constructions	622,887	9,738	(91,329)	32,423	-	573,719
Leasehold improvements	212,454	8,503	(12,417)	18,446	(14)	226,972
Industrial machinery and equipment	897,474	126,029	(71,326)	44,240	492	996,909
Computer Equipment	135,134	4,771	(2,732)	2,781	(1)	139,953
Office furniture and equipment	82,843	8,007	(2,214)	3,339	(51)	91,924
Aircraft	-	108,449	-	-	3,269	111,718
Vehicles	206,710	10,079	(30,875)	7	93	186,014
Projects- in-progress	40,800	94,198	-	(59,682)	-	75,316
Total investments	2,394,385	379,680	(212,195)	41,554	3,788	2,607,212
<b>Depreciation:</b>						
Building and constructions	(122,379)	(21,025)	4,679	-	-	(138,725)
Leasehold improvements	(69,565)	(18,236)	8,919	-	25	(78,857)
Industrial machinery and equipment	(357,277)	(60,867)	13,657	-	(513)	(405,000)
Computer Equipment	(93,821)	(16,115)	3,586	-	(3)	(106,353)
Office furniture and equipment	(47,387)	(8,116)	1,811	-	(25)	(53,717)
Aircraft	-	(34,529)	-	-	(1,009)	(35,538)
Vehicles	(98,363)	(21,208)	8,075	-	(6)	(111,502)
Total accumulated depreciation	(788,792)	(180,096)	40,727	-	(1,531)	(929,692)
Net investment	\$ 1,605,593	\$ 199,584	\$ (171,468)	\$ 41,554	\$ 2,257	\$ 1,677,520

Depreciation in 2011 and 2010 that was recognized in the statements of income was \$144,382 and \$152,375, respectively. Also as of these dates, depreciation of \$33,888 and \$32,772 was capitalized as part of inventory costs.

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

	2011	2010
Rights to use trademarks	\$ 1,306,895	\$ 1,306,895
Licenses and costs of system implementation	212,957	167,707
Development costs (internally – developed and opening of retail stores)	189,131	148,002
Goodwill	4,488	4,488
Other assets, mainly guaranty deposits	<u>3,560</u>	<u>15,706</u>
	1,717,031	1,642,798
Accumulated amortization	<u>(372,992)</u>	<u>(320,635)</u>
	<u>\$ 1,344,039</u>	<u>\$ 1,322,163</u>

The amortization for 2011 and 2010 are shown under cost of sales and selling, general and administrative expenses and amounted to \$52,357 and \$18,423, respectively.

## 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 the London Interbank Offered Rate (LIBOR) rate plus 1.40, 1.70, 1.90, 2.00 and 2.05 percent points over the weighted average (effective annual interest rate weighted average of 4.35% and 5.31% in 2012 and 2011, respectively).
- b. **Notes payable** – Are integrated by non-convertible bonds (privately issued), bearing interest at the rate TIIE plus 1.75 percentage points.

## 10. Long-term debt

	2011	2010
Loan in Mexican pesos to purchase machinery and equipment secured by the same machinery and buildings acquired, bearing interest at the TIIE Rate plus 0.95 (effective interest rate of 9.50% and 7.45% in 2011 and 2010, respectively).	\$ 150,333	\$ 170,500
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>37,500</u>	<u>54,000</u>
Long-term debt	187,833	224,500
Less - Current portion	<u>(40,000)</u>	<u>(40,000)</u>
	<u>\$ 147,833</u>	<u>\$ 184,500</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, 2011. Long-term debt matures in 2013.

## 11. Employee benefits

Net period cost for obligations resulting from severance payments at the end of the work relationship and seniority premiums was \$5,075 and \$8,778 in 2011 and 2010, 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:

	2011		2010	
	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>194,153,014</u>	<u>34,229</u>	<u>190,088,148</u>	<u>32,305</u>
Total	<u>314,153,014</u>	<u>\$ 54,229</u>	<u>310,088,148</u>	<u>\$ 52,305</u>

