



**GRUPO BAFAR**

**KM 7.5 CARRETERA A CUAUHTÉMOC  
COL. LAS ÁNIMAS, C.P. 31450  
CHIHUAHUA, CHIH.**

**Reporte anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el año terminado el 31 de diciembre de 2011.**

**Títulos: Acciones  
Serie: "B"  
Tipo: Ordinarias  
Valor nominal: Nominativas sin expresión de valor nominal  
Cotizan: Bolsa Mexicana de Valores  
Clave de pizarra: Bafar  
Monto de la oferta (\$ Históricos): \$126'178,356  
Monto de la oferta (acciones): 10'514,863  
Fecha de registro en bolsa: 13 de septiembre de 1996  
Títulos en circulación al 30 de junio de 2011: 315,239,314  
Intermediario colocador: GBM Grupo Bursátil Mexicano, S.A. de C.V., Casa de Bolsa**

Los valores objeto de la oferta pública primaria efectuada el 12 y 13 de septiembre de 1996 se encuentran inscritos en la Subsección "A" de la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios y son objeto de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.

La inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios no implica certificación sobre la bondad de los valores, solvencia de la emisora o sobre la exactitud o veracidad de la información contenida en el prospecto, ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención de las leyes.



**GRUPO BAFAR**



## **Índice**

<b>I. Información general</b> .....	<b>3</b>
1) Glosario de términos y definiciones .....	3
2) Resumen ejecutivo.....	3
3) Factores de riesgo .....	5
4) Otros valores.....	6
5) Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro .....	6
6) Documentos de carácter público.....	6
<b>II. La emisora</b> .....	<b>7</b>
1) Historia y desarrollo de la emisora .....	7
2) Descripción del negocio .....	13
A. Actividad principal.....	13
B. Canales de distribución .....	15
C. Patentes, licencias, marcas y otros contratos .....	15
D. Principales clientes.....	16
E. Legislación aplicable y régimen tributario .....	17
F. Recursos humanos.....	17
G. Desempeño ambiental.....	17
H. Información del mercado.....	17
I. Estructura corporativa.....	18
J. Descripción de los principales activos .....	20
K. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales.....	21
L. Acciones representativas del capital .....	21
M. Dividendos.....	22
<b>III. Información financiera</b> .....	<b>23</b>
1) Información financiera seleccionada .....	23
2) Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación .....	26
3) Informe de créditos relevantes .....	26
4) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía.....	26
A. Resultados de operación .....	26
B. Situación financiera, liquidez y recursos de capital.....	27
C. Control interno .....	29
5) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas .....	29
<b>IV. Administración</b> .....	<b>29</b>
1) Auditores externos .....	29
2) Operaciones con personas relacionadas y conflicto de intereses .....	30
3) Administradores y accionistas.....	30
1) Estatutos sociales y otros convenios .....	34
<b>V. Mercado de capitales</b> .....	<b>36</b>
1) Estructura accionaria .....	36
2) Comportamiento de la acción en el mercado de valores.....	37
<b>VI. Personas responsables</b> .....	<b>38</b>
<b>VII. Anexos</b> .....	<b>40</b>

## I. Información general

### 1) Glosario de términos y definiciones

**Productos de Consumo:** entiéndase por alimentos cárnicos, lácteos o comidas preparadas sujetos a procesos de transformación que les dan valor agregado a los mismos, convirtiéndolos en tocinos, jamones, salchichas, salchichones, embutidos, quesos, yogurt, preformados, etc., para su posterior comercialización.

**Retail:** entiéndase por carnes de Res, Cerdo y Aves que son comercializados en su estado natural, donde el valor agregado que se les da, consiste en procesos de corte, empaque, porcionado, marinado y molido.

**DPC (División de Productos de Consumo):** nuestra empresa se organiza por centro de negocios según su propósito. En el caso de la División de Productos de Consumo, es el área dedicada a las ventas al mayoreo de productos de consumo, donde sus principales clientes son supermercados y distribuidores con compras representativas para el Grupo.

**División Retail:** División dedicada a la venta de productos Retail, los cuales son distribuidos a través de sus tiendas, las cuales pueden ser:

**CarneMart®:** tiendas de medio mayoreo y menudeo, dedicadas a vender productos BAFAR® de las líneas de Procesados y Carnes Rojas, así como productos complementarios de otras marcas.

**BIF®:** tiendas de menudeo, bajo el concepto de Boutiques de Carnes en donde se comercializan principalmente productos BAFAR® de la línea de Carnes Rojas, así como ciertos productos procesados y otros productos complementarios, con el objetivo claro de satisfacer las necesidades de sus clientes.

**División Pecuaria:** División dedicada a la cría de pollo para su proceso y venta.

**División Manufactura:** División dedicada a la producción y venta de productos de consumo a partes relacionadas.

**División Inmobiliaria:** grupo de empresas creadas con la finalidad de adquirir los bienes inmuebles para la operación de las unidades de negocio, y fungir como arrendadoras a partes relacionadas, tanto de edificios como de maquinaria y equipo.

**CCT (Centro de Competencia Tecnológica):** unidad creada para buscar las mejores prácticas en toda la operación, como modernizar sus procesos de negocio y encontrar indicadores clave de desempeño.

**TIF (Tipo Inspección Federal):** certificación que garantiza la inocuidad (que no causaran daño al consumidor cuando se preparen y /o consuman) de los productos cárnicos.

**Lean Transformation:** programa de mejora de operaciones que tiene como filosofía simplificar los procesos reduciendo costos y tiempos innecesarios, este programa abarca el método 5's y eventos Kaizen.

**Método 5's:** técnica de mejora de calidad en los procesos por medio de lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.

**Kaizen:** estrategia o metodología de "mejora continua" en la empresa y en el trabajo.

**Tiendas Modelo:** ejemplos de tiendas CarneMart® y/o BIF®, que cumplen con todos los estándares propuestos por la marca, de acuerdo al concepto de tienda que se pretende operar.

**Nielsen México:** organismo que ofrece información de mercados integral, la cual se obtiene de diversas fuentes de información con avanzadas herramientas para el manejo de datos.

**Green Belt:** Certificación dentro de la Metodología Seis Sigma



**Vextor:** Empresa subsidiaria de Grupo Bafar la cual está constituida como una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple Entidad no regulada la cual realiza operaciones de índole financiero para terceros y para el grupo.

**“Compañía” o “Empresa” o “Grupo” o “Sociedad” o “Emisora” o “Negocio”:** significa Grupo Bafar, S.A.B. de C.V.

## 2) Resumen ejecutivo

Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. es una empresa que actúa como controladora pura, y mediante sus compañías subsidiarias es uno de los principales productores y distribuidores en el país de productos carnicos, lácteos, carnes rojas y otros productos.

En 1996, la Compañía se hace pública al cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con el 20% de su capital social pagado, mediante una oferta de 10'514,863 de acciones Serie “B”. Los fondos obtenidos de la oferta inicial se utilizaron para invertir fuertemente en activos fijos, tecnologías de información, sistemas integrales, mercadotecnia, capacitación y distribución de productos.

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.

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 modificarlos 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 de 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).

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



### Cifras relevantes / Grupo Bafar y Subsidiarias

Cifras expresadas en millones de pesos

	2011	2010	2009	2008	2007
Ventas en toneladas	193,502	188,183	167,861	164,000	153,664
Ventas netas	6,362	5,895	5,231	4,776	4,319
Utilidad operación	401	363	305	373	306
Flujo operativo	598	534	452	472	394
Utilidad neta mayoritaria	453	264	161	138	193
Utilidad neta	538	272	160	123	190
Activo total	5,331	4,585	3,962	4,100	3,611
Pasivo total	2,073	1,760	1,339	1,636	1,269
Capital contable total	3,258	2,825	2,623	2,464	2,342
Inversiones en Activo Fijo	483	314	219	396	280
Valor en libros por acción (\$)	10.2	8.0	8.5	7.9	7.5
Utilidad neta por acción	1.4	0.8	0.5	0.4	0.6
Utilidad de operación / Ventas netas	6%	6%	6%	8%	7%
Flujo operativo / Ventas netas	9%	9%	9%	10%	9%
Utilidad neta / Ventas netas	8%	5%	3%	3%	4%
Activo circulante / Pasivo circulante (veces)	1.2	1.4	1.4	1.2	1.4
Resultado de operación a intereses pagados	4.6	10.7	6.6	9.3	10.2
Pasivo total / capital contable	0.6	0.6	0.5	0.7	0.5
Pasivo con costo / capital contable	0.4	0.3	0.18	0.33	0.25
Número de acciones en circulación (miles)	314,153	310,088	308,363	308,363	306,975

\*Flujo operativo: Utilidad de operación + depreciaciones y amortizaciones

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.

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

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

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%.

Grupo Bafar cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores únicamente con acciones Serie "B". En cuanto al comportamiento de la acción en el Mercado de Valores, se presenta el siguiente resumen anual (Para mayor información referirse al apartado V referente al Mercado Accionario):

Fecha	P. Mínimo	P. Máximo	Volumen de operaciones en Número de Acciones	
			P. Cierre	Anual
31/12/1997	2.17	2.2	2.2	13'544,000
31/12/1998	1.58	1.58	1.58	3'994,000
31/12/1999	1.42	2.58	2.53	10'808,000
31/12/2000	2.48	2.83	2.67	3'884,000
31/12/2001	2.05	2.67	2.42	486,000
31/12/2002	2.5	3.4	3.33	2'983,000
31/12/2003	3.33	4.17	4.08	2'170,000
31/12/2004	4.07	5.88	5.87	4'287,150
31/12/2005	4.67	6	6	5'215,500
31/12/2006	5.6	9	9	24'328,690
31/12/2007	9	14.55	14.4	17'137,800
31/12/2008	14.18	14.4	14.2	18'265,244
31/12/2009	12.71	14.2	14.52	3'559,217
31/12/2010	10.55	14.8	14.8	5,387,698
31/12/2011	14.2	17.07	17	3,723,789

### 3) Factores de riesgo

Grupo Bafar, como cualquier otro negocio, está sujeto a los riesgos macroeconómicos y del entorno general del país, ya sea por movimientos en el tipo de cambio, alza en las tasas de interés, aperturas o restricciones arancelarias o cambios importantes en la legislación..

Aún y cuando los factores que se mencionan a continuación no tienen un impacto preponderante en la operación de la Emisora que pueda afectarla significativamente en su desempeño y rentabilidad, se consideró importante tratar sobre estos aspectos:

1.- **Situaciones relativas a los países en los que se opera:** Nuestra principal operación es con empresas estadounidenses, mismas que son proveedores de algunas de nuestras materias primas. Sin embargo, la Compañía está expuesta a posibles cierres de frontera a la importación de carne proveniente del problema de enfermedades en animales como la Encefalopatía Espongiforme Bovina, mejor conocida como “la enfermedad de las vacas locas” y de la influenza aviar.

2.- **Posición financiera de la empresa:** Las razones financieras de la emisora son saludables. Liquidez: 1.19 veces; apalancamiento: 38.88% (pasivo total a capital contable); resultado de operación a intereses pagados: 4.6 veces. En toda la historia de la empresa jamás ha incurrido incumplimiento con acreedor alguno ya sea banco, proveedor, etc.

3.- **Adquisiciones de activos distintos al giro normal de la empresa:** La política de la empresa ha sido no invertir flujo de efectivo en activos que no tenga relación directa con el giro de la empresa.

4.- **Vencimientos de contratos de abastecimiento:** Sólo en algunos casos se tienen contratos con proveedores de materias primas de productos cárnicos en Estados Unidos de América. Estos contratos generalmente cuentan con vigencia de un año. El abastecimiento de las materias primas mencionadas es tan amplio en este país, que difícilmente pudiese ocurrir un desabasto, además de contar con suficientes proveedores tanto nacionales como extranjeros (Canadá, Chile, Australia y Nueva Zelanda).

5.- **Vulnerabilidad a los tipos de cambio:** Como toda empresa que tiene relaciones comerciales con el extranjero, el pago a nuestros proveedores se realiza en dólares americanos y está sujeto a la variación del tipo



de cambio; sin embargo, en la industria cárnica los precios de los productos en el mercado aumentan en relación al incremento de las materias primas, encontrándonos de igual manera en una situación competitiva.

**6.- Dependencia en personal clave:** La empresa cuenta con una estructura administrativa con responsabilidades y funciones perfectamente definidas que logra que cada área cuente con personal capacitado para suplir parcial o totalmente las funciones a sus niveles superiores, todo esto a través del concepto de “Universidad Bafar”, desarrollado en la empresa.

