



**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 2012.**

**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 Abril de 2013: 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.

La información presentada en el presente reporte anual no es comparable por no haber sido elaborada con las mismas bases contables ya que el ejercicio 2010 se informa bajo NIF y los ejercicios 2011 y 2012 bajo NIIF.



**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

**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.

**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.

**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.

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

**División Agropecuaria:** División dedicada a cría de ganado de engorda y en agricultura el cultivo de nogal.

**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.

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

**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:

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

**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.

**Kaizen:** Estrategia o metodología de “mejora continua” en la empresa y en el trabajo.

**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.

**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.

**PID:** Los PIDs son programas de capacitación a la medida que describen los objetivos y actividades para el desarrollo de carrera del colaborador.

**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.



**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.

**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.

**Universidad Bafar:** Universidad Corporativa que busca incrementar la productividad del personal por medio de programas de inducción y capacitación interna que promueva el desarrollo de las competencias en el personal.

**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.

## 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 cárnicos, 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.

Como en años anteriores, me es grato informar los excelentes resultados de Grupo Bafar en el ejercicio 2012.

En 2012 logramos importantes avances en nuestra visión como partes de la industria de productos cárnicos en México. Somos una empresa con gran potencial de crecimiento, fortalecimos nuestra posición en el mercado y continuamos creciendo en el centro y sur del país, lo cual incrementa nuestras múltiples oportunidades de crecimiento continuo.

Este año más que nunca aprovechamos nuestras fortalezas internas, encaminamos todos nuestros esfuerzos para que a través del seguimiento exitoso de las estrategias planteadas, nuestras marcas alcanzaran el liderazgo en el mercado y obtuvieran posiciones rentables, la prioridad fue que nuestra empresa, nuestra gente, nuestros accionistas y la comunidad donde vivimos sigan prosperando como hasta ahora.

Gracias a este enfoque, al liderazgo comercial y a la oferta de productos que buscan superar las expectativas de nuestros clientes más exigentes, nos permitió alcanzar un aumento en Ventas de casi 16% alcanzando los \$7,372 millones pesos (U.S. \$561). Continuamos con la estrategia de concentrar nuestros esfuerzos en aquellos productos que nos generen la mayor rentabilidad, por lo que la re estructura corporativa que iniciamos en 2011 nos permitió dejar el negocio de alimento para ganado, dicho negocio era extensivo en volumen de toneladas vendidas pero muy poco impacto en pesos de venta y utilidad, lo cual impacto en el volumen de ventas al disminuir en 15% en relación al año anterior, de no haber realizado lo anterior el crecimiento en Volumen hubiera llegado al 2%. Lo anterior no tuvo impacto en la generación de utilidades ya que dichos productos son de alto volumen y bajo precio.

Nos proyectamos cada día más como una sólida empresa y nuestro desempeño refleja el espíritu de excelencia que nos caracteriza, con ello iniciamos un gran proyecto de cambio de cultura empresarial basada en el desarrollo de nuestros colaboradores, buscando una mejora en la eficiencia operacional y un alto enfoque en resultados; todo esto con el fin de acelerar el crecimiento sostenido del Grupo en los próximos años. Estas iniciativas nos permitió continuar con el crecimiento orgánico, logrando realizar sinergias internas y concretar mejoras significativas en las operaciones de todas nuestras unidades de negocio; gracias a esto alcanzamos crecimientos históricos en Utilidad de operación, al lograr un crecimiento de casi el 15% contra el 2011, logrando \$461 millones de pesos de Utilidad de operación (U.S. \$35) mientras que en 2011 fue de \$401 millones de pesos. La constancia y el esfuerzo por seguir generando mayores ahorros y ofrecer en todos nuestros formatos de negocio la mejor propuesta de valor para nuestros clientes se ha convertido en una fortaleza mas del Grupo.



Creer con rentabilidad, como pilar fundamental de todas nuestras estrategias de negocio, nos permitió un año más el crecer en dos dígitos, al incrementar la utilidad neta mayoritaria en casi 37%, obteniendo una utilidad de \$631 millones de pesos (U.S. \$48) comparados con \$461 millones de pesos (U.S. \$37) obtenidos en 2011. El porcentaje respecto a ventas fue de un 9% y 7% para 2012 y 2011 respectivamente, mientras que el porcentaje de utilidad neta con respecto al Capital contable fue de 16.5% contra el 14.2% obtenido en 2011. El compromiso que nos impusimos de ofrecer a nuestros accionistas crecimiento, expansión, modernización de nuestras instalaciones, dividendos y recompra de acciones se ha convertido una constante a lo largo de estas casi tres décadas en el mercado.

Ampliamos y mejoramos la infraestructura de puntos de venta y logística, principalmente en el centro del país, mejoramos la capacidad instalada en las plantas con inversiones de más de \$300 millones de pesos, que gracias a una política financiera responsable permitió mantener un Balance General sólido y flexible, con un perfil de deuda alineado al flujo de efectivo se logró disminuir la deuda neta de caja a menos de una 1 vez, reflejando una posición sobresaliente dentro de la industria.

Como ven, hay grandes e importantes noticias en Grupo Bafar, nuestro futuro se avizora aun más prometedor, un futuro en el que tanto nuestros accionistas, colaboradores, proveedores y en especial nuestros clientes reciban los beneficios de una empresa sólida y dinámica. Por ello, es para mí motivo de gran orgullo reportar que en 2012 una vez más hemos cumplido el compromiso planteado con todos nuestros grupos de interés.

	NIIF 2012	NIIF 2011	NIF 2010	NIF 2009	NIF 2008
Ventas en toneladas	165,751	193,502	188,183	167,861	164,000
Ventas netas	7,372	6,362	5,895	5,231	4,776
Utilidad operación	461	401	363	305	373
Flujo operativo	658	598	534	452	472
Utilidad neta mayoritaria	631	461	265	161	138
Utilidad neta	631	548	272	160	123
Activo total	6,037	5,429	4,585	3,962	4,100
Pasivo total	2,139	2,101	1,760	1,339	1,636
Capital contable total	3,898	3,328	2,825	2,623	2,464
Inversiones en Activo Fijo	377	281	314	219	396
Valor en libros por acción (\$)	12.2	10.2	8.0	8.5	7.9
Utilidad de operación / Ventas netas	6%	6%	6%	6%	8%
Flujo operativo / Ventas netas	9%	9%	9%	7%	10%
Utilidad neta / Ventas netas	9%	8%	5%	3%	3%
Activo circulante / Pasivo circulante (veces)	1.3	1.2	1.4	1.4	1.2
Resultado de operación a intereses pagados	5.3	4.6	10.7	6.6	9.3
Pasivo total / capital contable	0.5	0.6	.6	0.5	0.7
Pasivo con costo / capital contable	0.5	0.5	0.34796	0.18	0.33
Número de acciones en circulación (miles)	313,170	314,153	310,088	308,363	308,363

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



Las ventas netas para el año 2012 fue 15.9% superior a las ventas registradas en el 2011. Este crecimiento fue el resultado del crecimiento orgánico que presentamos en nuestros puntos de venta. Por otra parte el Volumen de venta disminuyo en 14.3% impactado por una re estructura corporativa que implico el cierre de operaciones del área de comercialización de Alimento para ganado, mas 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 \$461 millones, cifra superior respecto a 2011 en 14.8%. Atribuido por el aumento en Ventas y por la mejora en la productividad y reducción de gastos. Por su parte el resultado integral de financiamiento represento un beneficio de \$45 millones de pesos, impactado principalmente por el efecto del tipo de cambio. El crecimiento de la utilidad neta mayoritaria de igual manera presento un importante incremento, en 2012 fue de \$631 millones comparada con la utilidad de \$461 millones reportada en 2011, lo que resultó en un crecimiento del 36.9%.

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
31/12/2012	17.5	18.8	18.2	3,007,719

### 3) Factores de riesgo

#### *Riesgo de mercado*

Las actividades de la Entidad la exponen principalmente a riesgos financieros de cambios en las tasas de cambio (derivado de la adquisición de materias primas y materiales y de deuda (principalmente proveedores) que se adquieren en moneda distinta a la moneda funcional de la Compañía), de variaciones en las tasas de interés (derivado de la contratación de deuda a tasa variable). La Entidad suscribe una variedad de instrumentos financieros para manejar su exposición en riesgo cambiario y en tasas de interés. Las exposiciones al riesgo del mercado se valúan usando un análisis de sensibilidad.

No han habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado o la forma como se administran y valúan estos riesgos.

#### ***Administración del riesgo cambiario***

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas.

#### ***Administración del riesgo de tasa de interés***

La Entidad se encuentra expuesta a riesgos en tasas de interés debido a que las entidades en la Entidad obtienen préstamos a tasas de interés tanto fijas como variables. Este riesgo es manejado por la Entidad manteniendo una combinación apropiada entre los préstamos a tasa fija y a tasa variable, y debido principalmente a que otorga préstamos a clientes (cartera de créditos vigente) a tasas variable. Las actividades de cobertura se evalúan regularmente para que se alineen con las tasas de interés y el apetito de riesgo definido; asegurando que se apliquen las estrategias de cobertura más rentables.

#### ***Administración del riesgo de precio***

La Entidad está expuesta al riesgo en precio por la adquisición de materias primas necesarias para la elaboración de sus inventarios (productos cárnicos, principalmente), debido a que la cotización de los precios de los mismos se determina en dólares estadounidenses y cuyo precio fluctúa constantemente. La Entidad administra el riesgo de que la fluctuación en la variación en precios pueda afectar sus resultados, mediante la compra estratégica de productos en épocas del año en las cuales los precios fluctúan a la baja.

#### ***Administración del riesgo de liquidez***

El consejo de administración tiene la responsabilidad final de la administración del riesgo de liquidez, y ha establecido un marco apropiado para la administración de este riesgo para la administración del financiamiento a corto, mediano y largo plazo, y los requerimientos de administración de la liquidez. La Entidad administra el riesgo de liquidez manteniendo reservas adecuadas, facilidades bancarias y para la obtención de créditos, mediante la vigilancia continua de los flujos de efectivo proyectados y reales, y conciliando los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros.

La alta gerencia es quien establece las políticas apropiadas para el control de la liquidez a través del seguimiento del capital de trabajo, lo que permite que la gerencia pueda administrar los requerimientos de financiamiento de la Compañía. Se realiza un análisis semanal del flujo de efectivo para administrar el riesgo de liquidez a fin de mantener reservas adecuadas, los fondos de reserva de préstamos y planificación de las inversiones.

#### ***Administración del riesgo de crédito***

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una de las partes incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente involucrarse con partes solventes y obtener suficientes colaterales, cuando sea apropiado, como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos. La Entidad únicamente realiza transacciones con entidades que cuentan con una calificación de riesgo aprobado por el comité de Riesgos y de crédito con base en información financiera pública disponible y sus propios registros comerciales para calificar a sus principales clientes. La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente y el valor acumulado de las transacciones concluidas se distribuye entre las contrapartes aprobadas. La exposición de crédito es controlada por los límites de la contraparte que son revisadas y aprobadas anualmente por el comité de administración de riesgos. En el caso de la cartera de créditos vigente, la Entidad en caso de créditos superiores a \$100,000 únicamente realiza transacciones con entidades que cuentan con una calificación de riesgo equivalente al grado de inversión o superior. Esta información la suministran agencias calificadoras independientes. En el caso del otorgamiento de créditos



empresariales incluidos en la cartera de créditos vigente, todos deben ser autorizados por el Comité de crédito presidido por un miembro de la alta gerencia.

Las cuentas por cobrar a clientes están compuestas por un gran número de clientes distribuidos a través de diversas áreas geográficas. La evaluación continua del crédito se realiza sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar y, cuando sea apropiado, se adquiere una póliza de seguro como garantía de crédito o se solicita garantía hipotecaria (cartera de créditos vigente).

La Compañía realiza una evaluación continua sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar, asegurándose de la recuperación de créditos mediante la suspensión del suministro de materias primas y productos en caso de generarse algún incumplimiento.

**Posición financiera de la empresa:** Las razones financieras de la emisora son saludables. Liquidez: 1.26 veces; apalancamiento: 53% (pasivo total a capital contable); resultado de operación a intereses pagados: 1.27 veces. En toda la historia de la empresa jamás ha incurrido incumplimiento con acreedor alguno ya sea banco, proveedor, etc.

**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.

**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).

**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”.

En 2012 partir de un ejercicio de evaluación, se seleccionaron más de 100 ejecutivos para participar en el Programa de Desarrollo de Talento y Planes de Sucesión y para los ejecutivos de alto potencial se diseñó un esquema de trabajo basado en PID (Planes Individuales de Desarrollo).

#### **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 2013
- I al IV Trimestre de 2003 a 2012
- Reportes Anuales de los años 2003-2012
- Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2002 -2011
- Ultima compulsu 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.

En 2011 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

#### **Aspectos relevantes para 2012:**

##### ***División Productos de Consumo***

En Grupo Bafar trabajamos intensamente para mantenernos en sintonía con los gustos y preferencias de nuestros consumidores, con un enfoque altamente segmentado en múltiples geografías y factores socioeconómicos, es por ello que contamos con una gama de productos en el mercado de las carnes frías, refrigerados, lácteos, madurados y comidas preparadas enfocado para cada segmento de la población, cubriendo así las diferentes necesidades de consumo de los hogares mexicanos.