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

- b. Pursuant to a resolution of the general ordinary stockholders' meeting, on April 29, 2011, dividends of \$101,905 were paid, pursuant the delivery of 7,788,655 treasury shares.
- c. During 2011, the Company repurchased 3,723,789 of its shares for \$56,989.
- d. Pursuant to a resolution of the general ordinary stockholders' meeting, on January 15, 2010, dividends of \$98,843 were paid, pursuant the delivery of 6,983,119 treasury shares.
- e. During 2010, the Company repurchased 5,387,698 of its shares for \$65,356.
- f. During 2010, the Company placed on the market 130,000 shares (treasury shares) previously repurchased for \$1,437.
- g. The balance of its repurchased shares at December 31, 2011 and 2010 was 3,473,789 and 5,357,748, respectively. The weighted average of its outstanding shares during 2011 and 2010 was 312,783,446 and 311,837,331, respectively.
- h. 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, 2011 and 2010, the legal reserve, at historical pesos, was \$10,846 and \$10,461, respectively.
- i. 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
- j. The balances of the stockholders' equity tax accounts as of December 31, are:

	2011	2010
Contributed capital account	<u>\$ 177,694</u>	<u>\$ 164,239</u>

### 13. Foreign currency balances and transactions

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

	2011	2010
In thousands of U.S. dollars:		
Monetary assets	2,384	2,459
Monetary liabilities	<u>(80,924)</u>	<u>(27,690)</u>
Net monetary liability position	<u>(78,540)</u>	<u>(25,231)</u>
Equivalent in Mexican pesos	<u>\$ (1,097,989)</u>	<u>\$ (312,360)</u>
In thousands of Euros:		
Monetary assets	530	-
Monetary liabilities	<u>(249)</u>	<u>(163)</u>
Net monetary asset (liability) position	<u>281</u>	<u>(163)</u>
Equivalent in Mexican pesos	<u>\$ 5,069</u>	<u>\$ (2,717)</u>

b. Transactions denominated in foreign currency were as follows:

	2011	2010
	(In thousands of U.S. dollars)	
Export sales	4,991	3,842
Import purchases	216,177	183,708

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

	December 31,		March 12,
	2011	2010	2012
U.S. dollar	\$ 13.98	\$ 12.38	\$ 12.63
Euro	18.04	16.67	17.40

### 14. Transactions with related parties

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

	2011	2010
Services paid to executives	\$ 37,636	\$ 60,758
Services rendered	-	2,427
Sales	1,954	738
Interest income	4,451	3,890
Paid of interest	173	256
Purchase of cattle	6,736	-

## 15. Comprehensive financing cost

In 2011 and 2010, qualifying assets of \$302,471 and \$123,667, respectively, were acquired; capitalized comprehensive financing cost (CFC) was \$4,497 and \$3,275, respectively, as follows:

	2011	2010
Capitalized CFC by asset type:		
Buildings and machinery and equipment	<u>\$ 4,497</u>	<u>\$ 3,275</u>
Reconciliation of CFC of the period:		
	2011	2010
Capitalized CFC attributable to qualifying assets	\$ 4,497	\$ 3,275
Net balance recognized in the statement of income	<u>135,632</u>	<u>4,241</u>
Total CFC accrued	<u>\$ 140,129</u>	<u>\$ 7,516</u>

In January 2007, the Company commenced capitalization of CFC and continues to do so. As of December 31, 2011 and 2010, qualifying assets acquired totaled \$302,471 and \$123,667, respectively. The annualized average capitalization rate in 2011 and 2010 was 4.35% and 5.67%, respectively.

## 16. Income taxes

The Company is subject to ISR and IETU.

The ISR rate is 30% for 2011 and 2010; it will be 30% for 2012, and 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%. 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:

	2011	2010
ISR benefit (expense):		
Current	\$ (27,533)	\$ (18,173)
Deferred	<u>309,617</u>	<u>(79,508)</u>
	<u>\$ 282,084</u>	<u>\$ (97,681)</u>

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

	2011	2010
Statutory rate	30%	30%
Less effect on the acquisition of subsidiary	(135)	-
Less the effect of permanent differences, mainly nondeductible expenses and effects of inflation	<u>(5)%</u>	<u>(4)%</u>
Effective rate	<u>(110)%</u>	<u>26%</u>

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

	2011	2010
Deferred ISR asset:		
Effect of tax loss carryforwards	\$ 438,359	\$ 104,937
Other	<u>8,154</u>	<u>8,263</u>
Deferred ISR asset	<u>446,513</u>	<u>113,200</u>
Deferred ISR liability:		
Property, plant and equipment	(164,873)	(194,445)
Other assets	(104,789)	(51,519)
Accumulated amortization of recorded value over cost of subsidiaries and business acquired and of the rights to use trademarks	<u>(272,186)</u>	<u>(272,188)</u>
Deferred ISR liability	<u>(541,848)</u>	<u>(518,152)</u>
Net deferred ISR liability	<u>\$ (95,335)</u>	<u>\$ (404,952)</u>