#### **4) Otros valores**

La empresa no cuenta con otros valores inscritos en el Registro Nacional de Valores o listado en otros mercados.

Grupo Bafar reporta en tiempo y forma la información trimestral y anual tanto a la Bolsa Mexicana de Valores como a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Dicha información es preparada en base a los formatos oficiales y es entregada a través del sistema Emisnet.

#### **5) Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro**

Desde la fecha de emisión de las acciones en el año de 1996, no se ha llevado a cabo ninguna modificación significativa a los derechos de las acciones que se han inscrito en el registro.

#### **6) Documentos de carácter público**

La empresa en forma regular entrega copias del reporte anual a todos aquellos inversionistas que lo solicitan, éste mismo reporte es entregado en forma puntual a la Bolsa Mexicana de Valores y Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Las personas responsables de poner a disposición de los inversionistas cualquier información de la Empresa son:

C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera  
Director de Finanzas y Administración  
Tel. 01-614-439-01-02  
[leramirez@bafar.com.mx](mailto:leramirez@bafar.com.mx)

C.P. Luis Carlos Piñon Reza  
Gerente de Finanzas  
Tel. 01-614-439-01-00  
[lpinon@bafar.com.mx](mailto:lpinon@bafar.com.mx)

Adicionalmente, la Empresa cuenta con una página en Internet en donde en forma trimestral da a conocer las cifras contables reportadas a las autoridades financieras. La página es: [www.grupobafar.com](http://www.grupobafar.com) la cual contiene según las nuevas disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores lo siguiente:

- Resumen del último trimestre reportado
- I Trimestre del 2012
- I al IV Trimestre de 2003 a 2011
- Reportes Anuales de los años 2003-2011
- Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2002 -2011
- Última compulsión de estatutos sociales de la Emisora
- Eventos Relevantes



## II. La emisora

### 1) Historia y desarrollo de la emisora

La familia Baeza Fares, con una tradición ganadera de más de 50 años, tiempo en el cual se dedicaron a la cría y a la engorda de ganado, fueron incursionando poco a poco al mercado de la carne. De esta forma, a partir de 1983 Grupo Bafar, S.A. de C.V. inició operaciones en el Estado de Chihuahua, donde ahora se encuentra su planta principal, su centro de distribución y sus oficinas corporativas ubicadas en el Kilómetro 7.5 Carretera a Cuauhtémoc s/n Col. Las Animas, C.P. 31450, teléfono (614) 439 01 00. Debido al cambio en su régimen jurídico en 2006, en virtud de la publicación de la nueva Ley del Mercado de Valores, cambia su razón social a **GRUPO BAFAR, S.A.B. de C.V.**

En 1983, el entorno económico era de una economía cerrada y el país no producía lo suficiente para abastecer la demanda interna de la población y no se admitía la importación.

Es cuando Grupo Bafar comenzó a vender carne a las amas de casa. Tenía magníficas ventas para determinados cortes pero no tenía mercado para las piezas restantes, por lo que se dio a la tarea de buscar otros segmentos para colocarlas. En esa época, la Compañía tenía tan sólo 5 o 6 empleados.

Con esta estrategia, se comenzó a detectar las necesidades del mercado, al tiempo que se inició un proceso de industrialización y comercialización de estos productos, donde tuvieron mucho éxito y la empresa creció rápidamente.

En 1986, con el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), se da una baja muy importante en los aranceles y en las regulaciones que existían para las importaciones. La demanda excesiva les lleva a importar carne de Estados Unidos, Canadá y Costa Rica, así como de Noruega, Finlandia, Irlanda y Dinamarca. En un periodo muy corto, Grupo Bafar empieza a tener un crecimiento explosivo, al mismo tiempo se inicia una fuerte competencia por parte de sus proveedores que comienzan a vender directo al abrirse las fronteras.

En 1990 viene el NAFTA (Tratado de Libre Comercio para Norteamérica, por sus siglas en inglés) y con esto una mayor apertura comercial, una sobrevaluación del peso y una desregulación ahora sí desmedida. La estrategia que decide seguir Grupo Bafar es la reconversión y modernización tecnológica hacia productos de valor agregado y comienza la elaboración y venta de embutidos así como el desarrollo de marcas propias. Lo anterior origina una mayor comercialización y da inicio así a una amplia red de distribución.

Grupo Bafar absorbe en 1994 la parte ganadera del Grupo, iniciando un proyecto de venta directa de carne al consumidor a través de CarneMart® que empieza operaciones en 1995 con 6 tiendas. Este proyecto marca el regreso de la Compañía al mercado de venta de carne en su estado natural, con la diferencia que ahora lo hacía con marca propia y con productos de un alto valor agregado.

En este periodo se logró una participación exitosa en el mercado internacional, iniciando la exportación a Japón y a E.U.A, obteniendo mejores márgenes de operación, así como un crecimiento acelerado en la participación de mercado nacional en el segmento de carnes frías.

En 1996, el entorno económico del país era de riesgo; derivado de la crisis iniciada el año anterior, Grupo Bafar continuaba con un alto apalancamiento, y se encontraba inmerso en una industria altamente competitiva. El Grupo buscaba crear una plataforma de crecimiento a través de entrar al mercado de capitales o asociarse con una empresa extranjera o tal vez vender a un competidor.

En 1996, se acerca al mercado de valores y vende su historia respaldada por una empresa sólida y con futuro. En septiembre de este mismo año, la Compañía realiza una emisión de acciones, colocando el 20% del capital social de la Empresa. A partir de ese momento se constituye como Grupo Bafar, S.A. de C.V., con una duración de 99 años.

Con la colocación de acciones, se logra una capitalización muy importante que facilitó el pago de pasivos, inversiones importantes en activo fijo, en tecnología, sistemas, mercadotecnia, capacitación y distribución, así como una institucionalización de la organización, lo que permitió un mayor tiempo para planear y operar la



Empresa. De la misma forma, trajo un mayor flujo de efectivo, lo que permitió empezar a pensar en fusiones y adquisiciones.

En octubre de 1998, en busca de sinergias y una mayor cobertura del mercado al menudeo directo al último consumidor, Grupo Bafar adquirió de FEMSA la marca comercial y los activos fijos de CARNES BIF, S.A. DE C.V. y sus 31 establecimientos; donde además de carne, se ofrecen bebidas, lácteos, cerveza, vinos y abarrotes. Así nace lo que hoy conocemos como el concepto “Bif® Gourmet”.

El primero de septiembre de 1999, Grupo Bafar celebró un contrato de opción para adquirir las marcas, activos y acciones de Grupo Burr, cuya matriz se encontraba en Ciudad Obregón, Sonora, y contaba con sucursales en las principales plazas del noroeste de México, las cuales agregaron un enorme potencial a nuestros mercados en esta región. Por lo que el 1 de enero del 2000, se concretó la adquisición de esta compañía, y en diciembre del mismo año se consolidaron financieramente las operaciones de Grupo Burr a las de Grupo Bafar. Con esta compra, la empresa gana el mercado del pacífico norte y se posiciona en el 45% del territorio nacional, al mismo tiempo que adquiere un conocimiento que no tenía en el manejo de productos lácteos.

En abril del 2002, Grupo Bafar adquirió de Nestlé México y Societè des Produits Nestlé, S.A los activos fijos, marcas e inventarios de la planta industrial ubicada en La Piedad, Mich., la cual elabora productos con reconocimiento tanto nacional e internacional como son: Parma®, Sabori® y Campestre®. Con la adquisición de estas marcas, la empresa reafirma su posición en el mercado de carnes frías, abarcando el 100% del territorio nacional.

Por otra parte, se trabajó arduamente para fortalecer nuestra presencia en el Distrito Federal e iniciar la penetración en los mercados del centro y sur de la República Mexicana aprovechando la ventaja de contar con las marcas “Parma®”, “Sabori®” y “Campestre®”, líderes en estos mercados, facilitando así la incursión del resto de nuestras marcas en ésta región del país.

Durante el año 2003, Grupo Bafar continuó con su estrategia de crecimiento, manteniendo una intensa actividad en el área de comercialización, desarrollando e instrumentando una nueva imagen de la marca “Bafar®”.

En aras de buscar un posicionamiento de marca, durante el año 2004 se llevaron a cabo diversas campañas masivas de publicidad a través de la radio, televisión, medios impresos y espectaculares, enfocados a fortalecer las marcas líderes “Bafar®” y “Sabori®”.

Durante 2004, adquirimos el 51% de Grupo Fernández y la titularidad de la marca “Fres-ke-cito®”, la cual participa en el sector pecuario con liderazgo y reconocida imagen en los Estados del norte de la República. Esta organización con más de 40 años de experiencia, es un conjunto de empresas agropecuarias dedicadas a la producción y comercialización de pollo, huevo y alimento para ganado. Al igual que otras adquisiciones realizadas, la unión con Grupo Fernández genera una importante sinergia para el Grupo, no sólo en el abasto oportuno y competitivo de materias primas, sino también en la introducción de sus marcas comerciales en nuestra amplia red de distribución.

Una vez cumplidas las mencionadas estrategias de inversión para la expansión del Grupo, era momento de consolidar nuestras marcas por medio de fuertes proyectos internos enfocados a la calidad, eficiencia, difusión y posicionamiento de las mismas, y hacer que los activos adquiridos por el Grupo fueran lo más rentable posible.

En 2004, consolidamos el sistema de calidad a lo largo de la cadena de abastecimiento logrando implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual norma los procedimientos para obtener máxima calidad en nuestros productos y servicios en las plantas productivas, centros de distribución y tiendas.

La implementación del SGC en las plantas, bajo la norma de ISO 9001:2000, certificación que obtuvimos en la planta Chihuahua a principios del 2005, nos permite garantizar la fabricación de productos con una calidad constante.

Consientes de la importancia del recurso humano del Grupo, se concretó el proyecto de Universidad Bafar iniciando con Campus Chihuahua, con capacidad para dar atención a 6,000 alumnos, equipada con instalaciones para impartir videoconferencias a nivel nacional en forma simultánea, y 16 aulas de

entrenamiento ubicadas en nuestros centros de distribución y plantas. Esta Universidad busca promover el desarrollo profesional, personal y económico de sus empleados, proporcionando programas de variadas disciplinas, los cuales ayudan a capacitarse y a aspirar a puestos de mayor proyección. El éxito de este gran proyecto rinde sus frutos a mediados del 2005, con la graduación de la primera generación de alumnos.

La búsqueda de la excelencia y la calidad nos ha mantenido a la vanguardia en la implementación de estándares, tales como certificaciones internacionales. Además, desarrollamos nuestro propio sistema de calidad “Bafar Quality System BQS”, el cual abarca la totalidad de la cadena productiva y cumple con altos estándares de higiene, calidad, valor nutricional y sabor.

Con un enfoque de empresa de clase mundial, durante el año 2006 el Centro de Competencia Tecnológica fue el líder del proyecto denominado “*Lean Transformation*” cuyo objetivo es la transformación de la empresa en tres ejes principales: Productividad, Eficiencia y Rentabilidad en todos sus procesos. Llevando a cabo en ese año las dos primeras etapas, consistentes en el análisis y rediseño de procesos, lo que ha dado como resultado beneficios importantes para la Compañía.

También se destinaron importantes recursos al incremento de la capacidad de producción de las plantas productivas, para estar en posibilidades de atender la creciente demanda de productos saludables y la tendencia del consumidor a adquirir productos pre-empacados de origen pasteurizado. De la misma manera, fortalecimos los laboratorios de las plantas con el fin de asegurar la conformación de los procesos y de los productos terminados, garantizando en todo momento la entrega de producto al consumidor con calidad estándar.

Para la División de Productos de Consumo el año 2006 fue de grandes avances, ya que continuó consolidando su posición en el mercado de carnes frías y lácteos; además, aceleró su penetración en el mercado hispanoamericano de Estados Unidos. Para apoyar dicha estrategia se llevó a cabo el lanzamiento exitoso de nuevos productos.

Debido al prometedor crecimiento que se vislumbraba y a la permanente expansión de las divisiones de la Compañía, en este mismo año se pudo desarrollar un proyecto que nos colocó a la vanguardia en tecnología y sistemas de operación: la construcción de nuestro innovador Centro de Distribución, ubicado en la ciudad de Chihuahua. Este centro representó una inversión de \$140 millones de pesos y cuenta con tecnología alemana de punta, es operado en forma automatizada por sistemas avanzados de ingeniería y tiene una capacidad para refrigerar 24,000 toneladas. El centro de distribución nos ha representado beneficios como: ahorros de energía del 40%, reducción de plantilla operacional de 50%, mermas del 0%, eficiencia en cargas de un 100% y lo más importante un nivel de servicio del 98% a nuestros clientes.