En 2012, continuamos con nuestra probada trayectoria en la creación, enriquecimiento y manejo de marcas, lo que da como resultado un portafolio único, permitiendo que nuestras marcas, tales como Sabori, Parma, Campestre, Bafar, Burr y Montebello mejoraran su presencia en el mercado, gracias a más de más de 5,000 spots de televisión, así como presentaciones dentro de los programas “Los Doctores” y “Chef Oropeza” y el fortalecimiento de la presencia masiva en las redes sociales.

La administración de nuestras marcas nos da la oportunidad de lograr productos dirigidos a necesidades específicas del cliente, un ejemplo de ello, es la estrategia implementada a finales del año pasado donde incrementamos la línea de Quesos para mercado tradicional en marcas tales como Sabori, Montebello, Bafar y Burr, así como la asociación con San Jacinto con una oferta de quesos artesanales, esto nos ha permitido traducirlo mayores ventas para todo el segmento de lácteos, incremento en la penetración de mercado y mayor rentabilidad.

##### ***División Retail***

En los últimos años hemos venido desarrollando un modelo de servicio y operación con base en dos grandes formatos, BIF y Carnemart; esta estrategia tiene el objetivo de hacer más eficiente nuestra operación y sobre

todo brindar un servicio más alineado a las necesidades y hábitos de consumo de nuestros clientes. El poder consolidar nuestra presencia en más regiones del territorio nacional y el poder atender a cada vez más clientes ha sido nuestra meta un año más.

Es así, que en 2012 nuestra estrategia de crecimiento estuvo conformada por la apertura de nuevas tiendas, en la región Noreste y centro del país, logrando de esta manera una expansión en el piso de ventas con lo cual alcanzamos ventas record para la División de Retail. El esquema multiformato nos permitió incursionar en conceptos innovadores, tales como el Deli Club, el cual ofrece al público en general un catálogo reducido de productos, atención de rebanado y ventas de gráneles a menudeo. Asimismo con nuestras Marcas Propias en embutidos y lácteos, adicionamos exitosamente una línea de pan bajo la marca Nature's Best, ofreciendo con esto, una extensa variedad de productos de buena calidad a precios más competitivos que las marcas tradicionales.

### ***Manufactura y Logística***

Nuestro proceso de producción es de clase mundial y contamos con una eficiente red de distribución, con miras a alcanzar el éxito en los próximos años. En 2012 nos hemos enfocado en mejorar nuestra manufactura, cadena de suministro y logística. Incrementamos la capacidad instalada y modernizamos las líneas de producción lo cual nos permitió establecer incrementos record en manufactura de productos de valor agregado tales como el pollo y marinados, incursionamos exitosamente en la producción y venta sin precedentes de pavos ahumados y naturales lo que nos retribuyó en una importante participación del mercado nacional. En cuanto a distribución, optimizamos nuestra infraestructura logística a fin posicionar el nivel de servicio bajo estándares internacionales, basados en tecnología de punta que ofrece la plataforma SAP Warehouse Management System (WMS), con esto esperamos soportar el crecimiento constante de la compañía y mantener la competitividad en costos de distribución y almacenamiento que caracterizan al grupo.

### ***Innovación***

Trabajamos fuertemente para mantenernos en sintonía con las preferencias de nuestros clientes por medio de un profundo conocimiento del mercado, para capitalizar y expandir ese conocimiento y sostener el ritmo de innovación, implementamos un programa con nuestro personal de venta que nos permite contar con información para resolver cada una de las áreas de oportunidad que nuestra fuerza de ventas documenta, y así ofrecer productos que excedan las expectativas de calidad y costo en el mercado.

Este año perfeccionamos la estrategia del Grupo, al reforzar la Dirección que innovación conjugamos los esfuerzos de la plataforma de nuestro Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDET) y de un equipo de Ingeniería Industrial altamente capacitado en el diseño de procesos, productividad y mejora continua, disciplinas soportadas por el sistema de calidad de Grupo Bafar. Lo anterior nos permitió desarrollar innovaciones que han transformado la oferta de valor hacia nuestros consumidores, como lo demuestran los exitosos lanzamientos de la línea de pan Natural's Best para el segmento de Retail, así como el desarrollo de más de 33 productos nuevos y rediseño de empaques en más de 35 productos. Nuestra cultura de innovación aspira a lograr sólidas posiciones y generar un crecimiento con rentabilidad en el largo plazo.

### ***Vextor***

Este año la palabra clave que guió nuestras acciones en Vextor fue transformación, y hablo de una transformación positiva, de la implementación de un proceso de cambio que nos permitió ejecutar diversas estrategias que nos permitan sentar las bases de un crecimiento constante y sustentable además de contar con herramientas que nos ayuden a cumplir con las cada vez más altas metas que nos hemos trazado. Una de las

líneas estratégicas es contar con la mejor plataforma tecnológica, por lo cual implementamos SAP Banking, una robusta plataforma con la cual controlamos de mejor manera el otorgamiento de créditos, gestión de nuestros clientes, administración de cartera e indicadores de negocio. Mantenemos un estricto compromiso en el cumplimiento de la regulación vigente, al implementar el Sistema Prevención de Lavado de Dinero donde se adecuaron las políticas internas de identificación de nuestros clientes, se establecieron procedimientos para la presentación de reportes de operaciones relevantes, inusuales y preocupantes que la ley contempla. Adicionalmente fortalecimos nuestro Capital Humano, al consolidar nuevas posiciones relevantes para una mejor promoción y servicio en el otorgamiento de créditos, se desarrollaron programas de capacitación y se entreno al personal de acuerdo a las nuevas disposiciones legales. Con lo anterior esperamos que nuestros clientes reciban los beneficios de una empresa solida, ágil y confiable; donde nos permitamos hacer las cosas de manera diferente, donde tomemos nuevas alternativas y busquemos una mejora en nuestras prácticas de negocio.

### ***Universidad Bafar***

Para Grupo Bafar nuestros colaboradores son lo más importante y es por eso que nos comprometemos día con día a formar personal con un sentido de servicio enfocados a sobrepasar las expectativas de nuestros clientes. Todo esto se logra bajo un sistema completo de capacitación, el entrenamiento es básico para incrementar el crecimiento y productividad de la empresa ya que la constancia logra a la larga obtener excelentes resultados. Como eslabón esencial en el desarrollo de nuestros colaboradores Universidad Bafar juega un rol primordial, este año se seleccionaron más de 100 ejecutivos para participar en el Programa de Desarrollo de Talento y Planes de Sucesión y para los ejecutivos de alto potencial se diseñó un esquema de trabajo basado en Planes Individuales de Desarrollo, generamos una excelente oportunidad a jóvenes recién egresados por medio de un nuevo programa de Rookies o atracción de talento joven a proyectarse el 2013. Por otro lado, implementamos la metodología de evaluación de impacto de la capacitación en algunas iniciativas estratégicas para obtener información sobre reacción a la capacitación, nivel de aprendizaje, cambios en el comportamiento e impacto en los resultados de negocio. Con estas acciones estamos construyendo una organización de alto desempeño que nos permita desarrollar a nuestra gente y así garantizar el número y la calidad de talento que necesitamos para seguir creciendo rentablemente.

### ***Responsabilidad Social***

Somos una empresa comprometida con mejorar la calidad de vida de grupos vulnerables. A través de Fundación Grupo Bafar contribuimos al desarrollo de comunidades donde tenemos presencia y que viven en situaciones de carencia alimentaria. Nuestro liderazgo comprende más que buenos resultados financieros, y nuestro compromiso se extiende por una sociedad más participativa, sana, educada y próspera. Impulsamos proyectos que promueven la alimentación, el deporte, medio ambiente, salud y valores. En el terreno del deporte y los valores, el programa de las Escuelas Socio Deportivas que se realiza en alianza con la Fundación Real Madrid, actualmente son todo un éxito ya que provee el entorno perfecto para atraer niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad e integrarlos socialmente a través del deporte. Generamos convenios de colaboración con instituciones privadas y organismos públicos donde hemos logrado otorgar apoyos por más de 2 toneladas en alimentos y programas de promoción a la salud y el medio ambiente. Somos conscientes de que ser una compañía socialmente responsable es un compromiso serio en busca de mejores mexicanos con un efecto multiplicador en las comunidades que participamos.

## 2) Descripción del negocio

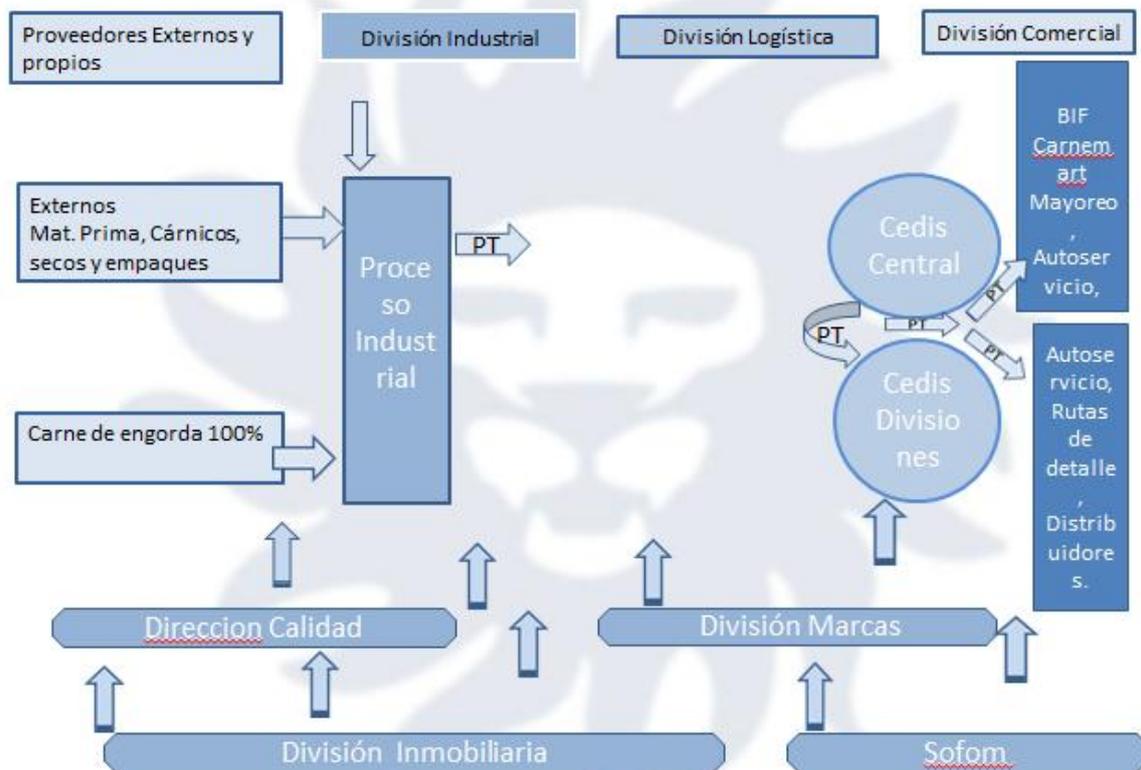
### A. Actividad principal

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 financiero, inmobiliario y agropecuario.

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 infraestructura así como solida red de distribución de distribución, en 2012 se amplió el servicio de rutas, distribuyendo los productos a clientes que están fuera de nuestra área de influencia como: Matamoros, Tamaulipas, Piedras Negras, Río Bravo, Tijuana Soler, Manzanillo, Irapuato, Heróico Colegio (Tijuana), San Luis Río Colorado, Linares, Huatabampo, Mochis Ahome, Mazatlán, Agua Prieta, Hermosillo Perisur, Tampico, Guerrero, Mega Mina, Culiacán Sinaloa y Culiacán Abastos.

#### **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®
- Villafranca®
- Fres-ke-ci-to®
- Palermos®
- Dixie Farm®
- Western Grillers®
- Asarroja®
- Turkey Supreme®
- Tres Castillos®
- Sabori®
- Pery®
- Parma®
- Montebello®

- Premium Bif®

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**

Con el propósito de alinearse a la visión del Grupo y perfeccionar la estrategia, este 2012 se creó la Dirección de Innovación. Su responsabilidad parte desde el diseño de productos a través del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDET) y el diseño de procesos, productividad y mejora continua que realiza Ingeniería Industrial. Disciplinas soportadas por el sistema de calidad de Grupo Bafar.

Dicha reestructura concentro los esfuerzos en la mejora continua partiendo desde el diseño o rediseño de productos y procesos, empleando la filosofía de lean manufacturing y del sistema BQS. La reducción de costos de productos, la mejora en los procesos, el incremento de la productividad, la eliminación de desperdicios y el uso de herramientas Lean como facilitadoras en la fabricación de productos, fueron los principales objetivos del área de Innovación este año, todos ellos encaminados al logro de una cultura Lean. Dentro de estas herramientas podemos mencionar: Kaizen, Kanban, 5 S's y Smed, entre otras.

A la par de los programas de mejora continua se impulsó el desarrollo de nuevos productos y se revisaron los programas de calidad definidos dentro del Sistema BQS con la finalidad de involucrar al personal en la realización de mejores prácticas de operación.

En materia de desarrollo de productos, el CIDET a través del tunel de innovación desarrolló 33 entre los que podemos destacar el jamón y la pechuga Gran Reserva, el fortalecimiento de la línea de quesos mediante la alianza San Jacinto-Parma, la nueva línea de madurados Parma Premium, la línea de frijoles marca Campestre, la nueva línea de productos de panificación marca Nature's Best, así como el lanzamiento de 3 nuevas presentaciones de hamburguesas dirigidas a los 3 sectores socioeconómicos.