- d. The benefits of restated tax loss carryforwards for which the deferred ISR asset, have been recognized, can be recovered subject to certain conditions. Restated amounts as of December 31, 2011 and expiration dates are:

Year of Expiration	Tax loss carryforwards
2012	\$ 6,838
2013	111,693
2014	52,290
2015	4,873
Thereafter	<u>1,287,623</u>
	<u>\$ 1,463,317</u>

## 17. Earnings per share

- a. The amounts used to determine earnings per share for the year ended December 31, 2011, is as follow:

Controlling interest	<u>\$ 452,880</u>
Weighted average number of shares	<u>312,783,446</u>
Earnings per share (in pesos) of majority stockholders	<u>\$ 1.45</u>

- b. 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>

## 18. Commitments

The Company leases properties for use as retail stores in multiple cities, where branches are located. Rental expenses were \$49,189 and \$34,969 for the years ended December 31, 2011 and 2010, respectively. Future minimum lease commitments are:

Year	Amount
2012	\$ 32,370
2013	20,411
2014	18,381
Thereafter	<u>61,751</u>
Total	<u>\$ 132,913</u>

## 19. Contingencies

- a. As of December 31, 2011, 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.
- b. The tax authorities determined differences in the tax calculations. The Company's management and legal counsel believe that there are sufficient elements to demonstrate that the tax authorities calculations are unsubstantiated.
- c. 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

On April 29, 2011, the Company paid dividends for \$101,905, which were taken from the share repurchase fund.

On 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 2011, 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, which become effective for fiscal years beginning on January 1, 2012.

B-3, Statement of Comprehensive Income  
B-4, Statement of Changes in Stockholders’ Equity  
C-6, Property, Plant and Equipment  
Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2012

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

*NIF B-3 - Statement of Comprehensive Income* - provides the options of presenting a) a single statement containing the items that make up net income, as well as other comprehensive income (OCI) and equity in OCI of other entities and be named statement of comprehensive income, or b) two statements: the statement of income, which should include only items that make up net income and the statement of other comprehensive income, which should start from net income and immediately present OCI items and equity in OCI of other entities. In addition, NIF B-3 establishes that items should not be separately presented as non-ordinary in the financial statement or the notes to the financial statements.

*NIF B-4, Statement of Changes in Stockholders' Equity* - establishes the general rules for the presentation and structure of the statement of changes in stockholders' equity, such as showing retroactive adjustments due to accounting changes and correction of errors that affect the beginning balances of stockholders' equity and presenting comprehensive income in a single line item, providing a detail of all items making it up, according to the NIF B-3.

*NIF C-6, Property, Plant and Equipment* - establishes the obligation to depreciate components that are representative of an item of property, plant and equipment, regardless of depreciating the rest of the item, as if it were a single component.

Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2012 -The main improvements that generate accounting changes that should be recognized retroactively in fiscal years beginning on January 1, 2012 are:

*Bulletin B-14, Earnings per Share* - states that diluted earnings per share should be calculated and disclosed when the result from continuing operations is a loss, regardless of whether net income is reported.

*NIF C-1, Cash and Cash Equivalents* - requires that cash and restricted cash equivalents be presented in the balance sheet at short term, provided such restriction expires within 12 months from the balance sheet date; if the restriction expires at a later date, this line item should be presented under long-term assets.

*Bulletin C-11, Stockholders' Equity* - eliminates the rule to record donations received by an entity, as part of capital contributions, which, according to NIF B-3, Statement of Income, should be recorded as revenue in the statement of income.

*Bulletin C-15, Accounting for Impairment and Disposal of Long-lived Assets* - eliminates: a) the restriction that an asset be not in use to classify it as available-for-sale, and b) the reversal of goodwill impairment losses. It also establishes that impairment losses in the value of long-lived assets be presented in the statement of income under the corresponding cost and expense line items and not under other income and expenses, or as a special item.

*NIF D-3, Employee Benefits* - requires that current and deferred PTU be presented in the statement of income under the corresponding cost and expense line items and not under other income and expenses.