Asimismo, para fomentar el desarrollo personal de nuestros colaboradores, Universidad Bafar consolidó su relación con las 4 máximas casas de estudio del Estado: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad La Salle e Instituto Tecnológico de Chihuahua, logrando con ello la captación de los mejores talentos para el programa “Ejecutivos en Desarrollo”.

Durante el año 2007, Grupo Bafar, continuó con el mejoramiento de sus procesos a fin de mantener los estándares de calidad más altos y su posicionamiento en el mercado, para lo cual realizó importantes inversiones dirigidas a incrementar en un 400% la capacidad de producción, así como la ampliación de los almacenes de materias primas y producto terminado de la planta ubicada en La Piedad, Michoacán, con la finalidad de que en un futuro se convierta en un centro de distribución que soporte las operaciones de logística del centro y sur del país.

Por otro lado, se creó una nueva área de investigación y desarrollo, y se logró la incorporación de 48 novedosos productos al mercado, los cuales se basan en las nuevas tendencias nacionales e internacionales.

CarneMart® continuó con éxito el nuevo concepto de “solución integral” diseñado para atender a clientes de mayoreo y medio mayoreo, ofreciendo alto nivel de servicio, con amplio surtido de productos de calidad a precios competitivos; mientras que las tiendas BIF® implementaron el programa de servicio para restaurantes, hoteles, hospitales y clubes deportivos exclusivos. Este proyecto tuvo una evolución considerable y logramos un crecimiento récord en ventas.

En el año 2009, en el rastro de pollo obtuvimos la certificación Tipo Inspección Federal (TIF).

Dentro del área de exportaciones concluimos el periodo de pruebas, investigaciones y estudios e iniciamos operaciones, con la finalidad de incursionar en el mercado internacional. En 2007 comenzamos a exportar a los mercados de California, Texas y el sureste de los Estados Unidos, logrando gran aceptación de nuestras marcas.

Nuestros esfuerzos continuaron durante 2008 al invertir un presupuesto de aproximadamente \$396 mdp en diversos proyectos de expansión, principalmente enfocados a la innovación y a la adquisición de tecnología de punta que se tradujeron en ahorros, automatización de los procesos, y una mejora de la calidad de nuestros productos.

Implementamos exitosamente el sistema ERP – SAP. El proyecto consistió en la creación de un sistema de administración y planeación de recursos empresariales, basado en la integración y consolidación de procesos del negocio con un enfoque de modelos esbeltos así como mejores prácticas de la industria.

Por otra parte, la División de Productos de Consumo obtuvo resultados importantes dentro del área de exportaciones, crecimos un 200% en comparación con el 2007. Mientras que en la División Retail, Carnemart® continuó con su plan de desarrollo y crecimiento con la apertura de nuevos puntos de venta, principalmente en el norte, noreste y bajo del país.

Asimismo, como parte de los esfuerzos por ampliar y diversificar nuestro mercado, se lanzaron un total de 18 nuevos productos, dentro de los segmentos de salud, sabor y practicidad, además se rediseñaron más de 50 productos con la finalidad de mantenernos a la vanguardia dentro del ramo alimenticio.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Lo anterior ha sido posible con el esfuerzo de Vextor Activo, S.A. de C.V. SOFOM E.N.R., que tiene la encomienda de materializar estos apoyos mediante productos y servicios a la tasa más baja del mercado.

Entre los productos y servicios que Vextor ofrece se encuentran el crédito al consumo para personas físicas, el crédito a empresas y el factoraje a la cadena de proveedores, así como la administración de efectivo a nuestras tiendas; con una adecuada estructura e índice financiero.

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

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

Para 2011 presentamos un resumen por área:

### **División de 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.

### **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. 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<sup>®</sup>, certificado que excede las expectativas por ser un corte lleno de sabor, increíblemente suave y naturalmente jugoso.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **División Inmobiliaria**

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.

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.

## 2) Descripción del negocio

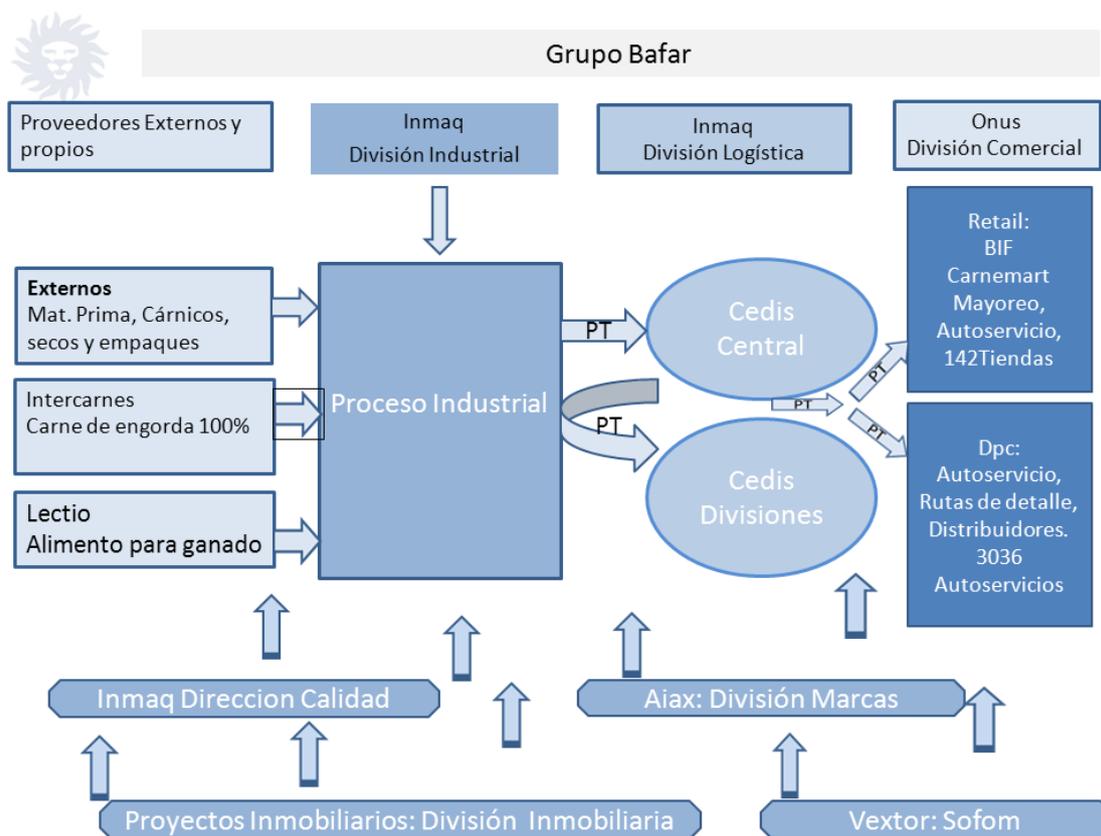
### A. Actividad principal

Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. es una empresa que actúa como controladora pura, y mediante sus compañías subsidiarias es uno de los principales productores y distribuidores en el país de carnes frías, lácteos, carnes rojas y otros productos cárnicos, además de ser uno de los principales exportadores de ganado bovino en pie en el Estado de Chihuahua y recientemente incursionando en el sector pecuario.

La naturaleza del negocio es estacional, siendo los primeros meses del año, que incluyen los días de Cuaresma y Semana Santa, el periodo de menor actividad comercial. Sin embargo, la recuperación importante en el volumen de ventas se da a partir del segundo semestre en forma ascendente, para cerrar el último trimestre con altos volúmenes de venta.

### Proceso productivo

A fin de simplificar y para dar mayor claridad del proceso productivo que llevan a cabo las empresas de Grupo Bafar se presenta el siguiente diagrama de flujo:



Las materias primas para la producción se dividen en dos grupos:

1.- Insumos cárnicos como cerdo, res, pavo y pollo, entre otros.

- Su precio es volátil sujeto al mercado de *commodities*. La experiencia de Grupo Bafar es factor clave para mitigar los riesgos de estas fluctuaciones.

2.- Empaques y condimentos

- Su precio es estable.

La Compañía cuenta con varios proveedores de una misma materia prima lo que le permite realizar sus compras en las mejores condiciones.

En el caso de **productos cárnicos**, nuestros principales proveedores son:

**Extranjeros:**

- Cargill Meat Solutions
- Swift Beef, Co.
- Tyson Fresh Meats, Inc.
- Tyson Foods
- AJC International, Inc.
- Interra International, Inc.
- Export Packers
- Maple Leaf Foods Intl.
- Perdue Farms, Inc.
- Porky Products, Inc.
- Northern Beef
- Economic Cash & Carry
- Tricity Sales Intl.
- Agrosuper Comercial, Ltda.
- Border Warehouse
- Food Suppliers Intl
- National Beef Packing, Co.
- Seaboard Farms
- Butterball, LLC
- North South Trading
- Pine Ridge Farms, LLC
- Sara Lee Foods
- Interra International, Inc.
- Biological Farm Management sy
- Vilas & Co
- Tara International, Ltd
- XI Meats
- Prime International, LLC
- Alpine Sales, Inc
- Lamb Weston Sales, Inc

**Nacionales:**

- Comercializadora Avemex
- Alimentos Kowi
- Ojai Alimentos, SA de CV
- Carnes Finas de Camargo
- American Beef
- Quesería Dos Lagunas
- Granjero Feliz
- Promotora Comercial Alpro
- Alimentos con Idea, SA de CV
- Grupo Gusi, S.P.R de R.L.



- Comercializadora de Carnes de México
- Productos Cárnicos Santa Cecilia SA
- Gs Alimentos de México SA de CV
- Comercializadora Porcícola Mexicana
- Ayecue Internacional
- Consorcio Dipsen, SA de CV
- 

Para **empaques y condimentos**, nuestros principales proveedores son:

**Extranjeros:**

- Pechinery Plastic Packaging, Inc
- J&b Sausage Company, Inc

**Nacionales:**

- Helm de México
- McCormick Pesa
- Harinas, SA de CV
- Viscofan de México
- Lucta Mexicana
- Puebla Especialidades Industriales
- Interlimen SA de CV
- Schreiber de Mexico SA de CV
- Marcas Nestlé México SA de CV
- Schreiber de México SA de CV
- Empresas titan
- Condimentos Naturales Tres Villas

**B. Canales de distribución**

Grupo Bafar tiene una eficiente y moderna red de distribución. Dispone de 26 Divisiones y alrededor de 775 vehículos con lo cual se tiene presencia en los 31 Estados de la República Mexicana, además del Distrito Federal. Nuestros canales de distribución tienen la siguiente estructura: Autoservicios: 42 Cadenas, 2,168 tiendas; 178 Distribuidores; 145 Rutas de Detalle; 127 tiendas CarneMart® y 15 tiendas BIF®.

**C. Patentes, licencias, marcas y otros contratos**

La lista de nuestras principales marcas es la siguiente:

- All American®
- American Classic®
- Bafar®
- Bif®
- Burr®
- Beef N' Bacon®
- Campestre®
- CarneMart®
- Clarita®
- Deli Club®
- Fiesta
- Fresh Pack®
- La Zona Sabori®
- La Zona®
- Mc Coy®
- Guisy®
- California Gold®
- Maestros del Jamón®
- Premium Bif®
- Villafranca®
- Fres-ke-ci-to®
- Palermos®
- Dixie Farm®
- Western Grillers®
- Asarroja®
- Turkey Supreme®
- Tres Castillos®
- Sabori®
- Pery®
- Parma®
- Montebello®



Además existen algunos “slogans” registrados por Grupo BAFAR, bajo la Ley de la Propiedad Industrial, tales como:

- El mejor corte en carnes frías® (Slogan Bafar®)
- La carne se compra en BIF®
- Bif, el sabor de la buena carne®
- Bif, el mmm....de cada día®
- Coma con confianza® (Slogan de CarneMart®)
- Calidad que no se discute®
- No ponga a su familia en oferta® (Slogan Parma®)
- Tiene más carne ( Slogan Bafar®)
- Para expertos en carnes y el buen comer® (Slogan Bif®)
- Alimentando el progreso de México® (Slogan GRUPO BAFAR)
- El único que te cuida® (Slogan Sabori®)
- Pos que comerán? ® (Slogan Bafar®)
- Casero todos los días® (Slogan de Guisy®)

Grupo Bafar no tiene contratos relevantes distintos a los que tengan que ver con el giro normal del negocio.