La constante evolución de productos en el mercado impulsó a la Dirección de Innovación a rediseñar algunos de ellos. Por lo que este año se optimizó la calidad, el costo, la productividad, el aporte nutrimental y el empaque en 35 productos existentes. Un ejemplo de ello es el empaque semi rígido en la línea de rebanado de jamones, el rediseño de la línea Sabori, las líneas marca Pery, las salchichas para asar y los chorizos madurados.

#### **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% (Wal Mart) 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**

Ganadería 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 2011 se creó la Fundación Grupo 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 9,214 empleados al 31 de Diciembre de 2012, de los cuales el 15% se encuentran sindicalizados.

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.

El interés de Grupo Bafar por fomentar la educación y los valores a través del deporte impulsó la consolidación de las Escuelas Socio Deportivas, las cuales han fortalecido el núcleo de este organismo. La filosofía de entrenamiento de Fundación Real Madrid en fusión con la misión de Fundación Grupo Bafar ha unificado la estrategia ideal para la evolución de nuestra comunidad. En la actualidad las Escuelas Socio Deportivas son todo un éxito ya que al 2012 cuenta con más de 700 participantes en constante actividad y se proyecta llegar a 5,000 niños a lo largo de la República Mexicana.

#### **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.

El mercado de los alimentos en México continúa creciendo, en mayor parte gracias al incremento de la confianza de los consumidores. En 2012 la actividad del sector agropecuario en general resultó favorable, en particular el sector de la carne y productos cárnicos creció poco más del 2%, sin embargo el sector sufrió importantes presiones de los mercados y aumentos en los precios de las materias primas, como la carne y leche, desencadenando mayores costos de producción para las empresas.

#### **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. En la división de Retail los principales competidores son SuKarne así como grupos de expendedores de carne regionales y locales.

## 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. 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. 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. En 2012 con fines de reorganización estructural cambia de actividad principal a actividades de operación logística y de distribución de productos.

**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.

**Inmuebles Forza, S.A. de C.V.**, es una empresa que se constituyó en octubre de 2006 y que se dedica al desarrollo inmobiliario.

**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.

**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.

**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.



**Fundación Grupo Bafar, A.C.**, es una entidad que inició actividades en 2011 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.

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

**Agroindustrial Mercantil San Antonio:** entidad que inicia operaciones en 2011 y su actividad principal es la plantación de nogal.

**Industrializadora de carnicos Strattega:** inicia operaciones en 2011 su actividad principal es producción y venta de cárnicos.

**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 cria y engorda de cerdos de granja.

**Ganadería y tecnologías Santa Anita, S de RL de CV.** Inicia operaciones en 2011y su actividad principal es la crie y engorda de ganado.

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

**Alimentos y Procesados Leon Inc.** Inicia operaciones en 2012 y su actividad principal es la venta de cárnicos, su ubicación se encuentra en el Estado de Texas.

Las empresas subsidiarias de Grupo Bafar que a continuación se detalla se cuentan con una inversión directa o indirecta en acciones en asociación con otros entes legales:

**Industries Metrology S.A.P.I. de C.V.:** Empresa subsidiaria de Grupo Bafar, en donde se tiene inversión en acciones por el 70% en forma directa, esta sociedad es una Promotora de Inversión que inicia operaciones en 2012, se dedica al comercio de maquinaria equipo para otros servicios para la Industria de Exportacion.

**Alimentos y Procesados Cibum SA. de C.V.:** Empresa subsidiaria de Grupo Bafar, en donde se tiene inversión en acciones por el 51% en forma directa, esta sociedad inicia operaciones en 2012, se dedica principalmente a la producción y comercialización de alimento para ganado.

**Desarrollos inmobiliarios Tebain S.A. de C.V.** Negocio en conjunto en donde Grupo Bafar participa en un 50% de su inversión, inicia operaciones en 2012 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, Centro de Investigación Tecnológica, Centro de Distribución, Universidad Bafar, Archivo Central, Areas 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 28 años y de 9 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 15,000 y 24,000 toneladas mensuales, respectivamente.



### **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.

### **Corrales de engorda**

Predios ubicados en el Estado de Chihuahua con una 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.

### **División Productos de Consumo**

Actualmente se cuenta con 24 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 15 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 propios, otros son arrendados a terceros. 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. Qualitas, Axxa Seguros, Grupo Mexicano de Seguros, Seguros Monterrey, Zurich seguros, Ace Seguros, Mapre Tepeyac, 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 consecencial
- 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 2012 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 2012

Serie	Número de acciones			Capital social (miles de pesos)		
	Porción fija	porción variable	Total	Fijo	Variable	
B	120,000,000	193,170,478	313,170,478	20,000	33,351	
Total	120,000,000	193,170,478	313,170,478	20,000	33,351	

El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2012 y 2011 asciende a 2,271,418 y 3,473,789, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2012 y 2011 fue de 313,768,353 y 312,783,446, 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 los años 2011, 2012 y 2013.

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 2011, el factor para el pago del dividendo es de 0.006.



Para el ejercicio 2012 en la asamblea ordinaria anual celebrada el pasado 19 de abril se decreto el pago de dividendos en efectivo, distribuibles entre las acciones que en su momento se encuentren en circulación así como la distribución de dividendo en acciones por la cantidad de 2,292,515 pagaderos el 15 y 17 de mayo de 2013 respectivamente, siendo los factores 0.007 de dividendo por acción y 0.19 de dividendo en efectivo.

Año	Pesos por acción
2012	0.007
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

**GRUPO BAFAR**

Balance General	NIIF 2012		NIIF 2011		Variación	NIIF 2010	
		%		%			%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>6,036,708</b>	<b>100%</b>	<b>5,428,911</b>	<b>100%</b>	<b>(607,796)</b>	<b>4,585,522</b>	<b>100%</b>
ACTIVO CIRCULANTE	2,467,289	45%	2,154,941	40%	-13%	1,585,784	35%
Efectivo e Inversiones Temporales	179,900	3%	596,001	11%	231%	104,816	2%
Clientes y Documentos por Cobrar (Neto)	726,146	13%	673,595	12%	-7%	587,609	13%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	1,024,277	19%	347,947	6%	0%	0	0%
Inventarios	533,154	10%	533,791	10%	0%	441,192	10%
Otros Activos Circulantes	3,812	0%	3,608	0%	-5%	8,962	0%
LARGO PLAZO	3,569,419	66%	3,273,970	60%	0%	0	0%
Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)		0%	0	0%	0%	0	0%
Inversiones en Acciones de Subsidiarias y Asociadas	26,701	0%	0	0%	0%	0	0%
Otras Inversiones		0%	0	0%	0%	0	0%
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	2,373,779	44%	2,238,653	41%	-6%	1,667,520	36%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,483,037	64%	3,483,037	64%	0%	2,594,783	57%
Depreciación Acumulada	1,109,258	20%	1,052,400	19%	-5%	929,693	20%
Activos Biológicos No Circulantes	11,492		7,928			0	
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	1,106,246	20%	1,022,777	19%	-8%	1,334,648	29%
Marcas	943,183	17%	943,183	17%	0%	311,590	7%
Diferido	163,062	3%	79,594	1%	0%	0	0%
OTROS ACTIVOS	51,202	1%	4,611	0%	0%	1,023,058	22%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>2,139,173</b>	<b>100%</b>	<b>2,100,750</b>	<b>100%</b>	<b>-2%</b>	<b>1,636,112</b>	<b>100%</b>
PASIVO CIRCULANTE	1,964,134	93%	1,813,078	86%	-8%	1,153,672	71%
Proveedores	415,252	20%	385,568	18%	-7%	179,854	11%
Créditos Bancarios	1,363,109	65%	1,267,951	60%	-7%	798,488	49%
Otros pasivos con costo	105,341	5%	60,860	3%	0%	0	0%
Impuestos por Pagar	3,038	0%	33,660	2%	1008%	35,147	2%
Otros Pasivos Circulantes	77,395	4%	65,040	3%	0%	0	0%
PASIVO A LARGO PLAZO	175,039	8%	287,672	14%	64%	184,500	11%
Créditos Bancarios	152,500	7%	147,834	7%	-3%	184,500	11%
Créditos Bursátiles		0%	0	0%	0%	0	0%
Otros Créditos	22,539	1%	22,539	1%	0%	0	0%
CREDITOS DIFERIDOS		0%	0	0%	0%	283,414	17%
Impuestos Diferidos		0%	117,299	6%	0%	283,414	17%
Crédito Mercantil		0%	0	0%	0%	0	0%
OTROS PASIVOS		0%	0	0%	0%	9,114	1%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>3,897,535</b>	<b>100%</b>	<b>3,328,161</b>	<b>100%</b>	<b>-15%</b>	<b>2,464,271</b>	<b>100%</b>
CAPITAL CONTABLE DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	235,467	7%	287,735	9%	22%	593,548	24%
Capital Social Pagado	81,804	2%	82,682	2%	1%	148,682	6%
Prima en Venta de Acciones	217,960	7%	217,871	7%	0%	398,393	16%
Reserva para Recompra de Acciones	(64,298)	-2%	(12,818)	0%	-80%	46,473	2%
Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital		0%	0	0%	0%	0	0%
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	3,589,174	108%	3,040,426	91%	-15%	2,498,924	101%
Resultados Acumulados y Reservas de Capital	2,957,885	89%	2,496,904	75%	-16%	2,452,451	100%
Exceso (Insuficiencia) en la Actualización de Capital		0%	0	0%	0%	0	0%
PARTICIPACION MINORITARIA	72,894	2%	82,541	2%	13%	10,053	0%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	631,289	19%	460,981	14%	-27%	272,497	11%



GRUPO BAFAR



GRUPO BAFAR

## CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES



Estado de Resultados	NIIF 2012		NIIF 2011		NIF 2010		Variación %
		%		%		%	
Ventas netas	7,371,963	100%	6,362,129	100%	5,895,206	100%	15.9%
Costo de ventas	5,489,104	74%	4,534,779	71%	3,934,219	67%	21.0%
Utilidad bruta	1,882,859	26%	1,827,351	29%	1,960,987	33%	3.0%
Gastos de venta y administración	1,422,165	19%	1,426,076	22%	1,598,110	27%	-0.3%
Utilidad (pérdida) de operación	460,694	6%	401,275	6%	362,877	6%	14.8%
Costo integral de financiamiento	44,858	1%	-135,632	-2%	-4,241	0%	-133.1%
Otras operaciones financieras	0	0%	0	0%	11,543	0%	0.0%
ISR y PTU neto	-125,706	-2%	-282,084	-4%	97,682	2%	-55.4%
Utilidad (pérdida) neta consolidada	631,258	9%	547,727	9%	272,497	5%	15.3%
Utilidad (pérdida) neta minoritaria	-31	0%	86,746	1%	7,939	0%	-100.0%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	631,289	9%	460,981	7%	264,558	4%	36.9%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción	2.02		1.45		0.85		39.0%
Retorno sobre capital invertido	16.51%		14.20%		9.40%		
Adquisición de activo fijo	377,701		281,004		314,404		34.4%
Depreciación y amortización del ejercicio	160,677		152,068		170,798		5.7%
Total del Activo	6,036,708		5,428,911		4,585,522		11.2%
Total del Pasivo	2,139,173		2,100,750		1,759,591		1.8%
Pasivo a largo plazo	175,039		287,672		184,500		-39.2%
Total del Pasivo con costo	1,883,701		1,714,378		1,050,727		9.9%
Total del capital contable mayoritario	3,824,641		3,245,620		2,815,879		17.8%
Total del capital contable minoritario	72,894		82,541		10,053		-11.7%
Activo circulante a Pasivo circulante (veces)	1.26		1.19		1.37		
Ventas netas a Activo total	1.23		1.17		1.29		
Días de cartera	30		29		31		
Rotación de inventarios (veces)	10.30		11.05		8.92		
Valor en libros por acción **	12.2		10.21		9.08		19.5%

Cifras expresadas en miles de pesos

Estas cifras corresponden a los Estados Financieros realizados conforme a NIIF 2012 y 2011, NIF 2010 en México.

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2012: 313,170,478

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2011: 314,600,214

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



## GRUPO BAFAR



### Razones Financieras

2012 2011 2010

#### RENDIMIENTO

RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	8.56%	8.45%	5.94%
RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE (**)	16.16%	16.50%	9.64%
RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (**)	10.52%	10.09%	5.94%
DIVIDENDOS EN EFECTIVO A RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTERIOR	-	-	-
RESULTADO POR POSICION MONETARIA A RESULTADO NETO	-	-	-

#### ACTIVIDAD

VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL (**)	1.23	1.00	1.00
VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (**)	3.09	2.91	2.75
ROTACION DE INVENTARIOS (**)	10.30	8.09	8.92
DIAS DE VENTAS POR COBRAR	30	29	31
INTERESES PAGADOS A PASIVO TOTAL CON COSTO (**)	7.12%	5.89%	3.22%

#### APALANCAMIENTO

PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	34.88%	38.54%	38.37%
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	53.46%	62.78%	62.27%
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA A PASIVO TOTAL	10.78%	53.26%	19.17%
PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO	6.90%	8.07%	11.08%
RESULTADO DE OPERACION A INTERESES PAGADOS	3.97	4.61	10.68
VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL (**)	3.53	3.03	3.35

#### LIQUIDEZ

ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	1.26	1.19	1.37
ACTIVO CIRCULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE	0.99	0.89	0.99
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL	1.18	1.03	0.99
ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE	9.22%	9.12%	9.09%

#### ESTADO DE CAMBIOS

FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	9.20%	6.70%	6.07%
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO A VENTAS NETAS	-2.40%	-0.56%	-11.51%
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION A INTERESES PAGADOS	4.35	4.49	-3.96
FINANCIAMIENTO AJENO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	316.41%	112.80%	114.51%
FINANCIAMIENTO PROPIO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	-216.41%	-12.80%	-14.51%
ADQ. DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO A RECURSOS GENER. (UTILIZ.) EN ACT. DE INV.	88.25%	109.53%	105.26%

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.