Also, other Improvements to Mexican Financial Reporting Standards 2012 were issued that do not generate accounting changes and which require further disclosures about key assumptions used in the estimates and valuation of assets and liabilities at fair value, that might give rise to significant adjustments to such values in the next accounting period.

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. Effects of adopting International Financial Reporting Standards

The National Banking and Securities Commission (CNBV) requires certain entities that disclose their financial information to the public through the Mexican Stock Exchange, that beginning in 2012, they must prepare and disclose their financial information according to International Financial Reporting Standards (IFRS), issued by the International Accounting Standards Board (IASB).

The consolidated financial statements for the year ending December 31, 2012 to be issued by the Company will be its first annual consolidated financial statements that comply with IFRS. The transition date is January 1, 2011 and, therefore, the year ended December 31, 2011 will be the comparative period established by IFRS 1, *First-Time Adoption of International Financial Reporting Standards*. According to IFRS 1, the Company will apply the relevant mandatory exceptions and certain optional exemptions to the retroactive application of IFRS.

The Company will apply the relevant mandatory exceptions to the retroactive application of IFRS as follows:

**Calculation of estimates** - Estimates at the date of transition are consistent with estimates at the same date under Mexican Financial Reporting Standards (MFRS), unless there is evidence of error in these estimates.

**Cancellation and transfer of financial assets and liabilities** - Financial assets and liabilities that were cancelled prior to January 1, 2004 are not recognized, unless:

- The Company decides to recognize them; and
- The information required to apply the criteria for the cancellation of financial assets and liabilities according to IFRS has been gathered at the time of the initial recording of transactions.

**Non-controlling interests** - Certain requirements to recognize and present non-controlling interests will be applied prospectively as of the date of transition.

The Company chose the following optional exemptions to the retroactive application of IFRS:

**Business combinations** -The business combinations exemption will be applied; therefore, no reformulations have been made to business combinations that took place before the date of transition.

**Assumed cost** - The assumed cost exemption will be applied; therefore, the Company has opted for using the fair value as of the date of transition as assumed cost for certain property, plant and equipment.

**Leases** - The lease exemption will be applied; therefore, the Company determined whether an agreement in effect at the date of transition contains a lease based on facts and circumstances existing as of that date.

**Employee benefits** - The employee benefits exemption will be applied; therefore, all actuarial gains (losses) cumulative as of the date of transition are recognized.

Below is a summary of the main differences the Company has identified in its transition from NIFs to IFRS as of the date of these consolidated financial statements, as well as an estimate of their most significant effects.

**Effects of inflation** - According to IFRS, inflationary effects are recognized in the financial statements when the economy of the currency in which the Company's transactions are recorded is considered hyperinflationary. The Mexican economy ceased to be hyperinflationary in 1999 and, as a result, the inflationary effects recognized by the Company through December 31, 2007 under NIFs were reversed, representing a decrease in retained earnings of approximately \$248,034 mainly originated under other assets (rights of use of marks), as of the date of transition. Their impact on the consolidated statements of income for 2011 is not significant.

**Employee benefits** - According to IFRS, the severance payment provision is not recognized until the Company is capable of evidencing its commitment to end the relationship with the employee or has made him/her an offer to encourage voluntary retirement. Therefore, the \$5,989 liability recorded according to NIFs was eliminated. The impact of these differences in the consolidated statements of income for 2011 are not significant.

**Deferred taxes** - According to IFRS, deferred taxes were recalculated using the book values of assets and liabilities as adjusted according to IFRS, which resulted in a reduction in retained earnings of approximately \$49,171. We applied the exemption of IAS 12 to recognize liabilities deferred income taxes of the items did not affect the accounting basis and tax basis at initial recognition. The effect was an increase to retained earnings by \$ 23,495.

**Property, plant and equipment and other assets** - The Company used the fair value at the date of transition as the cost incurred and separated the significant components with different useful lives to the rest of the assets making up a group of assets. Certain intangibles that were canceled did not comply with IFRS requirements for recognition as intangible assets, the net effects of these items represented an increase in retained earnings of \$ 81,507. The Company eliminate the redemption of the rights to use a trademark that had been recognized until December 31, 2002, which represented an increase in retained earnings of \$ 256,568.

**Other differences in presentation and disclosures in the financial statements** - IFRS disclosure requirements are, generally, wider in scope than those of NIFs. This may result in a larger number of disclosures regarding accounting policies, significant judgments and estimates; financial instruments and risk management, among others. In addition, there may be differences in presentation, for example, IFRS require a statement of comprehensive income that is not required under MFRS.