#### **Políticas de investigación y desarrollo de productos**

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.

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. 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. 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.

#### **D. Principales clientes**

Dentro de los principales clientes de la Compañía destacan las siguientes cadenas de Autoservicios:

- Tiendas Soriana
- Sam's
- Walt Mart
- Aurrerá
- ISSSTE
- Casa Ley
- Calimax
- Comercial Mexicana
- Futurama – Alsuper
- Superama
- Smart
- Santa Fe
- S.M. Internacionales H.E.B.
- Tiendas Chedraui

- Merco
- Tiendas del Norte

Cabe aclarar que nuestras ventas están diversificadas en varios clientes, de las cuales el grupo de empresas que representa un mayor porcentaje posee únicamente el 10.6% (Tiendas Soriana) del total de las ventas consolidadas de la Emisora, no existiendo un riesgo significativo de dependencia hacia alguno de ellos, tanto en lo particular como en conjunto.

#### **E. Legislación aplicable y régimen tributario**

Lectio, Avicultura y Tecnología Santa Anita, Proyecto porcícola Santa Anita, tributa bajo el régimen simplificado, lo cual le da la ventaja fiscal al tener reducciones en las tasas de impuestos federales.

En el año 2009 se creó la Fundación Bafar, A.C. misma que funge como donataria sin fines de lucro.

La operación de éstas empresas a nivel consolidado representa menos del 1.0% de las ventas totales de la Compañía.

#### **F. Recursos humanos**

Grupo Bafar contaba con 8,702 empleados al 31 de Diciembre de 2011, de los cuales el 15% se encuentran sindicalizados, no siendo el caso para los empleados de confianza que laboran dentro de la empresa Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.

En nuestra Misión y Filosofía tenemos tres principios básicos: "INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y RESPETO". Basados en éstos, establecemos una relación laboral óptima en todos los aspectos, a base de comunicación y respuesta a las necesidades de los empleados. Grupo Bafar no tiene conflicto con el sindicato y la relación laboral se basada en los principios de la Misión de la Empresa.

#### **G. Desempeño ambiental**

Las plantas productivas están clasificadas como empresas de bajo riesgo ambiental. Día a día enfocamos nuestros esfuerzos en reducir este riesgo mediante cambios en los procesos productivos, tales como consumir gas en lugar de diesel. Además, contamos con una serie de procedimientos que garantizan el sano manejo de tres de los procesos con los cuales pudiera generar una afectación ambiental:

- Control de manejo y disposición de residuos peligrosos a través de la contratación de empresas especializadas.
- Medición periódica de las emisiones de humo a la atmósfera para mantener éstas por debajo de los niveles permitidos por la norma.
- Control de manejo y disposición de residuos infecto-contagiosos provenientes del servicio médico a través de proveedores certificados.

Finalmente, contamos con una política de desarrollo ambiental que nos obliga a mantener y cuidar el medio ambiente, maximizando nuestros procesos a fin de corregir posibles riesgos.

En 2011 se concluyó el proyecto de construcción del nuevo Complejo Industrial Bafar, con una nueva área de estacionamientos para 600 vehículos y 28 camiones. Bafar, comprometido con el medio ambiente y el deporte, dentro del proyecto contemplo extensas áreas verdes y canchas deportivas, fomentado la cultura del cuidado del medio ambiente y la salud.

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 deportivo en horario extra escolar para niños Chihuahuenses que viven en situaciones de riesgo, exclusión social, entornos hostiles de conflicto o en situaciones de pobreza.



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 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.

### **Posición de mercado:**

Grupo BAFAR es la compañía líder de crecimiento en el mercado de productos cárnicos en México y cuenta con una importante participación de mercado en carnes frías a nivel nacional. Esto se ha logrado gracias a:

- Adquisiciones exitosas; BIF®, Burr® y Parma®.
- Consolidación del mercado a nivel nacional.
- Eficiente sistema de logística.
- Inversión en plantas productivas.
- Desarrollo e innovación de productos.
- Inversión en campañas de publicidad.

En el mercado de carnes rojas, Grupo BAFAR es líder en las zonas donde participa, distribuyendo sus productos a través de ventas al mayoreo por medio de sus divisiones, ventas de medio mayoreo y menudeo en sus tiendas CarneMart®, así como menudeo puro a través de las boutiques de carnes BIF®.

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,

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.

### **Competidores:**

Grupo BAFAR compite principalmente con otros dos productores de alimentos procesados en el canal de Autoservicios y Rutas de Detalle. Estos son Sigma Alimentos (Grupo Alfa), cuyas marcas principales se denominan: San Rafael, Fud y Chimex, y Qualtia Alimentos (Grupo Xignux) con sus marcas Kir y Zwan. (Grupo Xignux) con sus marcas Kir y Zwan.

### **I. Estructura corporativa**

Las empresas subsidiarias de Grupo Bafar en las cuales se tiene inversión en acciones por el 100% en forma directa o indirecta y por consecuencia ostentan el control sobre las mismas, son las siguientes:

**Intercarnes, S.A. de C.V.**, se constituyó en agosto de 1999, iniciando sus operaciones hasta el 31 de diciembre de 2003. Su objeto social era la fabricación y venta de productos cárnicos y alimentos, compra, engorda y venta

de ganado en pie. A partir de mayo de 2007 su objeto social es la comercialización de productos cárnicos y alimentos. Esta empresa fusionó en 2009 a Lectus, S.A. de C.V., empresa que le otorgaba servicios de personal calificado para su operación, por lo que al cierre de 2011 Intercarnes, S.A. de C.V. contaba con 5,620 trabajadores a su servicio. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Intercarnes Texas, Co.,** se constituyó en abril de 2007 con domicilio en el Estado de Texas con la finalidad de comercializar nuestros productos en el sur de Estados Unidos de América.

**Longhorn Warehouses, Inc.,** Empresa adquirida por Grupo Bafar en Julio de 2007 para la prestación de servicios de almacenaje y distribución en el sur de Estados Unidos de América; su ubicación se encuentra en el Estado de Texas.

**Onus Comercial, S.A. de C.V.,** es una empresa que inició operaciones en enero de 2002 y estaba dedicada principalmente a prestar el servicio de fletes a Intercarnes, S.A. de C.V. en todas sus oficinas fuera de la ciudad de Chihuahua. A partir de mayo de 2007 su objeto es la comercialización de productos cárnicos y alimentos, en su modalidad de Retail. Esta empresa contaba con 1,058 empleados al cierre de 2011. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.,** es una empresa adquirida en noviembre de 2006 y cuyo objeto es la producción y venta de productos cárnicos. Esta empresa fusionó en el ejercicio 2009 a las empresas Lectus Industrial, S.A. de C.V., Servicios Corporativos Lerma, S.A. de C.V., Hendler, S.A. de C.V. y Lectus Corporativo, S.A. de C.V.; empresas que le proveían servicios de personal calificado para su operación y administración, por lo que Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V. atrae a los trabajadores de las empresas fusionadas y al 31 de Diciembre de 2011 contaba con 1892 trabajadores.

**Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S.A. de C.V.,** es una empresa que inició operaciones en junio de 2006 y se dedica al arrendamiento de propiedades a partes relacionadas. La compañía no cuenta con empleados.

**Inmuebles Forza, S.A. de C.V.,** es una empresa que se constituyó en octubre de 2006 y que se dedica al desarrollo inmobiliario. La compañía no cuenta con empleados.

**Vextor Activo, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.** constituida en junio de 2008 con el objeto de realizar operaciones de crédito, arrendamiento y factoraje financiero y en general todo tipo de actividades auxiliares de crédito; y, en su caso, como intermediario financiero rural.

**Destinia Agencia de Viajes, S.A. de C.V.,** empresa constituida en noviembre de 2007 con la finalidad de prestar servicios de agencia de viajes a las empresas del Grupo. Esta compañía cuenta con 3 empleados a su servicio.

**Aiax, S.A. de C.V.,** es una empresa constituida en diciembre de 2003 la cual se dedica a la administración y tenencia de propiedad industrial e intelectual. La compañía no cuenta con empleados.

**Cibalis, S.A. de C.V.,** es una empresa que inició actividades el 20 de marzo de 2003, y su objeto social hasta 2009 fue ser tenedora de acciones de las empresas prestadoras de servicios, pero derivado de la reestructura de empresas, su giro cambió a ser la empresa operativa del corporativo. Al 31 de diciembre de 2011 contaba con 132 empleados en esta empresa se reestructuro al resto de las sociedades el personal Corporativo

**Fundación Bafar, A.C.,** es una entidad que inició actividades en noviembre de 2009 como donataria, ya que su objeto social es apoyar a instituciones de beneficencia sin fines de lucro, con lo que se pretende fortalecer nuestras actividades de responsabilidad social. No cuenta con empleados.

**Bafar Holdings, Inc.,** es una empresa que inicio actividades en 2010 como tenedora de empresas en los Estrados Unidos de América.

La empresa subsidiaria de Grupo Bafar, en donde se tiene inversión en acciones por el 51% en forma directa o indirecta es la siguiente:

**Lectio, S. de R.L. de C.V.,** fue una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1998, sin embargo, se cambió su objeto social a finales de 2003 limitándolo únicamente a ser tenedora de acciones. En el mes de noviembre de 2004 cambia de régimen jurídico, pasando de ser una sociedad anónima de capital variable a una



sociedad de responsabilidad limitada y su objeto social se modifica, quedando de la siguiente manera: producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios y ser operadora de empresas agropecuarias

**Alimentos y Procesados Intercarnes, S.A. C.V.** inicia operaciones en 2011 y su actividad principal es comercio al por mayor de embutidos.

**Proyecto Porcicola Santa Anita, S. de R.L. de C.V.** inicia operaciones en 2011 y su actividad principal es la cría y engorda de cerdos de granja.

**Avicultura y tecnologías Santa Anita, S de RL de CV.** Inicia operaciones en 2011 y su actividad principal es la producción de aves de corral en incubadora.

**Extensión Inmobiliarias S.A. de C.V.** inicia operaciones en 2011 y su actividad principal es Servicios de administración de inmuebles.

## **J. Descripción de los principales activos**

### **Planta ubicada en la Cd. de Chihuahua y oficinas administrativas**

Las oficinas principales y la planta productiva de Grupo Bafar están localizadas en la dirección correspondiente a su domicilio fiscal, con una superficie de 101,507 metros cuadrados, donde se encuentran las oficinas corporativas, planta de producción, instalaciones de la Universidad Bafar, áreas de patio para carga y descarga de tracto camiones, áreas verdes y estacionamientos; sumando un total de 38,490 metros de construcción. Estos terrenos y edificios son propiedad de la Compañía en su totalidad. La antigüedad del terreno es de 27 años y de 8 años en promedio para los edificios, en virtud de que son ampliados o reacondicionados con frecuencia. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje son de 11,692 y 24,000 toneladas mensuales, respectivamente.

### **Planta ubicada en la Cd. de Obregón**

El centro de distribución localizada en Ciudad Obregón, Sonora cuenta con un terreno de 3,074 metros de cuadrados de superficie, sobre el cual existen 4,242 metros cuadrados de construcciones con edad de 15 años. Estos inmuebles actualmente no se encuentran en operación.

### **Planta ubicada en La Piedad, Michoacán**

En abril del 2002 se adquirió la planta industrial ubicada en La Piedad, Michoacán, la cual comprende 290,518 metros cuadrados de superficie y un área construida de 12,403 metros cuadrados, con antigüedad de 17 años. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje es de 3,500 y 900 toneladas mensuales, respectivamente.

### **Rastro ubicado en la Cd. de Chihuahua**

A través de la adquisición de Grupo Fernández a principios de octubre del 2004, se tiene un rastro avícola que comprende un terreno de 8,743 metros cuadrados de superficie y el área construida es de 2,625 metros cuadrados. La capacidad instalada de producción y la capacidad de almacenaje son de 2,458 y 60 toneladas mensuales, respectivamente. A partir el año 2010 el rastro no realizó operaciones, ya que parte de las mismas fueron trasladadas a la nueva línea de producción de pollo instalada en planta Chihuahua.

### **Planta de alimentos ubicada en la Cd. de Chihuahua**

La Planta de alimentos cuenta con una capacidad para procesar 10,500 toneladas y para almacenar 11,000 toneladas mensuales para diferentes tipos de alimento para animales y está ubicada sobre un terreno de 14,623 metros cuadrados con una construcción de 5,838 metros cuadrados.