A partir del 31 de Diciembre la compañía adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) por lo que las cifras previamente reportadas para 2010 y 2011 fueron cambiadas de acuerdo a la nueva normatividad.



## 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.

La siguiente tabla proporciona la información sobre las ventas de Bafar en los años 2012 a 2010, desglosando sus componentes de volumen y precio.

### Ventas

Concepto	2012	2011	2010	Var./Change 2012-2011	Var./Change 2011-2010
Ventas consolidadas	7,372	6,362	5,895	15.9%	7.9%
Volumen	165.8	193.5	188.2	-14.3%	2.8%
Precio en pesos	44.5	32.9	31.3	35.3%	5.0%

## 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 2012 fue 15.9% superior a las ventas registradas en el 2011. Este crecimiento fue el resultado del crecimiento orgánico que presentamos en nuestros puntos de venta. Por otra parte el volumen de venta disminuyó en 14.3% impactado por una re estructura corporativa que implicó el cierre de operaciones del área de comercialización de Alimento para ganado, más 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:

Deuda neta de caja	2012	2011	2010
Préstamos a corto plazo	539	1,076	540
Préstamos a corto plazo destinados al Financiamiento de Terceros	791	170	219
Porción circulante de pasivos a largo plazo	34	22	40
Préstamos a largo plazo	153	148	185
Préstamos totales	1,516	1,416	983
Caja	180	596	105
Deuda neta de caja	1,336	820	878
Préstamos a corto plazo destinados al Financiamiento de Terceros	791	170	219
Deuda neta después de Financiamiento a Terceros	545	650	659

## Estructura Financiera

La relación deuda neta de caja a Flujo de Efectivo excluyendo financiamiento a terceros disminuyó considerablemente dejándonos en una posición privilegiada en comparación al promedio de marca la industria la cual presenta una razón 3.5 veces promedio.

Indicadores financieros	2012	2011	2010
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.55	0.63	0.62
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	10	10	19
Deuda con costo / Pasivo total (%)	76	70	60

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

### Fuentes de liquidez

Préstamos de instituciones financieras :

	2012	2011	2010
<b>Garantizados – al costo amortizado</b>			
Créditos en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1 punto porcentual (tasa efectiva de interés del 5.84%).	419,000		
Crédito en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a tasa fija del 6.38%.	41,914		
Crédito en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.10 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 5.94%).	186,000		
Crédito en cuenta corriente en dólares estadounidenses con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa London InterBank Offered Rate (LIBOR) más 1.83 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 2.04%).	4,936		
Crédito en cuenta corriente en dólares estadounidenses con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.78 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 1.99%).	2,598		
Crédito quirografario en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1 punto porcentual (tasa efectiva de interés del 5.84%).	187,500		
Créditos en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 6.09% y 6.03%, respectivamente).	330,000	60,000	
Préstamo revolvente para descuento de cartera crediticia con institución de banca de desarrollo en moneda nacional y dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa TIIE más 2.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 7.09% y 7.03%, respectivamente) y a la tasa LIBOR más 2.5 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 2.71% y 3.5%, respectivamente).	139,161	175,911	250,396
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.70 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 1.94%).		178,480	
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 2 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.08%).		44,732	
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 2.05 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.29%).		209,680	
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.90 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.17%).		139,787	
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.40 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 1.67%).		419,361	
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2010 de 1.51%).			184,091
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en moneda nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2010 de 6.12%).			324,000
	<u>1,311,109</u>	<u>1,227,951</u>	<u>758,487</u>
<b>Préstamos de instituciones financieras a largo plazo</b>			
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Fecha de transición			
Garantizados – al costo amortizado			
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa del 9.50% anual fijo.	126,500	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 8.89% anual fijo.	18,000	37,500	54,000
Crédito simple en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más 3.10 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 7.89%).	60,000		
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	<u>204,500</u>	<u>187,833</u>	<u>224,500</u>
Menos – Porción circulante	-149,500	-40,000	-40,000
	55,000	147,833	184,500

En 2012 incrementamos nuestros pasivos bancarios destinados al financiamiento de terceros, excluyendo dicha operación el pasivo neto disminuyó considerablemente.

### Miles de pesos

Actualmente las líneas de crédito autorizadas son:

La Entidad tiene acceso a las líneas de crédito como se describe con posterioridad, de las cuales \$878,522 no fueron utilizados al final del período (2011: \$908,000). La Entidad espera cumplir sus otras obligaciones con los flujos de efectivo de las operaciones y recursos que se reciban del vencimiento de activos financieros.

Líneas de crédito

La Entidad tiene acceso a las líneas de crédito como se describe con posterioridad, de las cuales \$878,522 no fueron utilizados al final del período (2011: \$908,000). La Entidad espera cumplir sus otras obligaciones con los flujos de efectivo de las líneas de crédito

	2012	2011
Préstamos bancarios con varios vencimientos hasta el 2018, los cuales podrían ser ampliados por mutuo acuerdo:		
Importe Utilizado	\$1,515,609	\$1,415,784
Importe no Utilizado	878,552	908,000
	\$2,394,161	\$2,323,784

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

Los indicadores de la estructura financiera de Grupo Bafar presentan un incremento en la proporción de Deuda con costo / Pasivo total, que incremento de 70% en 2011 a 76% en 2012, debido al apalancamiento para la operación de financiamiento a terceros, excluyendo esa operación los indicadores quedarían 62% en 2011 y en 39% para 2012. Los referentes a la relación Deuda largo plazo a deuda total y Deuda con costo a Pasivo total prácticamente se mantuvieron igual con respecto a 2011.

Indicadores financieros	2012	2011	2010
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.55	0.63	0.62
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	10	10	19
Deuda con costo / Pasivo total (%)	76	70	60

### 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:



GRUPO BAFAR

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.

## **III. 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 2012, por el trabajo de auditoría a los estados financieros se pagaron \$ 2,498 mil pesos.



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

Los saldos y transacciones entre la Entidad y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de la Entidad, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

### a. Transacciones comerciales

	2012	2011
Pago de servicios a ejecutivos	76,792	37,636
Venta de mercancía	1,406	1,954
Pago de intereses	325	4,451
Cobro de intereses	3,342	173
Compras de ganado	1,698	6,736
	<u>\$83,563</u>	<u>\$50,950</u>

Los siguientes saldos se encontraban pendientes al final del periodo sobre el que se informa:

	2012	2011
Por cobrar originado por préstamos:		
Desarrollos Tebaín, S.A. de C.V.	33,172	
	<u>33,172</u>	

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 19 de abril del 2013 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 3 de abril del 2013

El Consejo de Administración para el ejercicio correspondiente al año 2013 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	
Oscar Sepúlveda Márquez	
Javier Leonardo Webb Moreno	
Oscar Francisco Cázares Elías	
Carlos Antonio Carbajal Lechuga	
Salvador Álvarez Valdes	
Herminio Padruno Santos	

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 52 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 "Conmexico" 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 50 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 16 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 60 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 76 años y es Técnico Ganadero egresado del San Angelo College en el Estado de Texas, USA. Durante más de 50 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 44 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 72 años y fue Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Burr durante más de 21 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 42 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 71 años y durante más de 42 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 54 años, es Lic. en Administración de Empresas Agropecuarias, estudió en Las Cruces, Nuevo México, graduado en 1980. Cuenta con una experiencia de más de 26 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 54 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 30 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 46 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 8 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:**

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

Director de Finanzas

Tiene 39 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.

***Ing. Guadalupe Cárdenas Félix***

Director de Calidad

Tiene 43 años y es Ingeniero Bioquímico con especialidad en alimentos, egresada del Instituto Tecnológico de Los Mochis. Tiene 22 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.

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) Guadalupe Cárdenas Félix – Director de Calidad
- g) Luis Eduardo Ramírez Reza- Director de Administración y Finanzas

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) Interacciones Casa de Bolsa, S.A. de C.V. Grupo Financiero Interacciones
- k) 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.

## IV. 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 2012 se tenían 2,275,418 acciones compradas en tesorería. El promedio ponderado de las acciones en circulación en el 2012, fue de 314,170,478.

### 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
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
2012	18.8	17.5	18.8	3,007,719

Comportamiento de la acción trimestral de los últimos dos ejercicios:

Fecha	Máximo	Mínimo	Precio de cierre	Volumen
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
1-2012	17.5	18	18	901,301
2-2012	18.05	18.54	18.05	1,955,000
3-2012	18.8	18.8	18.8	201,718
4-2012	18.8	18.8	18.8	149,700

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-12				0
dic-12				0
ene-13				0
feb-13	20.55	20.55	20.55	50,000
mar-13				0
abr-13				0

## V. Personas responsables

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

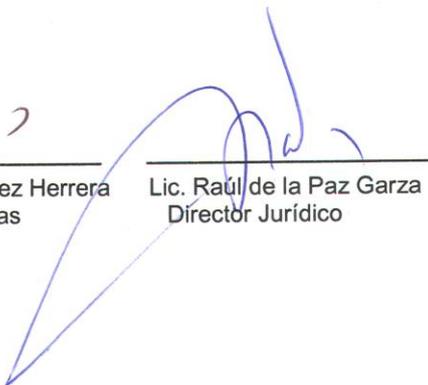
1.- "Los suscritos, manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos 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

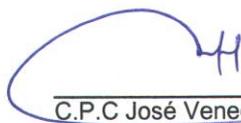


C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera  
Director de Finanzas



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

## VI. Anexos

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

Estados financieros consolidados  
por los años que terminaron el 31  
de diciembre de 2012 y 2011, e  
Informe de los auditores  
independientes del 12 de abril de  
2013

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

**Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2012 y 2011**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Informe de los auditores independientes	1
Estados consolidados de posición financiera	3
Estados consolidados de resultados integrales	4
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	5
Estados consolidados de flujos de efectivo	6
Notas a los estados financieros consolidados	7

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

Hemos efectuado la auditoría de los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la "Entidad"), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y al 1 de enero de 2011 (fecha de transición), y los estados consolidados de resultados integrales, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

### *Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros consolidados*

La administración de la Entidad es responsable por la preparación y la presentación razonable de estos estados financieros consolidados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("IFRS", por sus siglas en inglés), así como del control interno que la Administración de la Entidad determina necesario para poder preparar los estados financieros consolidados para que se encuentren libres de errores importantes, debido a fraude o error.

### *Responsabilidad de los Auditores Independientes*

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestras auditorías. Hemos realizado las auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planeemos y realicemos las auditorías de tal manera que permitan obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en ejecutar procedimientos para obtener evidencia de auditoría que soporte las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio de los auditores, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores importantes en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, los auditores consideran el control interno para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la Entidad, con el propósito de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de emitir una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración de la Entidad, así como la evaluación de la presentación en su conjunto de los estados financieros.

Creemos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

### *Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### *Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera*

Como se explica en la Nota 2 a los estados financieros consolidados adjuntos, la Entidad adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad; estos estados financieros son los primeros emitidos por la Entidad bajo IFRS, consecuentemente, se aplicó la IFRS-1, *Adopción inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición a IFRS en los estados consolidados de posición financiera, de resultado integral y de flujos de efectivo se explican en la Nota 29.