The information contained in this Note has been prepared in accordance with the standards and interpretations issued and in effect, or issued and adopted in advance of the date of preparation of these consolidated financial statements. Standards and interpretations that will be applicable as of December 31, 2012, including those that may be applied optionally, are not known with certainty at the time of preparation of the consolidated financial statements as of December 31, 2011 and 2010. In addition, the accounting policies selected by the Company could be modified as a consequence of changes in the economic environment or industry trends that occur after the issuance of these consolidated financial statements. The information contained in this Note is not intended to comply with IFRS, as only a group of financial statements that includes the statements of financial position, comprehensive income, changes in stockholders' equity and cash flows, along with comparative information and explanatory notes, can provide an appropriate presentation of the financial position of the Company, the result of its operations and its cash flows in accordance with IFRS.

**24. Authorization to issue the financial statements**

On March 12, 2012, the issuance of the consolidated financial statements was authorized by C. P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Finance and Administration Director; consequently, they do not reflect events occurred after that date. These consolidated financial statements are subject to the approval of the Company's general ordinary stockholders' meeting, where they may be modified, based on provisions set forth in the Mexican General Corporate Law.

\* \* \* \* \*

# Información sobre la acción

## Share information

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

Información por acción 2011/Share information 2011

Utilidad básica por acción ordinaria (UPA)	1.45	Basic earnings per ordinary share (EPS)
Valor en libros	10.21	Book value
Precio al cierre	17.00	Price at end of period
Precio/Valor en libros	1.67	Price / book value
Precio/UPA	11.81	Price / EPS

SÍMBOLO EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES/MEXICAN STOCK  
EXCHANGE SYMBOL: BAFAR  
Fecha de Inscripción/Dated List:  
Septiembre de 1996/September 1996



### 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](http://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

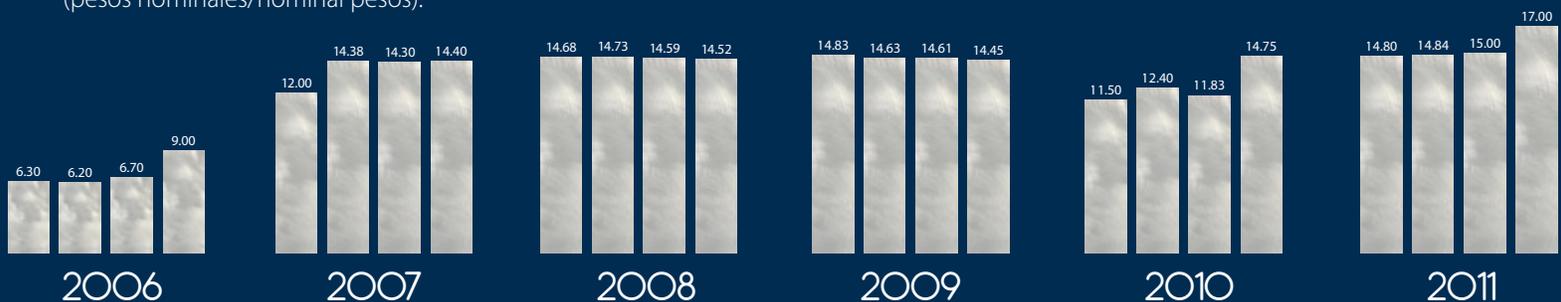
Director de Finanzas/ Chief Financial Officer  
Tel. directo 52 (614) 439.0102  
Tel. 52 (614) 439.0100 ext. 7175  
Fax. 52 (614) 439.0100 ext. 7204  
[leramirez@bafar.com.mx](mailto:leramirez@bafar.com.mx)

#### Luis Carlos Piñon Reza

Contraloría Corporativa/ Corporate Controller  
Tel. 52 (614) 439.0100 ext. 7338  
Fax. 52 (614) 439.0100 ext. 7204  
[lpinon@bafar.com.mx](mailto:lpinon@bafar.com.mx)

### Precio al final de cada periodo/Price at the close of each period.

(pesos nominales/nominal pesos).





**GRUPO BAFAR®**

Km 75 carretera a Cuauhtémoc, Col. Las Ánimas, C.P. 31450. Chihuahua, Chih., tel. 01 52 [614] 4390100.