### **Corrales de engorda ubicados en la Cd. de Chihuahua**



A finales de 2004 con la adquisición de Grupo Fernández se amplió la capacidad de engorda de ganado de 2,500 a 5,500 cabezas, lo cual permitirá dar abastecimiento a las necesidades del Grupo. Por otra parte, se tiene capacidad para repastar 5,000 cabezas de ganado en 3 ranchos propios y 3 rentados.

### **División Productos de Consumo**

Actualmente se cuenta con 27 Centros de Distribución, los cuales tienen en promedio 3,000 metros cuadrados de superficie y 2,000 metros cuadrados de construcción. Cada una de estos centros está equipado con oficinas administrativas, almacenes refrigerados con capacidad de almacenaje promedio de 250 toneladas, rampas de carga / descarga, estacionamiento y áreas verdes. Esta División posee 9 terrenos y 16 inmuebles arrendados a terceros, en los cuales se han realizado mejoras a sus instalaciones para adaptarlas a las necesidades de la Compañía.

### **División Retail**

Cada tienda CarneMart® mide en promedio 300 metros cuadrados, sobre terrenos, en su mayor parte, arrendados a terceros, siendo sólo 15 propiedad de la Compañía. Los edificios en su totalidad son propiedad de la Empresa.

En el caso de las tiendas BIF®, el promedio de construcción y terreno es alrededor de 600 metros cuadrados cada establecimiento, siendo la misma proporción en terreno y construcción; las tiendas han sido remodeladas bajo el nuevo concepto. Se cuenta con 2 terrenos propios y el resto son terrenos arrendados a terceros. Los edificios en su totalidad son propiedad de la Compañía.

Grupo BAFAR tiene asegurados sus activos fijos con cobertura amplia. Chubb Compañía de Seguros, Qualitas, Axa Seguros y Grupo Mexicano de Seguros son las compañías aseguradoras.

Bienes asegurados:

- Edificios
- Maquinaria y equipo
- Mobiliario de oficina
- Equipo electrónico y de cómputo
- Equipo de transporte (flotillas y aviones)
- Inventarios en general
- Transporte de mercancía

Bajo los siguientes riesgos:

Por Incendio (desastres naturales o terrorismo):

- Daños materiales edificio
- Daños materiales contenidos
- Pérdida consecuencial
- Responsabilidad civil
- Robo de mercancías
- Rotura de cristales
- Rotura de maquinaria
- Robo y Daños Materiales (flotillas)
- Robo y ROT (Embarques)

### **K. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales**

Actualmente no hay ningún proceso judicial, administrativo o arbitral relevante que sea distinto a aquellos de los que forman parte del curso normal del negocio, por lo que la Compañía, sus accionistas, consejeros o principales funcionarios, no se encuentran sujetos a esta clase de procesos, ni están en riesgo inminente.

## L. Acciones representativas del capital

El capital de la sociedad es variable, estando constituido por un capital social mínimo fijo sin derecho a retiro por 20 millones de pesos.

El capital suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2011 se muestra en el cuadro que a continuación se presenta.

Las acciones de Grupo Bafar pueden ser adquiridas por mexicanos (personas físicas o morales), unidades económicas extranjeras y por empresas o entidades que estén comprendidas como Inversionista Extranjero en la Ley de Inversión Extranjera.

### Estructura de capital Al 31 de diciembre de 2010

Serie	Número de acciones			Capital social (miles de pesos)	
	Porción fija	porción variable	Total	Fijo	Variable
B	120'000,000	194,153,014	314,153,014	20,000	34,229
<b>Total</b>	<b>120'000,000</b>	<b>194,153,014</b>	<b>314,153,014</b>	<b>20,000</b>	<b>34,229</b>

Al 31 de diciembre de 2011 y al 31 de diciembre 2010, Grupo Bafar contaba con 1,292,882 y 5,357,748 acciones recompradas en su Tesorería, respectivamente.

El fondo de recompra de acciones fue creado mediante acuerdo de Asamblea Extraordinaria de Accionistas en Abril de 1997 por la cantidad de 15 millones de pesos, siendo incrementado a 45 millones de pesos en agosto de 1999, a 120 millones de pesos en abril de 2007, 150 millones en abril de 2010, manteniéndose en esta cifra para el año 2011 y 2012.

Cabe aclarar que a la fecha de este Informe Anual, Grupo Bafar no ha realizado ninguna emisión de acciones o de algún otro instrumento, posteriores a la oferta pública inicial efectuada el 12 y 13 de Septiembre de 1996.

## M. Dividendos

En el año 2009 fue la séptima ocasión en que se decretaron dividendos, ya que en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de Grupo BAFAR celebrada el 21 de diciembre de 2009, se acordó decretar un dividendo extraordinario en acciones provenientes del fondo de recompra de la sociedad por \$ 98,843,798 que se pagó el 15 de enero de 2010, y fue a razón de 0.02 (dos centavos M.N.) por cada acción ordinaria. En el año 2008, el dividendo fue pagado a razón de 0.07 (siete centavos M.N.), en 2007 el dividendo fue a razón de 0.12 (doce centavos) por acción, así mismo, en el año 2006 el dividendo pagado fue a razón de 0.06 (seis centavos) por acción mientras que en el año 2005 y 2004 fue a razón de 0.03 (tres centavos por acción) y en el año 2003 a razón de 0.02 (dos centavos por acción).

En el año 2010 en base a los excelentes resultados en la junta de asamblea celebrada el 15 de abril de 2011 se decretó un dividendo en acciones por la cantidad de \$ 7,788,655 pagado el 29 de abril de 2011, el factor para el pago del dividendo es de 0.02.

En el año 2011 en base a los excelentes resultados en la junta de asamblea celebrada el 20 de abril de 2012 se decretó un dividendo en acciones por la cantidad de \$ 1,882,783, pagaderos el 7 de mayo de 2101, el factor para el pago del dividendo es de 0.006.

Año                      Pesos por acción



2011	0.006
2010	0.02
2009	0.02
2008	0.07
2007	0.12
2006	0.06
2005	0.03
2004	0.03
2003	0.02

### III. Información financiera

#### 1) Información financiera seleccionada



#### CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES



#### GRUPO BAFAR

	2011	%	2010	%	Variación %	2009	%	Variación %
Ventas netas	6,362,129	100%	5,895,206	100%	7.9%	5,231,001	100%	12.7%
Costo de ventas	4,317,717	68%	3,934,219	62%	9.7%	3,488,180	55%	12.8%
Utilidad bruta	2,044,411	32%	1,960,987	31%	4.3%	1,742,821	27%	12.5%
Gastos de venta y administración	1,643,605	26%	1,598,110	25%	2.8%	1,438,111	23%	11.1%
Utilidad (pérdida) de operación	400,806	6%	362,877	6%	10.5%	304,710	5%	19.1%
Costo integral de financiamiento	-135,632	-2%	-4,241	0%	3098.5%	30,942	0%	-113.7%
Otras operaciones financieras	44,346	1%	11,543	0%	284.2%	44,346	1%	-74.0%
ISR y PTU neto	-308,167	-5%	97,682	2%	-415.5%	69,875	1%	39.8%
<b>Utilidad (pérdida) neta consolidada</b>	<b>537,787</b>	<b>8%</b>	<b>272,497</b>	<b>4%</b>	<b>97.4%</b>	<b>159,547</b>	<b>3%</b>	<b>70.8%</b>
Utilidad (pérdida) neta minoritaria	84,907	1%	7,939	0%	969.5%	-1,590	0%	-599.3%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	452,880	7%	264,558	4%	71.2%	161,137	3%	64.2%
<b>Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción</b>	<b>1.45</b>		<b>0.85</b>		<b>70.6%</b>	<b>0.52</b>		<b>63.5%</b>
<b>Retorno sobre capital invertido</b>	<b>14.10%</b>		<b>9.40%</b>			<b>6.16%</b>		
<b>Adquisición de activo fijo</b>	<b>432,708</b>		<b>314,404</b>		<b>37.6%</b>	<b>218,893</b>		<b>43.6%</b>
<b>Depreciación y amortización del ejercicio</b>	<b>196,739</b>		<b>170,798</b>		<b>15.2%</b>	<b>146,809</b>		<b>16.3%</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>5,331,330</b>		<b>4,585,522</b>		<b>16.3%</b>	<b>3,962,166</b>		<b>15.7%</b>
<b>Total del Pasivo</b>	<b>2,072,797</b>		<b>1,759,591</b>		<b>17.8%</b>	<b>1,339,146</b>		<b>31.4%</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>	<b>147,834</b>		<b>184,500</b>		<b>-19.9%</b>	<b>224,500</b>		<b>-17.8%</b>
<b>Total del Pasivo con costo</b>	<b>1,714,378</b>		<b>1,050,727</b>		<b>63.2%</b>	<b>480,931</b>		<b>118.5%</b>
<b>Total del capital contable mayoritario</b>	<b>3,211,771</b>		<b>2,815,879</b>		<b>14.1%</b>	<b>2,615,242</b>		<b>7.7%</b>
<b>Total del capital contable minoritario</b>	<b>46,762</b>		<b>10,053</b>		<b>365.1%</b>	<b>7,778</b>		<b>29.3%</b>
<b>Activo circulante a Pasivo circulante (veces)</b>	<b>1.19</b>		<b>1.37</b>			<b>1.44</b>		
<b>Ventas netas a Activo total</b>	<b>1.19</b>		<b>1.29</b>			<b>1.32</b>		
<b>Días de cartera</b>	<b>29</b>		<b>31</b>			<b>31</b>		
<b>Rotación de inventarios (veces)</b>	<b>11.05</b>		<b>8.92</b>			<b>11.05</b>		
<b>Valor en libros por acción **</b>	<b>10.21</b>		<b>9.08</b>		<b>12.4%</b>	<b>8.48</b>		<b>7.1%</b>

Cifras expresadas en miles de pesos

Estas cifras corresponden a los Estados Financieros realizados conforme a NIF en México.

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2010: 314,153,014

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2009: 308,362,727

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2008: 308,362,727

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2007: 306'975,086


**GRUPO BAFAR**


<b>Balance General</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>5,331,330</b>	<b>100%</b>	<b>4,585,522</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>3,962,166</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>
ACTIVO CIRCULANTE	2,154,941	40%	1,585,784	35%	36%	1,094,944	28%	45%
Efectivo e Inversiones Temporales	596,001	11%	104,816	2%	469%	105,557	3%	-1%
Clientes y Documentos por Cobrar (Neto)	673,595	13%	587,609	13%	15%	667,612	17%	-12%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Inventarios	533,791	10%	441,192	10%	21%	315,579	8%	40%
Otros Activos Circulantes	3,608	0%	8,962	0%	-60%	6,196	0%	45%
LARGO PLAZO	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Inversiones en Acciones de Subsidiarias y Asociac	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otras Inversiones	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	1,832,349	34%	1,667,520	36%	10%	1,606,179	41%	4%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,864,409	54%	2,594,783	57%	10%	2,300,247	58%	13%
Depreciación Acumulada	1,032,060	19%	929,693	20%	11%	694,068	18%	34%
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	1,344,040	25%	1,334,648	29%	1%	1,265,471	32%	5%
Marcas	323,330	6%	311,590	7%	4%	244,385	6%	27%
Diferido	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
OTROS ACTIVOS	1,020,709	19%	1,023,058	22%	0%	1,021,086	26%	0%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1,339,146</b>	<b>100%</b>	<b>1,636,112</b>	<b>100%</b>	<b>-18%</b>	<b>1,339,146</b>	<b>100%</b>	<b>22%</b>
PASIVO CIRCULANTE	1,813,078	135%	1,153,672	71%	57%	760,177	57%	52%
Proveedores	385,568	29%	179,854	11%	114%	368,588	28%	-51%
Créditos Bancarios	1,267,951	95%	798,488	49%	59%	256,431	19%	211%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Impuestos por Pagar	33,660	3%	35,147	2%	-4%	81,440	6%	-57%
Otros Pasivos Circulantes	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
PASIVO A LARGO PLAZO	147,834	11%	184,500	11%	-20%	224,500	17%	-18%
Créditos Bancarios	147,834	11%	184,500	11%	-20%	224,500	17%	-18%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otros Créditos	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CRÉDITOS DIFERIDOS	345,537	26%	283,414	17%	22%	345,537	26%	-18%
Impuestos Diferidos	345,537	26%	283,414	17%	22%	345,537	26%	-18%
Crédito Mercantil	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
OTROS PASIVOS	8,932	1%	9,114	1%	-2%	8,932	1%	2%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,623,020</b>	<b>100%</b>	<b>2,464,271</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>	<b>2,623,020</b>	<b>100%</b>	<b>-6%</b>
PARTICIPACION MINORITARIA	46,762	2%	10,053	0%	365%	7,778	0%	29%
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	3,211,771	122%	2,815,879	114%	14%	2,615,242	100%	8%
CAPITAL CONTRIBUIDO	472,425	18%	547,075	22%	-14%	470,097	18%	16%
Capital Social Pagado	150,605	6%	148,682	6%	1%	147,855	6%	1%
Prima en Venta de Acciones	321,820	12%	398,393	16%	-19%	322,242	12%	24%
Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	2,969,466	113%	2,498,924	101%	19%	2,145,145	82%	16%
Resultados Acumulados y Reservas de Capital	2,385,206	91%	2,179,954	88%	9%	1,937,535	74%	13%
Reserva para Recompra de Acciones	46,473	2%	46,473	2%	0%	46,473	2%	0%
Exceso (Insuficiencia) en la Actualización de Capi	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>537,787</b>	<b>21%</b>	<b>272,497</b>	<b>11%</b>	<b>97%</b>	<b>161,137</b>	<b>6%</b>	<b>69%</b>