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



C. P. C. José Venegas Muñoz  
12 de abril de 2013

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

### Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2012, 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición)

(En miles de pesos)

<b>Activos</b>	Notas	2012	2011	Fecha de transición
<i>Activo circulante:</i>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	\$ 179,900	\$ 596,000	\$ 104,815
Cuentas por cobrar	6	867,972	780,286	738,922
Cartera de créditos vigente	7	882,451	241,257	296,834
Inventarios	8	533,154	533,790	441,189
Pagos anticipados		<u>3,812</u>	<u>3,608</u>	<u>4,071</u>
Total de activo circulante		<u>2,467,289</u>	<u>2,154,941</u>	<u>1,585,831</u>
<i>Activo a largo plazo:</i>				
Propiedades, planta y equipo	9	2,385,271	2,246,582	2,095,662
Impuesto sobre la renta diferido	16	51,602	-	-
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas	10	<u>1,132,546</u>	<u>1,027,388</u>	<u>994,061</u>
Total de activo a largo plazo		<u>3,569,419</u>	<u>3,273,970</u>	<u>3,089,723</u>
<b>Total</b>		<u>\$ 6,036,708</u>	<u>\$ 5,428,911</u>	<u>\$ 4,675,554</u>
<b>Pasivos y capital contable</b>				
<i>Pasivo circulante:</i>				
Préstamos de instituciones financieras	12	\$ 1,311,109	\$ 1,227,951	\$ 758,487
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	13	149,500	40,000	40,000
Documentos por pagar	12	105,341	60,860	72,386
Cuentas por pagar a proveedores	14	461,561	431,846	179,853
Impuestos y gastos acumulados		<u>34,123</u>	<u>52,421</u>	<u>102,944</u>
Total del pasivo circulante		<u>2,061,634</u>	<u>1,813,078</u>	<u>1,153,670</u>
<i>Pasivo a largo plazo:</i>				
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	13	55,000	147,833	184,500
Obligaciones por beneficios al retiro	15	22,539	22,540	22,449
Impuesto sobre la renta diferido	16	<u>77,539</u>	<u>117,299</u>	<u>430,628</u>
Total de pasivo a largo plazo		<u>155,078</u>	<u>287,672</u>	<u>637,577</u>
Total del pasivo		<u>2,139,173</u>	<u>2,100,750</u>	<u>1,791,247</u>
Contingencias	26			
<i>Capital contable:</i>				
Capital aportado		269,357	287,735	242,819
Utilidades acumuladas		<u>3,555,284</u>	<u>2,957,885</u>	<u>2,599,280</u>
Capital contable atribuible a la participación controladora		3,824,641	3,245,620	2,842,099
Participación no controladora		<u>72,894</u>	<u>82,541</u>	<u>42,208</u>
Total de capital contable		<u>3,897,535</u>	<u>3,328,161</u>	<u>2,884,307</u>
<b>Total</b>		<u>\$ 6,036,708</u>	<u>\$ 5,428,911</u>	<u>\$ 4,675,554</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

## Estados consolidados de resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011

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

	Notas	2012	2011
Ventas netas	28	\$ 7,371,963	\$ 6,362,129
Costos y gastos:			
Costo de ventas	22	5,489,104	4,534,779
Gastos de venta, de administración y generales	22	<u>1,422,165</u>	<u>1,426,076</u>
		<u>6,911,269</u>	<u>5,960,855</u>
Resultado de operación		460,694	401,274
Ingreso por intereses	23	64,394	47,059
Gasto por intereses	23	(115,501)	(87,022)
Fluctuación cambiaria		<u>95,965</u>	<u>(95,669)</u>
		<u>44,858</u>	<u>(135,632)</u>
Resultado antes de beneficio por impuestos a la utilidad		505,552	265,642
Beneficio por impuestos a la utilidad	16	<u>125,706</u>	<u>282,084</u>
<b>Resultado del año y resultado integral consolidado</b>		<b><u>\$ 631,258</u></b>	<b><u>\$ 547,726</u></b>
Utilidad integral consolidado atribuible a:			
Participación controladora		\$ 631,289	\$ 460,981
Participación no controladora		<u>(31)</u>	<u>86,745</u>
		<b><u>\$ 631,258</u></b>	<b><u>\$ 547,726</u></b>
Resultado por acción:			
Básica de operaciones continuas	20	<u>\$ 2.01</u>	<u>\$ 1.48</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 2012 y 2011

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

	Capital aportado			Resultados acumulados	Total Participación controladora	Participación no controladora	Capital contable
	Capital social	Primas en venta de acciones	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas			
Saldos al 1 de enero de 2011	\$ 80,759	\$ 217,873	\$ (55,813)	\$ 2,599,280	\$ 2,842,099	\$ 42,208	\$ 2,884,307
Compra de acciones propias	(1,778)		(55,211)		(56,989)		(56,989)
Dividendos pagados \$ 0.31 pesos por acción	3,699		98,206	(101,905)	-		-
Efecto por liquidación de sociedades				(471)	(471)	(46,412)	(46,883)
Utilidad integral				460,981	460,981	86,745	547,726
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 82,680	\$ 217,873	\$ (12,818)	\$ 2,957,885	\$ 3,245,620	\$ 82,541	\$ 3,328,161
Compra de acciones propias	(878)		(53,007)		(53,885)		(53,885)
Colocación de acciones propias compradas			1,617		1,617		1,617
Dividendos pagados \$ 0.11 pesos por acción	-	-	33,890	(33,890)	-		-
Efecto por liquidación de sociedades						(9,616)	(9,616)
Utilidad integral		-	-	631,289	631,289	(31)	631,258
Saldos al 31 de diciembre de 2012	\$ 81,802	\$ 217,873	\$ (30,318)	\$ 3,555,284	\$ 3,824,641	\$ 72,894	\$ 3,897,535

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 2012 y 2011

(En miles de pesos)

	2012	2011
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación:</b>		
Resultado del año	\$ 631,258	\$ 547,726
Ajustes por:		
Impuestos a la utilidad diferidos reconocidos en resultados	(159,796)	(309,617)
Depreciación y amortización	160,677	152,068
Participación en resultados de negocio adjunto	(1,701)	
Pérdida en venta y baja de propiedades, planta y equipo y otros activos	34,064	(17,831)
Intereses a favor	(64,395)	(47,059)
Intereses a cargo	<u>115,502</u>	<u>87,022</u>
	715,609	412,309
Movimientos en el capital de trabajo:		
Aumento en cuentas por cobrar	(87,686)	(41,364)
(Aumento) disminución en cartera de créditos vigente	(641,194)	55,577
Aumento en inventarios	636	(92,601)
Disminución de pagos anticipados	(204)	463
Aumento en cuentas por pagar a proveedores	29,715	251,993
Impuestos y gastos acumulados	(52,388)	(166,406)
Aumento de los beneficios a los empleados	(1)	91
Intereses cobrados	64,395	47,059
Impuestos a la utilidad pagados	<u>34,090</u>	<u>27,533</u>
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	<u>62,972</u>	<u>494,654</u>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión:</b>		
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(377,701)	(281,004)
Venta de activo fijo	25,550	33,602
Inversión en acciones de negocios conjuntos	(25,000)	
Otros activos	<u>(78,457)</u>	<u>(33,327)</u>
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	<u>(455,608)</u>	<u>(280,729)</u>
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:</b>		
Préstamos obtenidos	2,954,512	772,665
Pago de préstamos	(2,854,687)	(339,868)
Documentos por pagar obtenidos	49,901	4,606
Pago de documentos por pagar	(5,420)	(16,132)
Intereses pagados	(115,502)	(87,022)
Compra de acciones propias	(53,885)	(56,989)
Colocación de acciones propias	<u>1,617</u>	<u>-</u>
Flujos netos de efectivo (utilizados) generados en actividades de financiamiento	<u>(23,464)</u>	<u>277,260</u>
(Disminución) aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(416,100)	491,185
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo	<u>596,000</u>	<u>104,815</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo	<u>\$ 179,900</u>	<u>\$ 596,000</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 2012 y 2011 y al inicio de 2011 (fecha de transición)

(En miles de pesos, excepto por la Nota 20)

### 1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la "Entidad") es una sociedad anónima constituida en México y 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, la Entidad creó su división financiera y a partir de ese año también realiza operaciones de factoraje financiero y otorgamiento de créditos empresariales y microcréditos.

El domicilio de la sociedad y principal lugar de negocios es:

Carretera Chihuahua a Cuauhtemoc Km. 7.5  
Col. las Ánimas, 31450  
Chihuahua, Chih.  
México

### 2. Bases de presentación

#### a. *Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera*

A partir del 1 de enero de 2012 la Entidad adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés, en adelante IFRS ó IAS) y sus adecuaciones e interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), en vigor al 31 de diciembre de 2012; consecuentemente aplica la IFRS 1, *Adopción inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. Estos estados financieros consolidados son los primeros emitidos por la Entidad bajo IFRS y han sido preparados de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y efectivas a la fecha de los mismos.

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 fueron los últimos preparados conforme a Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), dichos informes difieren en algunas áreas respecto a las IFRS. En la preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y por los años que terminaron en esas fechas, la administración de la Entidad ha modificado ciertos métodos de presentación contable y de valuación aplicados en las normas contables de los estados financieros consolidados de NIF para cumplir con IFRS. Las cifras comparativas al 31 de diciembre 2011 y por el año que terminó en esa fecha fueron modificadas para reflejar estas adopciones.

Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición de NIF a IFRS en los estados consolidados de posición financiera, de resultado integral y de flujos de efectivo se explican en la Nota 29.

#### b. *Declaración de cumplimiento*

Los estados financieros consolidados han sido preparados de conformidad con IFRS.

#### c. *Bases de medición*

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por el inventario de ganado en pie y por los activos biológicos, que se valúan a su valor razonable, como se explica a mayor detalle en las políticas contables más adelante.

##### *i Costo histórico*

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de activos.

*ii Valor razonable*

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación.

*d. Bases de consolidación de estados financieros*

Los estados financieros consolidados incluyen los de la Entidad y los de sus subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando la Entidad tiene el poder para gobernar las políticas financieras y operativas de una entidad a fin de obtener beneficios de sus actividades. 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%	Prestación de servicios de logística.
Aiax, S. A. de C. V.	100%	Administración y posesión de propiedad industrial e intelectual.
Alimentos y Procesados Cibum, S. A. 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.
Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Industrializadora de Cárnicos Strattega, S. A. de C. V. (antes Industrias Displays, S. A. de C. V.)	100%	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.

(Continúa)

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.
Agroindustria Mercantil San Antonio, S. de R. L. de C. V.	100%	Cultivo, siembra y desarrollo de nogales.
Noble Seguridad Privada, S. A. de C. V.	100%	Servicios de Seguridad.
Ganadería y Tecnología Santa Anita, S. de R. L. de C. V.	100%	Ganadería.
Proyecto Avícola Santa Anita, S. de R. L. de C. V.	100%	Avicultura y Ganadería.

(Concluye)

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

Las participaciones no controladoras en las subsidiarias se identifican de manera separada respecto a las inversiones que la Entidad tiene en ellas. Las participaciones no controladoras pueden ser inicialmente valuadas ya sea a su valor razonable o a la participación proporcional de las participaciones no controladoras sobre el valor razonable de los activos netos identificables de la entidad adquirida. La elección de la base de valuación se hace de manera individual por cada operación. Posteriormente a la adquisición, el valor en libros de las participaciones controladoras representa el importe de dichas participaciones al reconocimiento inicial más la porción de las participaciones no controladoras posteriores del estado de variaciones en el capital contable. El resultado integral se atribuye a las participaciones no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas.

*Subsidiarias* - Las subsidiarias son todas las entidades (incluyendo las entidades con propósito especial-EPE's-) sobre las que la Entidad tiene el poder de gobernar sus políticas operativas y financieras, generalmente por ser propietaria de más de la mitad de sus acciones con derecho de voto. La existencia y efectos de los derechos potenciales de voto que son actualmente ejercibles o convertibles se consideran al evaluar si la Entidad controla a otra entidad. Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. De acuerdo con el anterior Comité de Interpretaciones (SIC, por sus siglas en inglés) SIC 12, las EPE se consolidan cuando la sustancia de la relación entre la Entidad y las EPE indican que éstas son controladas por la Entidad.

Las políticas contables de las subsidiarias han sido modificadas cuando ha sido necesario, para asegurar que exista una consistencia con las políticas adoptadas por la Entidad.

*Cambios en las participaciones de la Entidad en subsidiarias existentes*

Los cambios en las inversiones en subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital contable. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el patrimonio y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a utilidades acumuladas) de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes. El valor razonable de cualquier inversión retenida en la ex-subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial en su tratamiento contable posterior, según la IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valuación*, o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o entidad bajo control conjunto.

### 3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las IFRS emitidas por el IASB. Su preparación requiere que la administración de la Entidad efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros consolidados 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 Entidad, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias (Ver Nota 4). Las principales políticas contables seguidas por la Entidad son las siguientes:

#### a. *Activos financieros*

Los activos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los activos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de activos financieros (distintos de los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o reducen del valor razonable de los activos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos financieros a su valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: activos financieros 'a valor razonable con cambios a través de resultados' (FVTPL, por sus siglas en inglés), costo amortizado, inversiones 'conservadas al vencimiento', activos financieros 'disponibles para su venta' (AFS, por sus siglas en inglés) y 'préstamos y cuentas por cobrar'. La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. A la fecha de informe de los estados financieros consolidados la Compañía solo contaba con instrumentos financieros clasificados como préstamos y cuentas por cobrar (cartera de créditos vigente y cuentas por cobrar a clientes).

##### - Método de la tasa de interés efectiva

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de financiero y de asignación del ingreso o costo financiero durante el periodo relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta los ingresos futuros de efectivo estimados (incluyendo todos los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de la transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de activo o pasivo deuda o, cuando es apropiado, un periodo menor, al valor en libros neto al momento del reconocimiento inicial.

Los ingresos se reconocen en base al interés efectivo para instrumentos de deuda distintos a aquellos activos financieros clasificados como FVTPL.

##### - Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, préstamos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, que no se negocian en un mercado activo, se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar. Los préstamos y cuentas por cobrar se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro. Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea poco importante.

##### - Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo sobre el cual se informa. Se considera que los activos financieros están deteriorados, cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero han sido afectados.

Para los activos financieros, la evidencia objetiva de deterioro podría incluir:

- Dificultades financieras significativas del emisor o contraparte;
- Incumplimiento en el pago de los intereses o el principal;

- Es probable que el prestatario entre en quiebra o en una reorganización financiera; o
- La desaparición de un mercado activo para el activo financiero debido a dificultades financieras.

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes y cartera de créditos vigente, los activos que se han sometido a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva. Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito promedio de 60 días, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

Para los activos financieros que se registran al costo amortizado, el importe de la pérdida por deterioro que se reconoce es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los cobros futuros, descontados a la tasa de interés efectiva original del activo financiero.

Para los activos financieros que se contabilicen al costo, el importe de la pérdida por deterioro se calcula como la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a la tasa actual del mercado de cambio de un activo financiero similar. Tal pérdida por deterioro no se revertirá en los periodos posteriores.