## GRUPO BAFAR



### Razones Financieras

2011 2010 2009

#### RENDIMIENTO

RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	8.45%	5.94%	3.05%
RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE (**)	16.50%	9.64%	6.08%
RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (**)	10.09%	5.94%	4.03%
DIVIDENDOS EN EFECTIVO A RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTERIOR	-	-	-
RESULTADO POR POSICION MONETARIA A RESULTADO NETO	-	-	-

#### ACTIVIDAD

VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL (**)	1.19	1.29	1.32
VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (**)	3.47	3.54	3.26
ROTACION DE INVENTARIOS (**)	8.09	8.92	11.05
DIAS DE VENTAS POR COBRAR	29	31	31
INTERESES PAGADOS A PASIVO TOTAL CON COSTO (**)	5.89%	3.22%	8.66%

#### APALANCAMIENTO

PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	38.88%	38.37%	33.80%
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	63.61%	62.27%	51.00%
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA A PASIVO TOTAL	54.33%	19.17%	27.38%
PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO	8.07%	11.08%	13.98%
RESULTADO DE OPERACION A INTERESES PAGADOS	4.61	10.68	6.58
VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL (**)	3.07	3.35	3.91

#### LIQUIDEZ

ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	1.19	1.37	1.44
ACTIVO CIRCULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE	0.89	0.99	1.03
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL	0.89	0.99	0.82
ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE	32.87%	9.09%	13.89%

#### ESTADO DE CAMBIOS

FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	6.15%	6.07%	8.39
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO A VENTAS NETAS	0.78%	-11.51%	1.93%
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION A INTERESES PAGADOS	5.06	-3.96	12.85
FINANCIAMIENTO AJENO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	115.16%	114.51%	102.04%
FINANCIAMIENTO PROPIO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	-15.16%	-14.51%	-2.04%
ADQ. DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO A RECURSOS GENER. (UTILIZ.) EN ACT. DE INV.	159.68%	105.26%	96.62%

(\*\*) INFORMACION ULTIMOS DOCE MESES

### Los aspectos más importantes que afectan la comparabilidad de los estados financieros son:

A partir del 1o. de enero de 2008 la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación. Hasta el 31 de diciembre de 2007, dicho reconocimiento resultó principalmente en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias, que se presentan en los estados financieros bajo los rubros de *insuficiencia en la actualización del capital contable*, y de *resultado por posición monetaria*.



## 2) Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación

Grupo Bafar tiene presencia principalmente en la República Mexicana y es operada primordialmente a través de dos divisiones: Productos de Consumo y Retail.

### Ventas de los últimos tres años

Millones de pesos

	2011	2010	Variación %	2009	Variación %
Ventas netas	6,362	5,895	8%	5,231	22%

## 3) Informe de créditos relevantes

La Compañía se encuentra al corriente en el pago de capital e intereses de los préstamos que tiene contratados y en sus obligaciones fiscales. (Para mayor detalle de los créditos referirse a Apartado 4) letra B).

## 4) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía.

### A. Resultados de operación

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.

### Liquidez

La relación deuda neta de caja a flujo de efectivo tuvo un favorable decremento, tal como se muestra en la siguiente tabla:

	2011	2010	2009
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	820	878	376
Deuda neta de caja	596	534	452
Flujo de efectivo	1.38	1.64	0.83
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo			

### Estructura Financiera

Los indicadores de la estructura financiera de Bafar presentaron cambios importantes, siendo el de mayor impacto el relativo a la proporción de Deuda con costo / Pasivo total, que aumentó de 60 veces en 2010 a 71 veces en 2011, debido al financiamiento obtenido para la operación de financiamiento a terceros.

Indicadores financieros	2011	2010	2009
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.64	0.62	0.51
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	7	10	46
Deuda con costo / Pasivo total (%)	71	60	36

Grupo Bafar ha logrado consistentemente crecimientos superiores a los registrados por la economía en general. Se estima que el crecimiento en ventas continúe siendo de dos dígitos, el cual es nuestro objetivo permanente.

## B. Situación financiera, liquidez y recursos de capital

### Fuentes de liquidez

Tipo de crédito	Fecha de vencimiento	C.P. (m.n.)	L.P. (m.n.)	C.P. (dlls)	L.P.(dlls)
<b>Quirografario</b>					
Cobank	31/12/2008			5,959	
Banamex	07/02/2012			69,894	
Banamex	13/02/2012			76,184	
Banamex	21/02/2012			55,915	
Banamex	28/02/2012			46,130	
Banamex	07/03/2012			31,452	
Banamex	20/12/2011			69,894	
Banamex	12/03/2012			69,894	
ScotiaBank	12/03/2012			33,549	
BBVA Bancomer	04/01/2012			69,894	
BBVA Bancomer	10/01/2012			69,894	
BBVA Bancomer	18/01/2012			69,894	
Santander	14/03/2012			26,560	
Santander	26/03/2012			113,227	
ScotiaBank	26/09/2011			144,931	
ScotiaBank	03/02/2012			44,732	
BBVA Bancomer	17/02/2012	60,000			
<b>Con garantía</b>					
BBVA Bancomer /Refaccionario	31/12/2013	18,000	19,500		
ScotiaBank	30/09/2013	22,000	128,335		
<b>Otros</b>					
Nacional Financiera	13/07/2011	164,140		5,811	
<b>Total préstamos bancarios</b>		<b>264,140</b>	<b>147,835</b>	<b>1,003,810</b>	

La Empresa tiene como principal fuente de liquidez interna el flujo generado por la operación, el cual es utilizado para cubrir las necesidades de capital de trabajo y para las inversiones en activos fijos. Parte del flujo generado en 2011 se invirtió en activos fijos por un monto de \$483 millones de pesos, además de aplicarlo en actividades de financiamiento a terceros.

Al 31 de diciembre de 2011 se tienen contratados los siguientes créditos:

#### Miles de pesos

Actualmente las líneas de crédito autorizadas son:

#### Corto Plazo



Banco	Línea de crédito	Plazo
Inbursa	40 millones de dólares ( o su equivalente en pesos)	Si puede utilizar tanto Corto Plazo como Préstamo Quirografario con revoluciones hasta un año, o Largo Plazo como Crédito Simple con vigencia a Ago-2013
Scotiabank Inverlat	400 millones de pesos o su equivalente en dolares	90 días renovable hasta un año se puede utilizar a corto o largo plazo
Banamex	limite Global / PQ 25 millones de dólares o su equivalente en pesos	180 días renovables hasta un año
Banamex	Derivados por 2 millones de dólares	
Banamex	Sobre Giro Nocturno 5 millones de pesos	
Banamex	línea de FX 1.5 millones de pesos	
Banamex	Settlement FX 5 millones de dólares tipo de cambio	
BBVA Bancomer	limite Global / PQ 60 millones de dólares o su equivalente en pesos	1 año
BBVA Bancomer	Derivados por 10 millones de dólares	
BBVA Bancomer	Commodities 5 mdd	2 años
BBVA Bancomer	Tipo de Cambio 5 millones de dólares	
BBVA Bancomer	Tarjeta empresarial 3 millones de pesos	
BBVA Bancomer	Cobertura empresarial por 50 millones de pesos	Linea Overnight

**Largo**

**plazo:**

Banco	Línea de crédito	Plazo
BBVA Bancomer	20 millones de dolares	Hasta 10 años
Scotiabank Inverlat	400 millones de pesos	Hasta 5 años base 10
HSBC	60 millones de pesos	Hasta 7 años

A la fecha, Grupo Bafar se encuentra al corriente en el pago de capital e intereses de los préstamos que tiene contratados.

### Nivel de endeudamiento

A continuación se presenta un cuadro con el nivel de endeudamiento en los últimos tres años, al cierre de diciembre del 2011 fue de \$1,476 millones de pesos:

Miles de pesos

Año	Pasivo con costo	Capital contable	Relación
2009	480,931	2,623,020	<b>0.18</b>
2010	982,987	2,825,932	<b>0.35</b>
2011	1,476,645	3,258,533	<b>0.45</b>

La relación de pasivo con costo a capital contable se incrementó en un 50% debido a que en el año 2011 se obtuvo financiamiento para la operación de financiamiento a terceros.

### Políticas de tesorería

### Política de manejo de flujos

Las políticas de tesorería en el manejo de los flujos ha sido invertir los sobrantes de tesorería en inversiones en pesos y en papel bancario o gubernamental a la vista en las mejores condiciones que el mercado ofrece.

#### **Política de cobertura por variación en el tipo de cambio:**

A) Ante la expectativa de movimientos especulativos:

- 1) Contamos con líneas de crédito en dólares para poder cubrir los pagos a proveedores extranjeros mientras los mercados se estabilizan;
- 2) Cubrirnos con FWD de acuerdo al horizonte que consideremos conveniente (3 meses, 6 o hasta 1 año).

B) Ante devaluaciones programadas: asumimos los nuevos costos en las materias primas, al igual que nuestros competidores, incrementamos precios, modificamos mezclas de importaciones/compras domesticas, etc.

#### **C. Control interno**

La empresa cuenta con un sistema integral de registro contable (SAP-ERP) el cual está basado en la Ley Sarbanes-Oxley, mismo que cubre la totalidad de las operaciones (ventas, costo, compras, gastos, inversiones en activo fijo, bancos, cuentas por cobrar, inventarios y proveedores, etc.); dicho sistema tiene un esquema de seguridad que restringe el registro de partidas contables que no están justificadas dentro del mismo sistema. Todas las operaciones deben ser apegadas a las políticas y procedimientos establecidas por la administración de la Empresa y su cumplimiento es monitoreado constantemente por el departamento de auditoría interna, y reforzada por el Auditor Externo.

Algunas de las principales políticas de control interno son las siguientes:

- Políticas de registros contables, apegada a las Normas de Información Financieras mexicanas.
- Política de compras e inventarios.
- Política de ventas y cuentas por cobrar.
- Política de recursos humanos.

#### **5) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas**

La Compañía no considera que exista alguna estimación contable crítica que pudiera ocasionar cambios significativos en los estados financieros.

### **IV. Administración**

#### **1) Auditores Externos**

Los auditores externos de la empresa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., han dictaminado los estados financieros de la Compañía en los últimos 18 años. A partir del año 2004, la ratificación de contratación de los servicios de los auditores externos la emite el Consejo de Administración y a partir del año 2007 éste órgano debe aprobar su contratación. El Comité de Auditoría propone la contratación de dichos auditores y evalúa los servicios de los mismos. Los auditores no han emitido opinión con salvedad, opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la Compañía.

En el año del 2011, por el trabajo de auditoría a los estados financieros se pagaron \$1,923 mil pesos, y por la auditoría del Instituto Mexicano del Seguro Social se pagaron \$1,241 mil pesos.

## 2) Operaciones con personas relacionadas y conflicto de intereses

1.- A continuación se describen las transacciones o créditos relevantes que se han llevado en los últimos tres ejercicios, entre la Compañía y sus partes relacionadas:

Concepto	Miles de pesos		
	2011	2010	2009
Compra de mercancía	8,690	738	4,007
Pago de servicios ejecutivos	37,636	60,758	14,068
Pago de servicios	0	0	953
Cobro de servicios administrativos	4,624	6,573	424

2.- Personas que por su tenencia accionaria puedan ejercer influencia significativa sobre la Compañía: Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares y C.P. Guillermo Enrique Baeza Fares.

3.- Administradores clave: Ninguno.

4.- Otras empresas en las que participen las personas descritas en los numerales 2 y 3: Ninguno

### 3) Administradores y accionistas

Con fecha 20 de abril del 2012 se llevó a cabo la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, para lo cual fueron previamente convocados en los términos de la ley y de los estatutos sociales según publicaciones efectuadas el día 4 de abril del 2012

El Consejo de Administración para el ejercicio correspondiente al año 2011 o hasta en tanto no sean designados y tomen posesión aquellos que los sustituyan está integrado de la siguiente manera:

#### Consejeros designados por la asamblea ordinaria

Consejero independiente: I

Consejero propietario: P

Consejero relacionado: R

Presidente: Oscar Eugenio Baeza Fares

Vicepresidente: Guillermo Baeza Fares

Secretario: Raúl de la Paz Garza

Consejeros propietario:

Eugenio Baeza Montes P,R

Jorge Alberto Baeza Fares P,R

Walter Eldo Burr Bareño P,R

Walter Eldo Burr Valenzuela P,R

-Alfonso Rodríguez Arellano I

Oscar Sepúlveda Márquez I

Javier Leonardo Webb Moreno I

Oscar Francisco Càzares Elias I

Carlos Antonio Carbajal Lechuga I

Salvador Alvarez Valdes I

Herminio Padruno Santos I

El nombramiento del Secretario se realiza por el Consejo de Administración y como órgano independiente de acuerdo a la Ley del Mercado de Valores.



## **Comité de Auditoría**

El Comité de Auditoría está constituido por 3 consejeros independientes y tiene como encomienda principal apoyar al Consejo de Administración del Grupo en la evaluación de la calidad e integridad de la contabilidad y los procesos de negocio; asimismo, identificar el nivel de cumplimiento de las estrategias, políticas establecidas y marco legal operativo, y su consistencia con los objetivos de negocios definidos por los propios accionistas.

Miembros:

Oscar Sepúlveda Márquez  
Carlos Antonio Carvajal Lechuga  
Javier Leonardo Webb Moreno

## **Comité de Prácticas Societarias**

El Comité de Prácticas Societarias está constituido por 3 consejeros independientes y tiene como encomienda principal apoyar al Consejo de Administración del Grupo en la elaboración de informes, realizar observaciones sobre el desempeño de los Directores Relevantes, evaluar las operaciones con partes relacionadas y la revisión de los paquetes de emolumentos entregados al Director General y Directivos Relevantes.

Miembros:

Salvador Álvarez Valdés  
Alfonso Rodríguez Arellano  
Herminio Padruno Santos

## **Información adicional de los consejeros de la compañía:**

### ***Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares***

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Bafar. Es Socio Fundador y está al frente de la Empresa desde su inicio en el año de 1983. El Lic. Baeza tiene 51 años y es Licenciado en Administración de Empresas, graduado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

Actualmente, es Vicepresidente del Consejo Mexicano de la Carne y de CANACINTRA Delegación Chihuahua, Vicepresidente de la Asociación Nacional de Empacadores TIF, Vicepresidente del Consejo Nacional Agropecuario, Consejero de "Food Group" y del Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, denominado "ConMéxico" así como Consejero del Consejo Coordinador Empresarial.

Además, es Presidente del Consejo Consultivo de Nacional Financiera del Estado de Chihuahua, es Consejero Consultivo Regional de Bancomer y Banamex y Consejero del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

### ***C.P. Guillermo Enrique Baeza Fares***

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director del Área de Productos de Consumo y Lácteos de Grupo Bafar. Tiene 49 años, es graduado como Contador Público del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School. Durante más de 15 años ha ocupado varios puestos dentro de la Compañía.

### ***Lic. Raúl De la Paz Garza***

Secretario del Consejo de Administración, Director Jurídico de Grupo Bafar y Socio Director del Despacho de Abogados Eje Legal. Tiene 59 años y es egresado de la Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, cuenta con la especialidad en Derecho Fiscal por parte del Indetec y es Diplomado en Comercio Exterior por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chihuahua. Ha sido Presidente de la Academia de Estudios Fiscales de Chihuahua y funge como asesor de CANACINTRA.

### ***Sr. Eugenio Baeza Montes***

Consejero Propietario del Consejo de Administración, así como ganadero propietario de varios predios en el Estado de Chihuahua. Tiene 75 años y es Técnico Ganadero egresado del San Angelo College en el Estado de Texas, USA. Durante más de 49 años se ha dedicado a la crianza y engorda de ganado bovino y ha formado

parte en varias ocasiones de los Consejos de Administración de Banca Serfín, la Unión Ganadera Regional de Chihuahua, de la Asociación Brangus, así como de diversas empresas.

***Lic. Jorge Alberto Baeza Fares***

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director del Área de Retail en Grupo Bafar. Tiene 43 años y es egresado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México; además cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

***Sr. Walter Eldo Burr Bareño***

Consejero Propietario del Consejo de Administración de Grupo Bafar. Tiene 71 años y fue Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Burr durante más de 22 años.

***Lic. Walter Burr Valenzuela***

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director de Productos de Consumo de Grupo Bafar, en Estados Unidos de America, Tiene 41 años y es Licenciado en Mercadotecnia egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey). Tiene estudios de Postgrado de Calidad Total en la Universidad La Salle y cuenta con una Maestría como Psicoterapeuta Gestalt. Trabajó durante 6 años en diferentes puestos dentro de Grupo Burr.

***Sr. Oscar Sepúlveda Márquez***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. 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. Tiene 70 años y durante más de 41 años ha estado al frente de sus empresas, es miembro de varios Consejos de Administración y fue Presidente de CANACINTRA (Delegación Chihuahua).

***Lic. Javier Leonardo Webb Moreno***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Propietario y administrador de negocios de ganadería, bienes raíces, entre otros. Tiene 53 años, es Lic. en Administración de Empresas Agropecuarias, estudió en Las Cruces, Nuevo México, graduado en 1980. Cuenta con una experiencia de más de 25 años en el sector agropecuario y agroindustrial. Trabajó en el Grupo Webb, empresa empacadora ubicado en la ciudad de Monterrey, N.L. y en la engorda de ganado en la ciudad de Torreón.

Miembro del Consejo Directivo de la Asociación Ganadera Local de Chihuahua y fue Consejero de Engordas en Dodge City Kansas. Ha tomado cursos de actualizaciones financieras en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, así como en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Ha desarrollado sus propios negocios de repasto, engorda y exportación básicamente de ganado bovino.

***Ing. Oscar F. Cázares Elías***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Presidente del consejo de Grupo Cazal, S.A. de C.V. y Blue Water Automotive, S. de R.L. de C.V. Tiene 53 años de edad, estudió la carrera de Ingeniero Industrial y realizó estudios de Maestría en Dirección de Empresas en el IPADE. Desde 1999 fue designado Presidente y Director General de PepsiCo de México, S.A. y Pepsi-Cola Mexicana, S.A. Actualmente participa como miembro en los Consejos de Administración de compañías tanto en México como en el extranjero, así como del Board of Directors de AMCHAM (American Chamber of Commerce) y se desempeña como miembro activo de diferentes patronatos enfocado a causas sociales.

***Ing. Herminio Padrino Santos***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Estudió la carrera de Ingeniero Industrial en la Universidad Iberoamericana. Tiene experiencia laboral de 29 años en el medio financiero. Actualmente se desempeña como consultor financiero independiente. Hasta el año 2002 fue socio de Capital Access, banqueros de inversión. Previamente colaboró como Director en GBM Grupo Bursátil Mexicano, Casa de Bolsa; asimismo, ha desempeñado cargos ejecutivos en las áreas de promoción y operación de empresas, tales como: Casa de Bolsa Banamex y Multivalores Casa de Bolsa, de la cual fue Socio y Director General.

***Arq. Carlos Antonio Carvajal Lechuga***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Estudió la carrera de Arquitectura en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) y con estudios en el IPADE. Tiene una amplia experiencia laboral la cual inició desde 1974. Actualmente es Director General y Administrador Único de



Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.; teniendo a su cargo grandes proyectos como: hoteles, gimnasios, hospitales, maquiladoras, autoservicios, etc.

***Sr. Salvador Álvarez Valdés***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Es de nacionalidad española, tiene actualmente 45 años, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, IPADE – AD2. Radica en México desde hace más de 15 años. Ha sido Presidente y Director General de Conagra Foods México (Grupo compuesto por Productos del Monte, Act II, Verde Valle, Sigma Alimentos, Pam, Healthy Choice, etc.). Actualmente es miembro del Consejo de Administración de Corporativo Corvi y Director General de Organización Sahuayo, S.A. de C.V. desde hace 7 años.

Cuenta con amplia experiencia como líder de negocios en países como Estados Unidos, Puerto Rico, Panamá, España y Rusia.

**Principales Ejecutivos de la Empresa:**

***Ing. Ricardo Anchondo Meza***

Director de Proyectos y Logística

Ingeniero Industrial en Producción egresado del Instituto Tecnológico de Chihuahua. Actualmente tiene 46 años, y cuenta con experiencia laboral por más de 24 años en mantenimiento de equipo, diseño e implementación de procesos de cadena de suministro, elaboración y ejecución de proyectos de plantas industriales, balanceo de líneas de producción, entre otros. Ha colaborado para Grupo Bafar por más de 15 años ocupando puestos de Gerente Nacional de Ingeniería y Proyectos, Gerente Nacional de Productividad y a partir del año 2003 ocupa el puesto de Director de Proyectos y Logística. Anteriormente trabajó en Carnes Norteñas, Papelera de Chihuahua y Productos Magnéticos de Chihuahua.

***Ing. Guadalupe Cárdenas Félix***

Director de Calidad

Tiene 42 años y es Ingeniero Bioquímico con especialidad en alimentos, egresada del Instituto Tecnológico de Los Mochis. Tiene 21 años de experiencia profesional en el área de calidad desempeñando funciones relacionadas en la industria privada de giro alimenticio, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Gerente Nacional de Calidad en Grupo Bafar, Gerente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Productos Cárnicos, Superintendente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Lácteos, Especialista de Calidad en Nestlé S.A. de C.V. en Planta de Lácteos.

***C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera***

Director de Finanzas

Tiene 37 años de edad y es Contador Público y Licenciado en Administración Financiera, egresado de ambos títulos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con Maestría en Administración en la Universidad de Thunderbird (The Garvin School of International Management) en Phoenix, AZ, EUA. Cuenta con 13 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tal como: Gerente de Planeación Estratégica en Grupo Bafar, Gerente de Administración y Finanzas División Internacional (Roonoke, VA, EUA), Gerente de Administración División Camiones, así como Gerente de Planeación Financiera de la empresa Metalsa, S. de R.L. También desempeñó el puesto de Contralor Sector Salud de Grupo Pulsar.

***L.A.E. Voltaire Tonatiuh Salazar González***

Director de Auditoría Interna.

Tiene 39 años de edad y es Licenciado en Administración de Empresas, egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y estuvo de intercambio en San Diego University. Tiene 14 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tanto en la iniciativa privada como pública, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Supervisor de Ferias y Eventos Internacionales en Bancomext., Gerente de Área de Auditoría en Grupo Elektra (ahora Grupo Salinas); Gerente de Evaluación, control y apoyo al buen gobierno en Pemex Refinación y Director de Auditoría y Loss Prevention en Waldos Dolar Mart de México.

Los directivos que cuentan con acciones de la Compañía son los siguientes:

- a) Oscar Eugenio Baeza Fares – Director General
- b) Guillermo Enrique Baeza Fares.- Director del Área de Productos de Consumo
- c) Jorge Alberto Baeza Fares.- Director del Área de Retail
- d) Eugenio Baeza Montes – Director del Área de Ganadería.
- e) Walter Burr Valenzuela - Director Comercial del Área de Productos de Consumo
- f) Ricardo Anchondo Meza– Director de Proyectos y Logística
- g) Guadalupe Cárdenas Félix – Director de Calidad

En lo que se refiere a las compensaciones y prestaciones que en conjunto reciben de la Emisora, el Consejo de Administración y sus principales funcionarios, se informa lo siguiente:

En cuanto al Consejo de Administración, anualmente la Asamblea General Ordinaria de Accionistas determina los emolumentos de cada uno de ellos.

Por otra parte, cabe mencionar que los inversionistas que ostentan más del 5% de acciones de la emisora con derecho a voto son:

- a) Fideicomiso BBVA Bancomer
- b) GBM Grupo Bursátil Mexicano en representación de diversos accionistas.