El valor en libros del activo financiero se reduce por la pérdida por deterioro directamente para todos los activos financieros, excepto para las cuentas por cobrar a clientes, donde el valor en libros se reduce a través de una cuenta de estimación para cuentas de cobro dudoso. Cuando se considera que una cuenta por cobrar es incobrable, se elimina contra la estimación. La recuperación posterior de los montos previamente eliminados se convierte en créditos contra la estimación. Los cambios en el valor en libros de la cuenta de la estimación se reconocen en los resultados.

Cuando se considera que un activo financiero disponible para la venta está deteriorado, las ganancias o pérdidas acumuladas previamente reconocidas en otros resultados integrales se reclasifican a los resultados del periodo.

Si, en un periodo subsecuente, el importe de la pérdida por deterioro disminuye y esa disminución se puede relacionar objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros de la inversión a la fecha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amortizado que habría sido si no se hubiera reconocido el deterioro.

- Baja de activos financieros

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero, y transfiere de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, La Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.

b. Inventarios

Los inventarios se valúan al costo de adquisición o valor neto de realización, el menor. Los costos, incluyendo una porción de costos indirectos fijos y variables, se asignan a los inventarios a través del método más apropiado para la clase particular de inventario, siendo la mayoría valuado con el método de primeras entradas-primeras salidas. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado menos todos los costos de terminación y los costos necesarios para efectuar su venta.

c. *Propiedades, planta y equipo*

Las propiedades, planta y equipo se registran inicialmente al costo de adquisición.

Las propiedades, planta y equipo mantenidos para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, o para fines administrativos se presentan en el estado de posición financiera a su costo de adquisición menos depreciación acumulada y pérdidas por deterioro.

Las propiedades que están en proceso de construcción para fines de producción, suministro, administración, se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por préstamos capitalizados conforme a la política contable de la Entidad. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.

Los terrenos no se deprecian.

El mobiliario y equipo se presentan al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro acumulada.

La depreciación se reconoce para llevar a resultados el costo o la valuación de los activos (distintos a los terrenos y propiedades en construcción), menos su valor residual, sobre sus vidas útiles utilizando el método de línea recta. La vida útil estimada, el valor residual y el método de depreciación se revisa al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en esta estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva. 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.

La ganancia o pérdida que surge de la venta o retiro de una partida de propiedades, planta y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por ventas y el valor en libros del activo, y se reconoce en los resultados.

d. *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 valuados 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.

El inventario de ganado en pie se valúan a su valor razonable menos los costos estimados de punto de venta, la diferencia entre el costo de adquisición del ganado en pie y el valor neto de realización se reconoce en los resultados.

e. *Participación en negocios conjuntos*

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual la Entidad y otras partes asumen una actividad económica sujeta a control conjunto (por ejemplo cuando las decisiones estratégicas de políticas financieras y operativas relacionadas con las actividades del negocio conjunto, requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control).

Cuando una entidad de la Entidad realiza sus actividades bajo acuerdos de negocios conjuntos directamente, operaciones conjuntas, la participación de la Entidad en los activos controlados conjuntamente y pasivos que se incurren conjuntamente con otros inversionistas del negocio conjunto, se reconocen en los estados financieros de la entidad pertinente y se clasifican según su naturaleza. Los pasivos y gastos que se incurren directamente con respecto a la participación en los activos controlados conjuntamente, se contabilizan sobre la base de devengado.

Los acuerdos de negocios conjuntos que involucran el establecimiento de una entidad por separado en la que cada participante posea una participación, se identifican como entidades controladas conjuntamente. La Entidad reconoce su participación en entidades controladas conjuntamente utilizando el método de participación.

Cuando la Entidad efectúa transacciones con entidades controladas conjuntamente, las utilidades y pérdidas no realizadas se eliminan conforme a la participación de la Entidad en el negocio conjunto.

f. *Costos por préstamos*

Los costos por préstamos atribuibles directamente a la adquisición, construcción o producción de activos calificables, los cuales constituyen activos que requieren de un periodo de tiempo substancial hasta que están listos para su uso o venta, se adicionan al costo de esos activos durante ese tiempo hasta el momento en que estén listos para su uso o venta.

El ingreso que se obtiene por la inversión temporal de fondos de préstamos específicos pendientes de ser utilizados en activos calificables, se deduce de los costos por préstamos elegibles para ser capitalizados.

Todos los otros costos por préstamos se reconocen en los resultados durante el periodo en que se incurren.

g. *Arrendamientos*

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

- La Entidad como arrendatario

Los activos que se mantienen bajo arrendamientos financieros se reconocen como activos de la Entidad a su valor razonable, al inicio del arrendamiento, o si éste es menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. El pasivo correspondiente al arrendador se incluye en el estado de posición financiera como un pasivo por arrendamiento financiero.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre los gastos financieros y la reducción de las obligaciones por arrendamiento a fin de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los gastos financieros se cargan directamente a resultados, a menos que puedan ser directamente atribuibles a activos calificables, en cuyo caso se capitalizan conforme a la política contable de la Entidad para los costos por préstamos (ver Nota 23). Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de prorrateo para reflejar más adecuadamente el patrón de los beneficios del arrendamiento para el usuario. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

h. *Activos intangibles*

- Activos intangibles adquiridos de forma separada

Los activos intangibles adquiridos de forma separada se reconocen al costo de adquisición menos la amortización acumulada y la pérdida acumulada por deterioro. La amortización se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada, valor residual y método de amortización se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

- Activos intangibles generados internamente – gastos de desarrollo

Los desembolsos originados por las actividades de investigación se reconocen como un gasto en el periodo en el cual se incurren.

Un activo intangible generado internamente como consecuencia de actividades de desarrollo (o de la fase de desarrollo de un proyecto interno) se reconoce si, y sólo si todo lo siguiente se ha demostrado:

- Técnicamente, es posible completar el activo intangible de forma que pueda estar disponible para su uso o venta;
- La intención de completar el activo intangible es para usarlo o venderlo;

- La habilidad para usar o vender el activo intangible;
- La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro;
- La disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible; y
- La capacidad para valorar confiablemente, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

El monto inicialmente reconocido para un activo intangible generado internamente será la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el elemento cumple las condiciones para su reconocimiento, establecidas anteriormente. Cuando no se puede reconocer un activo intangible generado internamente, los desembolsos por desarrollo se cargan a los resultados en el periodo en que se incurren.

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible generado internamente se reconoce a su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro, sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada.

– Baja de activos intangibles

Un activo intangible se dará de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

i. Deterioro del valor de los activos tangibles e intangibles excluyendo el crédito mercantil

Al final de cada periodo sobre el cual se informa, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existe un indicativo de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan al grupo más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor de uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Cuando una pérdida por deterioro se revierte posteriormente, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se aumenta al valor estimado revisado a su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros incrementado no excede el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un aumento en la revaluación.

j. *Pasivos financieros e instrumentos de capital*

Los pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de pasivos financieros (distintos de los pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o deducen del valor razonable de los pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de la transacción directamente atribuibles a la adquisición de pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

- Clasificación como deuda o capital

Los instrumentos de deuda y/o capital se clasifican como pasivos financieros o como capital de conformidad con la sustancia del acuerdo contractual.

- Instrumentos de capital

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión.

La recompra de instrumentos de capital propio de la Entidad se reconoce y se deduce directamente en el capital. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en utilidad o pérdida en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

- Prestamos y cuentas por pagar

Los préstamos y cuentas por pagar, son valuados subsecuentemente al costo amortizado usando el método de interés efectivo.

El método de interés efectivo es un método de cálculo del costo amortizado de un pasivo financiero y de asignación del gasto financiero a lo largo del periodo pertinente. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los flujos estimados de pagos en efectivo a lo largo de la vida esperada del pasivo financiero (o, cuando sea adecuado, en un periodo más corto) con el importe neto en libros del pasivo financiero en su reconocimiento inicial.

Los pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de pasivos financieros se suman o deducen del valor razonable de los pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de la transacción directamente atribuibles a la adquisición de pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

- Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o expiran. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados.

k. *Impuestos a la utilidad*

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

- Impuestos a la utilidad causados

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.

- Impuestos a la utilidad diferidos

Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Entidad causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. Los impuestos a la utilidad diferidos se reconoce sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, aplicando la tasa correspondientes a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se revertirá en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficientes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se revertirán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el periodo en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa. La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

Los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos se compensan cuando existe un derecho legal para compensar activos a corto plazo con pasivos a corto plazo y cuando se refieren a impuestos a la utilidad correspondientes a la misma autoridad fiscal y la Entidad tiene la intención de liquidar sus activos y pasivos sobre una base neta.

- Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen como ingreso o gasto en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, en cuyo caso el impuesto también se reconoce fuera de los resultados; o cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios. En el caso de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

- Impuestos al activo

El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el balance general en el rubro de impuestos diferidos.

1. *Provisiones*

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe reconocido como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo.

Cuando se espera la recuperación de un tercero de algunos o todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Las provisiones se clasifican como circulantes o no circulantes en función del periodo de tiempo estimado para atender las obligaciones que cubren.

Si la entidad tiene un contrato oneroso, las obligaciones presentes que se deriven del mismo deben ser reconocidas y valuadas como una provisión. Se considera que existe un contrato oneroso cuando la Entidad tiene un contrato bajo el cual los costos inevitables para cumplir con las obligaciones comprometidas, son mayores que los beneficios que se esperan recibir del mismo.

m. *Costos de beneficios al retiro*

El pasivo por primas de antigüedad se registra conforme se devenga. La valuación de dicho pasivo se efectúa con base en el método de crédito unitario proyectado. Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado de posición financiera, representan el valor presente de la obligación por beneficios definidos.

n. *Beneficios directos a los empleados*

Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos. La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de gastos generales en el estado de resultados.

o. *Reconocimiento de ingresos*

Los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación cobrada o por cobrar, teniendo en cuenta el importe estimado de devoluciones de clientes, rebajas y otros descuentos similares.

- Venta de bienes

Los ingresos procedentes de la venta de bienes deben ser reconocidos cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- La Entidad ha transferido al comprador los riesgos y beneficios significativos que se derivan de la propiedad de los bienes;
- La Entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos, en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;
- El importe de los ingresos pueda valuarse confiablemente;
- Sea probable que la Entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y
- Los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser valuados confiablemente.

- Ingresos por intereses

Los ingresos por intereses se registran sobre una base periódica, con referencia al capital pendiente y a la tasa de interés efectiva aplicable, la cual es la tasa que exactamente descuenta los flujos de efectivo estimados a recibir a lo largo de la vida esperada del activo financiero y lo iguala con el importe neto en libros del activo financiero en su reconocimiento inicial.

p. *Transacciones en moneda extranjera*

Los estados financieros individuales de cada subsidiaria de la Entidad se preparan en la moneda del ambiente económico primario en el cual opera la Entidad (su moneda funcional). Para fines de estos estados financieros consolidados, los resultados y la posición financiera de cada entidad están expresados en pesos mexicanos, la cual es la moneda funcional de la Entidad, y la moneda de presentación de los estados financieros consolidados.

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo que se informa, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no-monetarias calculadas en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

Las diferencias en tipo de cambio se reconocen en los resultados del periodo, excepto por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en moneda extranjera relacionados con los activos en construcción para su uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en moneda extranjera;

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos en moneda extranjera de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo sobre el que se informa. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable.

q. *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 2012 y 2011, no hay compromisos para emitir o intercambiar acciones.

4. **Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres**

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración de la Compañía debe hacer juicios, estimados y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia histórica y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de dichos estimados.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a. *Juicios esenciales al aplicar las políticas contables*

A continuación se presentan juicios esenciales, aparte de aquellos que involucran las estimaciones, realizados por la administración durante el proceso de aplicación de las políticas contables de la Entidad y que tienen un efecto significativo en los estados financieros consolidados.

- Clasificación de arrendamientos

La Compañía determina la clasificación de los contratos de arrendamiento, utilizando el juicio de acuerdo con los requisitos establecidos en IAS 17, "Arrendamientos". A la fecha de los periodos que se reportan la Entidad solo cuenta con arrendamientos operativos.

b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones

A continuación se discuten los supuestos básicos respecto al futuro y otras fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones al final del periodo sobre el cual se informa, que tienen un riesgo significativo de provocar ajustes importantes en los valores en libros de los activos y pasivos durante el próximo año.

- Reserva de cuentas de dudosa recuperación

La Compañía determina una estimación de cuentas de dudosa recuperación utilizando el juicio de acuerdo con los requerimientos de IAS 39, "Instrumentos financieros: reconocimiento y medición" (ver Nota 6).

- Determinación de impuestos a la utilidad

Para efectos de determinar el impuesto diferido, la Compañía debe realizar proyecciones fiscales para determinar si la Compañía será causante de IETU o ISR, y así considerar el impuesto causado como base en la determinación de los impuestos diferidos.

- Deterioro de las marcas

Determinar si el deterioro de las marcas ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales han sido asignadas. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente.

- Estimación de vidas útiles y valores residuales de propiedades, planta y equipo

Como se describe en la Nota 2, la Compañía revisa la vida útil estimada y los valores residuales de propiedades, mobiliario y equipo al final de cada periodo anual. Excepto por el equipo de transporte, durante el periodo, no se determinó que la vida útil y valores residuales deban modificarse ya que de acuerdo con la evaluación de la administración de la Compañía, las vidas útiles y los valores residuales reflejan las condiciones económicas del entorno operativo de la Compañía.

5. Efectivo y equivalentes de efectivo

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo y bancos e inversiones en instrumentos del mercado monetario. El efectivo y equivalentes de efectivo se integra como sigue:

	2012	2011	Fecha de transición
Efectivo	\$ 67,158	\$ 378,151	\$ 60,858
Equivalentes de efectivo	<u>112,742</u>	<u>217,849</u>	<u>43,957</u>
	<u>\$ 179,900</u>	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ 104,815</u>

## 6. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se integran como sigue:

	2012	2011	Fecha de transición
Cientes	\$ 736,321	\$ 688,154	\$ 606,143
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(10,175)</u>	<u>(14,559)</u>	<u>(18,534)</u>
	726,146	673,595	587,609
Impuestos por recuperar	81,165	85,281	131,392
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	33,172		
Otras	<u>27,489</u>	<u>21,410</u>	<u>19,921</u>
	<u>\$ 867,972</u>	<u>\$ 780,286</u>	<u>\$ 738,922</u>

Las cuentas por cobrar a clientes se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

El plazo de crédito promedio sobre la venta de bienes es de 39 días. No se hace ningún cargo por intereses sobre las cuentas por cobrar a clientes por los primeros 39 días después de la facturación. La Entidad ha reconocido una estimación para cuentas de cobro dudoso para las cuentas por cobrar que presenten una antigüedad de entre 60 y 120 días, con base en importes irrecuperables determinados por experiencias de incumplimiento de la contraparte y un análisis de su posición financiera actual.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial y define los límites de crédito por cliente. Los límites y calificaciones atribuidos a los clientes se revisan dos veces al año. El 88% de las cuentas por cobrar a clientes que no están vencidas ni deterioradas, tienen una adecuada calificación de crédito atribuible de acuerdo al sistema de calificación crediticia usado por la Entidad, debido a que en su mayoría se trata de cadenas comerciales nacionales e internacionales (tiendas de auto - servicio y departamentales). Del saldo de cuentas por cobrar a clientes al final del año, los dos clientes más importantes de la Entidad, adeudan \$204 millones (31 de diciembre de 2011: \$215 millones). Ningún otro cliente representa más del 10% del saldo total de las cuentas por cobrar a clientes.

Las cuentas por cobrar a clientes reveladas en los párrafos anteriores incluyen los montos que están vencidos al final del periodo sobre el que se informa (ver abajo el análisis de antigüedad), pero para los cuales la Entidad no ha reconocido estimación alguna para cuentas incobrables debido a que no ha habido cambio significativo en la calidad crediticia y los importes aún se consideran recuperables. La Entidad no mantiene ningún colateral u otras mejoras crediticias sobre esos saldos, ni tiene el derecho legal de compensarlos contra algún monto que adeude la Entidad a la contraparte.

### Antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas pero no incobrables

	2012	2011
60-90 días	\$ 2,187	\$ 2,208
Más de 90-120 días	<u>6,253</u>	<u>9,422</u>
Total	<u>8,440</u>	<u>11,630</u>
Antigüedad promedio (días)	<u>100</u>	<u>105</u>

### Cambio en la estimación para cuentas de cobro dudoso

	2012	2011
Saldos al inicio del año	\$ 14,559	\$ 18,543
Castigo de importes considerados incobrables durante el año	100	
Importes recuperados durante el año	(3,664)	(3,984)
Cancelación de la estimación contra cartera de clientes	<u>(820)</u>	<u></u>
Saldos al final del año	<u>\$ 10,175</u>	<u>\$ 14,559</u>

Al determinar la recuperabilidad de una cuenta por cobrar, la Entidad considera cualquier cambio en la calidad crediticia de la cuenta a partir de la fecha en que se otorgó inicialmente el crédito hasta el final del periodo sobre el que se informa. La concentración del riesgo de crédito es limitada debido a que la base de clientes es grande e independiente.

**7. Cartera de créditos vigente**

La cartera de créditos vigente se clasifica como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado.

El plazo de crédito promedio sobre los préstamos otorgados es de 18 meses. El promedio de los intereses sobre las cuentas por cobrar de la cartera de créditos vigente se calcula con base en la TIIE más cinco puntos porcentuales y en el caso del principal deudor, la tasa promedio ponderada asciende al 9.58%. La Entidad no ha reconocido una estimación para cuentas de cobro dudoso para este rubro debido a que los clientes se encuentran al corriente en sus pagos.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial (en algunos casos, la calificación la obtiene de agencias externas) y define los límites de crédito por cliente. Los límites y calificaciones atribuidos a los clientes se revisan dos veces al año. El 100% de las cuentas por cobrar a clientes que no están vencidas ni deterioradas, tienen la mejor calificación de crédito atribuible de acuerdo al sistema de calificación crediticia usado por la Entidad. Del saldo de cartera de créditos vigente al final del año, un organismo público es el cliente más importante de la Entidad, con un adeudo equivalente al 92% y al 67% al 31 de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente. Ningún otro cliente representa más del 10% del saldo total de la cartera de créditos vigente.

Al determinar la recuperabilidad de una cuenta por cobrar, la Entidad considera cualquier cambio en la calidad crediticia de la cuenta a partir de la fecha en que se otorgó inicialmente el crédito hasta el final del periodo sobre el que se informa.

**8. Inventarios**

	2012	2011	Fecha de transición
Productos terminados	\$ 401,051	\$ 397,730	\$ 324,954
Ganado en pie	18,593	10,094	6,182
Materia prima	54,251	71,026	62,230
Refacciones y materiales	<u>59,259</u>	<u>54,940</u>	<u>47,823</u>
	<u>\$ 533,154</u>	<u>\$ 533,790</u>	<u>\$ 441,189</u>

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$4,310,284 (2011: \$3,834,788).

## 9. Propiedades, planta y equipo

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final del ejercicio 2012 y 2011, es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2011	Adiciones	Desinversiones	Traspasos al activo	Saldo al 31 de diciembre de 2012
<b>Inversión:</b>					
Terrenos	\$ 331,930	\$ 110,805	\$ (16,831)	\$	\$ 425,904
Edificios y construcciones	749,617	20,210	(29,585)	44,911	785,153
Adaptaciones en locales arrendados	251,136	1,426	(1,652)	(5,705)	245,205
Maquinaria y equipo industrial	1,138,667	7,299	(30,747)	100,303	1,215,522
Equipo de cómputo	143,060	3,288	(427)	5,630	151,551
Mobiliario y equipo de oficina	132,387	8,249	(3,975)	9,739	146,400
Equipo de vuelo	111,926	20,293			132,219
Equipo de transporte	262,996	43,748	(26,040)		280,704
Activos biológicos	7,088	4,404			11,492
Construcciones en proceso	153,900	157,979		(211,499)	100,380
<b>Total inversión</b>	<u>3,282,707</u>	<u>377,701</u>	<u>(109,257)</u>	<u>(56,621)</u>	<u>3,494,530</u>
<b>Depreciación:</b>					
Edificios y construcciones	(136,259)	(5,492)	13,340		(128,411)
Adaptaciones en locales arrendados	(97,561)	(23,164)	11,082		(109,643)
Maquinaria y equipo industrial	(461,404)	(67,809)	40,485		(488,728)
Equipo de cómputo	(114,307)	(9,524)	2,320		(121,511)
Mobiliario y equipo de oficina	(62,026)	(8,766)	4,779		(66,013)
Equipo de vuelo	(35,915)	(8,319)	(8,844)		(53,078)
Equipo de transporte	(128,653)	(32,433)	19,211		(141,875)
<b>Total depreciación acumulada</b>	<u>(1,036,125)</u>	<u>(155,507)</u>	<u>82,373</u>		<u>(1,109,259)</u>
<b>Inversión neta</b>	<u>\$ 2,246,582</u>	<u>\$ 222,194</u>	<u>\$ (26,884)</u>	<u>\$ (56,621)</u>	<u>\$ 2,385,271</u>

	Saldo al inicio de 2011	Adiciones	Desinversiones	Trasposos al activo	Saldo al 31 de diciembre de 2011
<b>Inversión:</b>					
Terrenos	\$ 283,926	\$ 31,137	\$ (21,368)	\$ 38,235	\$ 331,930
Edificios y construcciones	733,805	11,178	(2,442)	7,076	749,617
Adaptaciones en locales arrendados	226,816	8,453	(11,744)	27,611	251,136
Maquinaria y equipo industrial	1,071,506	3,710	(1,359)	64,810	1,138,667
Equipo de cómputo	136,075	1,578	(118)	5,525	143,060
Mobiliario y equipo de oficina	123,402	178	(303)	9,110	132,387
Equipo de vuelo	111,718	9,781	(5,452)	(4,121)	111,926
Equipo de transporte	262,280	16,375	(15,431)	(228)	262,996
Activos biológicos	-	7,088	-	-	7,088
Construcciones en proceso	75,826	191,526	-	(113,452)	153,900
Total inversión	<u>3,025,354</u>	<u>281,004</u>	<u>(58,217)</u>	<u>34,566</u>	<u>3,282,707</u>
<b>Depreciación:</b>					
Edificios y construcciones	(138,725)	(4,410)	6,876	-	(136,259)
Adaptaciones en locales arrendados	(78,857)	(22,034)	3,320	10	(97,561)
Maquinaria y equipo industrial	(405,000)	(65,864)	9,885	(425)	(461,404)
Equipo de cómputo	(106,353)	(8,883)	903	26	(114,307)
Mobiliario y equipo de oficina	(53,717)	(8,603)	265	29	(62,026)
Equipo de vuelo	(35,538)	(11,820)	8,048	3,395	(35,915)
Equipo de transporte	(111,502)	(30,454)	13,149	154	(128,653)
Total depreciación acumulada	<u>(929,692)</u>	<u>(152,068)</u>	<u>42,446</u>	<u>3,189</u>	<u>(1,036,125)</u>
<b>Inversión neta</b>	<u>\$ 2,095,662</u>	<u>\$ 128,936</u>	<u>\$ (15,771)</u>	<u>\$ 37,755</u>	<u>\$ 2,246,582</u>

a. *Vidas útiles*

Las vidas útiles (promedio ponderado de años) utilizadas por la Entidad son las siguientes:

	2012
Edificios	32
Adaptaciones en locales arrendados	8
Maquinaria y equipo industrial	10
Equipo de transporte	5
Equipo de cómputo	3
Mobiliario y equipo de oficina	7
Equipo de vuelo	6

b. *Activos otorgados en garantía*

Para garantizar préstamos bancarios de la Entidad, se otorgaron en garantía cierta maquinaria y construcciones. El saldo a cargo de dichos créditos al 31 de diciembre de 2012 y 2011 asciende a \$144,500 y \$187,833, respectivamente, (ver Nota 13). La Entidad no está autorizada para otorgar estos activos en garantía de otros préstamos, ni venderlos a otra entidad.

10. **Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas**

	2012	2011	Fecha de transición
Derechos de uso de marcas	\$ 943,183	\$ 943,183	\$ 943,183
Inversión en acciones de negocio conjunto	26,701		
Licencias, costos de implementación de sistemas y costos de desarrollo	166,338	77,159	78,604
Crédito mercantil	4,488	4,488	4,488
Otros, principalmente depósitos en garantía	4,019	3,537	15,706
	1,144,729	1,028,367	1,041,981
Amortización acumulada	(12,183)	(979)	(47,920)
	<u>\$ 1,132,546</u>	<u>\$ 1,027,388</u>	<u>\$ 994,061</u>

El importe de adiciones de los años 2012 y 2011 fueron de \$130,814 y \$85,684 en el rubro de costos de desarrollo. La amortización del ejercicio 2012 y 2011 se presenta en el rubro de gastos de venta, de administración y generales del estado de resultados, y ascendió a \$12,183 y \$52,357, respectivamente.

a. Derechos de uso de marca

Al final del período que se informa, la Entidad evaluó el importe recuperable de los derechos de uso de marca, y no determinó un deterioro.

b. Asignación de los derechos de uso de marca a las unidades generadoras de efectivo

Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, los derechos de uso de marca (valores netos), fueron asignados a las siguientes unidades generadoras de efectivo:

División	2012	2011	Fecha de transición
Retail	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000
Productos de consumo	<u>880,183</u>	<u>880,183</u>	<u>880,183</u>
	<u>\$ 943,183</u>	<u>\$ 943,183</u>	<u>\$ 943,183</u>

11. **Negocio conjunto**

La Entidad mantiene una participación significativa en negocios conjuntos con un 50% en la participación accionaria con poder de voto equivalente en Desarrollos Tebaín, S. A. de C. V., negocio conjunto establecido en el país el cual se dedica principalmente al desarrollo de inmuebles para su venta y/o arrendamiento.