Los doce principales accionistas del Grupo se integran por:

- a) Fideicomiso BBVA Bancomer
- b) GBM Grupo Bursátil Mexicano
- c) BBVA Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero BBVA Bancomer
- d) Banco Nacional de México, Integrante de Grupo Financiero Banamex
- e) Casa de Bolsa BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer
- f) IXE Casa de Bolsa
- g) Vector, Casa de Bolsa
- h) Inversora Bursátil, S.A. de C.V. Casa de Bolsa, Grupo Financiero Inbursa
- i) Actinver, Casa de Bolsa
- j) Monex, Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Monex Grupo Financiero
- k) Interacciones Casa de Bolsa, S.A. de C.V. Grupo Financiero Interacciones
- l) Valué, Casa de Bolsa

Y el control de la emisora se encuentra básicamente sustentado por tres de los accionistas:

- a) Fideicomiso BBVA Bancomer
- b) GBM Grupo Bursátil Mexicano en representación de diversos accionistas.
- c) BBVA Bancomer en representación de diversos accionistas.

## 1) Estatutos sociales y otros convenios

### ESTATUTOS SOCIALES

#### a) Consejo de Administración

La administración de las operaciones de la Compañía está encomendada a su Consejo de Administración y a un Director General. Los estatutos sociales de Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. establecen que el Consejo de Administración estará integrado por un máximo de 20 consejeros y de éstos por lo menos siete consejeros propietarios, nombrados por la Asamblea Ordinaria de Accionistas y de los cuales cuando menos el 25% deberán ser

Independientes. La Asamblea podría designar suplentes hasta por un número igual que el de los propietarios.

El Consejo de Administración de la Sociedad está investido, principalmente, de las siguientes facultades:

- En el orden administrativo, las facultades necesarias para llevar a cabo todas las operaciones, actos y contratos relacionados con el objeto de la sociedad, e inclusive la de contratar préstamos y avalar operaciones financieras propias o de terceros.
- Ejercitar actos de dominio, de los bienes muebles e inmuebles de la sociedad.
- Representación jurídica ante toda clase de autoridades y en toda clase de negocios para pleitos y cobranzas.

- Representar a la sociedad en actos de materia laboral.
- De manera indelegable aprobar las operaciones que se aparten del giro ordinario de negocios que pretendan celebrarse entre la sociedad y sus socios, administradores o con vínculos patrimoniales o parentesco por consanguinidad o afinidad hasta segundo grado, cónyuge, concubino; la compra o venta del 10% o más del activo u otorgar o constituir garantía por un monto igual o mayor al 30% del activo.
- Podrá otorgar, emitir, girar, librar, endosar, suscribir o avalar títulos de crédito con cualquiera de los caracteres que la Ley establece en nombre de la sociedad.
- Ejecutar todos los acuerdos de las Asambleas Generales de Accionistas.
- Nombrar al director general, a los directores relevantes, al gerente general y a los gerentes y subgerentes, así como a los apoderados generales y a los especiales. También podrá revocar los nombramientos y poderes otorgados por la sociedad en cualquier tiempo.
- Nombrar a los miembros de los comités de prácticas societarias y de auditoría.
- Actuar en el desahogo de sus atribuciones y deberes por medio de delegados nombrados entre sus miembros, y en su defecto por el presidente.
- Resolver acerca de la adquisición temporal de acciones de la sociedad con cargo a la “Reserva de compra de acciones”.
- Resolver acerca de la posterior recolocación entre el público inversionista entre dichas acciones de la Sociedad.
- Determinar el monto que se deberá aplicar a la reserva para compra de acciones proveniente de utilidades netas incluyendo las retenidas.

El Consejo de Administración podrá reunirse por lo menos cuatro veces al año y ser convocados por su Presidente, el Presidente del Comité de Auditoría, el Presidente del Comité de Prácticas Societarias o al menos el veinticinco por ciento de los consejeros.

La dirección de la sociedad está a cargo de un Director General, directores relevantes, gerentes y subgerentes, los cuales durarán en su puesto por tiempo indefinido y serán nombrados por el consejo de administración o por su presidente o por el director general, en su caso.

#### b) Accionistas

Los tenedores de las acciones Serie “B” tendrán acciones ordinarias, mientras que los tenedores de la serie “L” tendrán acciones de voto restringido, según se establezca, sin expresión de valor nominal en títulos que amparen una o varias acciones que puedan formar series o sub-series, mismas que se pueden otorgar a los tenedores. Los accionistas tienen derecho a retirar total o parcialmente sus aportaciones, sin embargo, no podrán ejercitarse el derecho de retiro cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social establecido.

Las acciones de la sociedad estarán integradas por:

La Serie “B” estará integrada por acciones ordinarias que representen cuando menos el 75% del total del capital social y que en todo momento representarán a su vez el 100% del total de las acciones ordinarias. Son de libre suscripción.

La Serie “L”\* estará integrada por acciones de voto restringido y con la limitante de otros derechos corporativos. En ningún momento representarán más del 25% del capital social y serán de libre suscripción y se emitirán previa autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en los términos de la Ley del Mercado de Valores.

\*A la fecha no se cuentan con acciones serie “L”.

Todas las acciones tendrán los mismos derechos y obligaciones dentro de sus respectivas series.

Dichas acciones podrán ser adquiridas por mexicanos, personas físicas o morales extranjeras, empresas o entidades que estén comprendidas como Inversionista Extranjero en la Ley de Inversión Extranjera.

#### c) Asambleas de Accionistas

Las Asambleas Generales de Accionistas se llevarán a cabo por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social.

Las convocatorias para llevar a cabo las asambleas se harán por medio del Periódico Oficial del Estado o en uno de los diarios de mayor circulación en la ciudad de Chihuahua, con una anterioridad no menor de quince días naturales a la fecha de celebración de la Asamblea.

La Asamblea General de Accionistas tendrá la facultad indelegable y exclusiva para nombrar a quienes presidirán los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias, los cuales deberán estar integrados por consejeros independientes.

#### d) Ejercicios sociales

Los ejercicios sociales durarán doce meses, los cuales se computarán conforme a las fechas que establezca la Asamblea Ordinaria de Accionistas, al terminar dicho ejercicio se elaborarán los informes anuales de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y se someterán a la aprobación del Consejo de Administración o de la Asamblea General de Accionistas según corresponda.

Ahora bien, en relación a las limitaciones de la administración y accionistas, no existen cláusulas estatutarias que limiten o restrinjan a la administración o a los accionistas.

### Órganos de administración intermedios

Actualmente, el Comité de Auditoría se constituye como un órgano de administración intermedio; cuyos integrantes, relación con la empresa y bases operativas son detalladas en el inciso b) numeral 4) sub inciso c) con el rubro "Administradores y Accionistas" de éste documento.

De la misma manera, el Comité de Prácticas Societarias se constituye como órgano de administración intermedio, cuyo funcionamiento se detalla en el rubro "Administradores y Accionistas" del presente documento.

## V. Mercado de capitales

### 1) Estructura accionaria

Grupo Bafar, tiene suscritas 315'445,896 acciones Serie "B", ordinarias, nominativas sin expresión de valor nominal, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con clave de pizarra BAFAR B; sin que a la fecha se tengan otros títulos registrados bajo ningún otro instrumento ó que coticen en mercados distintos al de la Bolsa Mexicana de Valores.

Al 31 de diciembre del 2011 se tenían 1,292,883 acciones compradas en tesorería. El promedio ponderado de las acciones en circulación en el 2011, fue de 314,153,014.

### 2) Comportamiento de la acción en el mercado de valores

A continuación se presenta un cuadro informativo sobre el comportamiento de la acción "BAFAR B" en el mercado de la Bolsa Mexicana de Valores. Se muestra el precio máximo, precio mínimo y volumen operado al cierre de los últimos 5 años, en cada trimestre por los últimos 2 años y mensual por los últimos 6 meses:

Comportamiento de la acción en los últimos cinco ejercicios:

Fecha	Máximo	Mínimo	Precio de cierre	Volumen
2007	14.55	9	14.4	17'137,800
2008	14.4	14.18	14.2	18'265,244
2009	14.2	12.71	14.52	3'559,217
2010	14.8	10.55	14.8	5,387,698
2011	17.07	14.2	17	3,723,789

Comportamiento de la acción trimestral de los últimos dos ejercicios:

<b>Fecha</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Precio de cierre</b>	<b>Volumen</b>
1-2010	11.5	10.55	11.5	2,688,798
2-2010	12.4	12.1	12.4	401,100
3-2010	12	11.16	11.83	1,782,800
4-2010	14.8	11.83	14.8	515,000
1-2011	15.2	15	14.8	1,467,800
2-2011	15.55	14.2	14.84	1,778,789
3-2011	15	15	15	81,000
4-2011	17.07	17	17	396,200

Comportamiento de la acción mensual de los últimos seis meses:

<b>Fecha</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Precio de cierre</b>	<b>Volumen</b>
Nov-11	17.07	17.07	17.07	50,000
Dic-11	17	17	17	250,000
Ene-12	17.5	17.5	17.5	300,000
Feb-12	17.5	17.5	17.5	51,301
Mar-12	18	18	18	300,000
Abr-12	0	0	0	0

## VI. Personas responsables

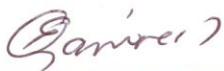
Hacemos referencia a este reporte anual relativo de Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. para manifestar lo siguiente:

1.- "Los suscritos, manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas."



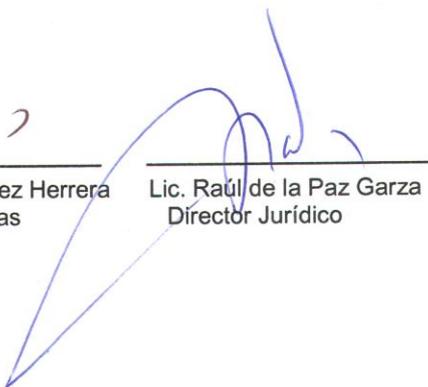
---

Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares  
Director General



---

C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera  
Director de Finanzas



---

Lic. Raúl de la Paz Garza  
Director Jurídico

2.- "El suscrito, manifiesta bajo protesta de decir verdad que, los estados financieros que contiene el presente reporte anual fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, manifiesta que dentro del alcance del trabajo realizado, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas."



---

C.P.C José Venegas Muñoz  
Auditor Externo



GRUPO BAFAR

---

## VII. Anexos

### **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



GRUPO BAFAR

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

# **Dictamen de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2011 y 2010**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Dictamen de los auditores independientes	1
Balances generales consolidados	2
Estados consolidados de resultados	3
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	4
Estados consolidados de flujos de efectivo	5
Notas a los estados financieros consolidados	6

## **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>	2011	2010
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>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 5,331,329</u></b>	<b><u>\$ 4,585,514</u></b>
<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>
<b>Total</b>	<b><u>\$ 5,331,329</u></b>	<b><u>\$ 4,585,514</u></b>

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	<u>\$ 150,603</u>	<u>\$ 321,822</u>	<u>\$ 2,758,671</u>	<u>\$ (19,324)</u>	<u>\$ 3,211,772</u>	<u>\$ 46,761</u>	<u>\$ 3,258,533</u>

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	87,022	33,980
	<u>507,945</u>	<u>569,376</u>
(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	90	(121)
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	47,059	6,463
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	-	1,437
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 periodo	<u>104,815</u>	<u>105,557</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	<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 periodo, 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.

#### 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 periodo. 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 acuerdo 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 periodo 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 periodo 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.

**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>

**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>

**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	Trasposos 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
<b>Total inversión</b>	<b>2,607,212</b>	<b>281,004</b>	<b>(58,217)</b>	<b>38,696</b>	<b>(4,130)</b>	<b>2,864,565</b>
<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)
<b>Total depreciación acumulada</b>	<b>(929,692)</b>	<b>(148,159)</b>	<b>42,446</b>	<b>-</b>	<b>3,189</b>	<b>(1,032,216)</b>
<b>Inversión neta</b>	<b>\$ 1,677,520</b>	<b>\$ 132,845</b>	<b>\$ (15,771)</b>	<b>\$ 38,696</b>	<b>\$ (941)</b>	<b>\$ 1,832,349</b>

	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

- a. *Préstamos de instituciones financieras* - Se integran por documentos denominados en moneda nacional y extranjera principalmente con instituciones financieras nacionales, devengan intereses a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) más 1.25 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).
- b. *Documentos por pagar* - Se integran por obligaciones subordinadas, preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones (emitidas en forma privada), devengan interés a la tasa TIIE más 1.75 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 periodo:		
	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 periodo 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 revertieron, 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.

\*\*\*\*\*