12. **Préstamos de instituciones financieras y documentos por pagar**

a. *Préstamos de instituciones financieras*

	2012	2011	Fecha de transición
<i>Garantizados – al costo amortizado</i>			
Créditos en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1 punto porcentual (tasa efectiva de interés del 5.84%).	\$ 419,000	\$ -	\$ -
Crédito en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a tasa fija del 6.38%.	41,914		
Crédito en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.10 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 5.94%).	186,000		
Crédito en cuenta corriente en dólares estadounidenses con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa London InterBank Offered Rate (LIBOR) más 1.83 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 2.04%).	4,936		
Crédito en cuenta corriente en dólares estadounidenses con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.78 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 1.99%).	2,598		
Crédito quirografario en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1 punto porcentual (tasa efectiva de interés del 5.84%).	187,500		
Créditos en cuenta corriente en moneda nacional con institución de crédito nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 6.09% y 6.03%, respectivamente).	330,000	60,000	
Préstamo revolvente para descuento de cartera crediticia con institución de banca de desarrollo en moneda nacional y dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa TIIE más 2.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 7.09% y 7.03%, respectivamente) y a la tasa LIBOR más 2.5 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 2.71% y 3.5%, respectivamente).	139,161	175,911	250,396

(Continúa)

Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.70 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 1.94%).	178,480		
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 2 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.08%).	44,732		
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 2.05 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.29%).	209,680		
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.90 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 2.17%).	139,787		
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.40 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2011 de 1.67%).	419,361		
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2010 de 1.51%).			184,091
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en moneda nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 1.25 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés anual al 31 de diciembre de 2010 de 6.12%).			324,000
	<u>\$ 1,311,109</u>	<u>\$ 1,227,951</u>	<u>\$ 758,487</u>
			(Concluye)

- b. *Documentos por pagar* – Se integran por obligaciones subordinadas, preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones (emitidas en forma privada) en moneda nacional, devengan interés a la tasa TIIE más 1.50 puntos porcentuales.

**13. Préstamos de instituciones financieras a largo plazo**

	2012	2011	Fecha de transición
<i>Garantizados – al costo amortizado</i>			
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa del 9.50% anual fijo.	\$ 126,500	\$ 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 8.89% anual fijo.	18,000	37,500	54,000
Crédito simple en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa THIE más 3.10 puntos porcentuales (tasa efectiva de interés del 7.89%).	60,000		
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	204,500	187,833	224,500
Menos – Porción circulante	(149,500)	(40,000)	(40,000)
	<u>\$ 55,000</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 2012.

Los vencimientos de los préstamos de instituciones financieras son:

Año de vencimiento	Préstamos
2014	\$ 7,000
2015	8,000
2016	12,000
2017	13,000
2018	15,000
	<u>\$ 55,000</u>

**14. Cuentas por pagar a proveedores**

El periodo de crédito promedio para la compra de bienes es de 31 días. No se cargan intereses sobre las cuentas por pagar a proveedores. La Entidad tiene implementadas políticas de manejo de riesgo financiero para asegurar que todas las cuentas por pagar se paguen de conformidad con los términos crediticios pre-acordados.

**15. Obligaciones por beneficios al retiro**

El costo neto del periodo por las obligaciones derivadas de las primas de antigüedad ascendió a \$8,957 y \$5,075 en 2012 y 2011, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

## 16. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años 2012 y 2011, y será 30% para el año 2013, 29% para el año 2014 y 28% para el año 2015.

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%. 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, la Entidad identificó que esencialmente pagará ISR. Por lo tanto, la Entidad reconoce ISR diferido.

a. El beneficio por impuestos a la utilidad se integra como sigue:

	2012	2011
ISR:		
Causado	\$ (34,090)	\$ (27,533)
Diferido	<u>159,796</u>	<u>309,617</u>
	<u>\$ 125,706</u>	<u>\$ 282,084</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:

	2012	2011
Tasa legal	30%	30%
Menos efecto por la adquisición de subsidiaria	-	(135)
Menos efecto por la cancelación de la estimación para la valuación del ISR diferido activo	(50)	
Menos efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación	<u>(5)</u>	<u>(5)</u>
Tasa efectiva	<u>(25)%</u>	<u>(110)%</u>

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

	2012	2011	Fecha de transición
ISR diferido activo:			
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 631,542	\$ 784,285	\$ 104,937
Otros		<u>8,154</u>	<u>8,263</u>
ISR diferido activo	<u>631,542</u>	<u>792,439</u>	<u>113,200</u>
ISR diferido pasivo:			
Inmuebles, maquinaria y equipo	(308,952)	(290,316)	(319,888)
Otros activos	(22,297)	(24,805)	24,753
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	<u>(248,691)</u>	<u>(248,691)</u>	<u>(248,693)</u>
ISR diferido pasivo	<u>(579,940)</u>	<u>(563,812)</u>	<u>(543,828)</u>
ISR diferido	51,602	228,627	(430,628)
Estimación para valuación del ISR diferido activo		<u>(345,926)</u>	
Total activo (pasivo)	<u>\$ 51,602</u>	<u>\$ (117,299)</u>	<u>\$ (430,628)</u>

- d. Debido a que se mejoraron las circunstancias consideradas para evaluar la recuperación del beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar, en 2012 se canceló la estimación para la valuación del beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar por \$253,550 con crédito a los resultados del ejercicio.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2012, son:

Año de vencimiento	Pérdidas Amortizables
2013	\$ 130,514
2014	54,101
2016	144,021
2017	646,598
Años posteriores	<u>1,129,909</u>
	<u>\$ 2,105,143</u>

En la determinación del ISR diferido según incisos anteriores, se incluyeron los efectos de pérdidas fiscales por amortizar por \$2,105,143.

#### 17. Instrumentos financieros

##### a. Administración de riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que las entidades en la Entidad estarán en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2011.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda neta (los préstamos como se detalla en las Notas 12 y 13 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 19).

La Entidad no está sujeto a requerimiento alguno impuesto externamente para la administración de su capital.

El comité de administración del riesgo de la Entidad revisa la estructura de capital de la Entidad sobre una base semestral. Como parte de esta revisión, el comité considera el costo del capital y los riesgos asociados con cada clase de capital. La Entidad tiene un índice de endeudamiento especificado de 35% - 45% determinado como la proporción de la deuda neta y el capital. El índice de endeudamiento al 31 de diciembre de 2012 de 37% (ver abajo) estuvo en la parte final más baja del rango meta.

##### - Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento del periodo sobre el que se informa es el siguiente:

	2012	2011
Deuda (i)	\$ 1,620,950	\$ 1,476,644
Efectivo y equivalentes de efectivo	<u>179,900</u>	<u>596,000</u>
Deuda neta	<u>\$ 1,441,050</u>	<u>\$ 880,644</u>
Capital contable (ii)	<u>\$ 3,897,535</u>	<u>\$ 3,328,161</u>
Índice de deuda neta a capital contable	<u>37%</u>	<u>26%</u>

(i) La deuda se define como préstamos de instituciones financieras a largo y corto plazo y documentos por pagar, como se describe en las Notas 12 y 13.

(ii) El capital contable incluye todas las reservas y el capital social de la Entidad que son administrados como capital.

b. *Categorías de los instrumentos financieros*

	2012	2011	Fecha de transición
<i>Activos financieros:</i>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 179,900	\$ 596,000	\$ 104,815
<i>Activos a costo amortizado:</i>			
Cuentas por cobrar – neto	867,972	780,286	738,922
Cartera de créditos vigente	882,451	241,257	296,834
<i>Pasivos financieros :</i>			
<i>Pasivos a costo amortizado</i>			
Préstamos de instituciones financieras	\$ 1,311,109	\$ 1,227,951	\$ 758,487
Documentos por pagar	105,341	60,860	72,386
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	204,500	187,833	224,500
Cuentas por pagar a proveedores	461,561	431,846	179,853

c. *Objetivos de la administración del riesgo financiero*

La función de Tesorería Corporativa de la Entidad ofrece servicios a los negocios, coordina el acceso a los mercados financieros nacionales e internacionales, supervisa y administra los riesgos financieros relacionados con las operaciones de la Entidad a través de los informes internos de riesgo, los cuales analizan las exposiciones por grado y la magnitud de los riesgos. Estos riesgos incluyen el riesgo de mercado (incluyendo el riesgo cambiario, riesgo en las tasas de interés a valor razonable y riesgo en los precios), riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de la tasa de interés del flujo de efectivo.

La Entidad busca minimizar los efectos de estos riesgos utilizando instrumentos financieros para cubrir las exposiciones de riesgo. El uso de los instrumentos financieros se rige por las políticas de la Entidad aprobadas por el Consejo de Administración, las cuales proveen principios escritos sobre el riesgo cambiario, riesgo de las tasas de interés, riesgo de crédito, el uso de instrumentos financieros y la inversión de exceso de liquidez. Los auditores internos revisan periódicamente el cumplimiento con las políticas y los límites de exposición. La Entidad no suscribe o negocia instrumentos financieros, entre los que se incluye los instrumentos financieros derivados, para fines especulativos.

La función de Tesorería Corporativa informa trimestralmente al comité de administración de riesgos de la Entidad, el cual es un cuerpo independiente que supervisa los riesgos y las políticas implementadas para mitigar las exposiciones de riesgo.

d. *Riesgo de mercado*

Las actividades de la Entidad la exponen principalmente a riesgos financieros de cambios en las tasas de cambio (derivado de la adquisición de materias primas y materiales y de deuda (principalmente proveedores) que se adquieren en moneda distinta a la moneda funcional de la Compañía), de variaciones en las tasas de interés (derivado de la contratación de deuda a tasa variable). La Entidad suscribe una variedad de instrumentos financieros para manejar su exposición en riesgo cambiario y en tasas de interés.

Las exposiciones al riesgo del mercado se valúan usando un análisis de sensibilidad.

No han habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado o la forma como se administran y valúan estos riesgos.

e. *Administración del riesgo cambiario*

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera; en consecuencia se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas.

Los valores en libros de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera al final del periodo se mencionan en la Nota 21.

- Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

La Entidad se encuentra principalmente expuesta a la divisa del dólar estadounidense.

La siguiente tabla detalla la sensibilidad de la Entidad a un incremento y decremento de 5% en el peso contra las divisas extranjeras relevantes. El 5% representa la tasa de sensibilidad utilizada cuando se reporta el riesgo cambiario internamente al personal clave de la administración, y representa la evaluación de la administración sobre el posible cambio razonable en las tasas de cambio. El análisis de sensibilidad incluye únicamente las partidas monetarias pendientes denominadas en moneda extranjera y ajusta su conversión al final del periodo para un cambio de 5% en las tasas de cambio. El análisis de sensibilidad incluye préstamos externos así como préstamos de las operaciones extranjeras dentro de la Entidad donde la denominación del préstamo se encuentra en una divisa distinta a la moneda del prestamista o del prestatario. Una cifra positiva (como se aprecia en el cuadro que sigue) indica un incremento en los resultados y otras partidas del capital contable donde el peso se fortalece en 5% contra la divisa pertinente. Si se presentara un debilitamiento de 5% en el peso con respecto a la divisa en referencia, entonces habría un impacto comparable sobre los resultados y los otros resultados integrales, y los saldos siguientes serían negativos.

	Efecto de la moneda 2012	
Resultados y capital contable	10,294	(i)
Resultados y capital contable	(10,294)	(ii)

- (i) Aumento principalmente atribuible a la exposición de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar en dólar estadounidense en la Entidad al final del periodo sobre el que se informa.  
(ii) Disminución principalmente atribuible a la exposición de los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar en la dólar estadounidense en la Entidad al final del periodo sobre el que se informa.

La sensibilidad de la Entidad a la moneda extranjera ha disminuido durante el periodo actual principalmente debido al comportamiento estable del peso mexicano frente al dólar estadounidense durante el último semestre de 2012.

En opinión de la administración, el análisis de sensibilidad no es representativo del riesgo cambiario inherente ya que el año y la exposición no reflejan la exposición durante el ejercicio.

f. Administración del riesgo de tasa de interés

La Entidad se encuentra expuesta a riesgos en tasas de interés debido a que las entidades en la Entidad obtienen préstamos a tasas de interés tanto fijas como variables. Este riesgo es manejado por la Entidad manteniendo una combinación apropiada entre los préstamos a tasa fija y a tasa variable, y debido principalmente a que otorga préstamos a clientes (cartera de créditos vigente) a tasas variables. Las actividades de cobertura se evalúan regularmente para que se alineen con las tasas de interés y el apetito de riesgo definido; asegurando que se apliquen las estrategias de cobertura más rentables.

Las exposiciones de la Entidad a las tasas de interés de los activos y pasivos financieros se detallan en la siguiente sección de administración de riesgo de liquidez de esta nota.

- Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

Los siguientes análisis de sensibilidad han sido determinados con base en la exposición a las tasas de interés para los instrumentos financieros del periodo sobre el que se informa. Para los pasivos a tasa variable, se prepara un análisis suponiendo que el importe del pasivo vigente al final del periodo sobre el que se informa ha sido el pasivo vigente para todo el año. Al momento de informar internamente al personal clave de la administración sobre el riesgo en las tasas de interés, se utiliza un incremento o decremento de 50 puntos, lo cual representa la evaluación de la administración sobre el posible cambio razonable en las tasas de interés.

Si las tasas de interés hubieran estado 50 puntos por encima/por debajo y todas las otras variables permanecieran constantes:

El resultado del año que terminó el 31 de diciembre de 2012 disminuiría/aumentaría \$3,667. Esto es principalmente atribuible a la exposición de la Entidad a las tasas de interés sobre sus préstamos a tasa variable y sobre su cartera de créditos vigente.

La sensibilidad a las tasas de interés de la Entidad ha disminuido durante el año en curso debido principalmente a la reducción en la tasa variable de referencia.

g. *Administración del riesgo de precio*

La Entidad está expuesta al riesgo en precio por la adquisición de materias primas necesarias para la elaboración de sus inventarios (productos cármicos, principalmente), debido a que la cotización de los precios de los mismos se determina en dólares estadounidenses y cuyo precio fluctúa constantemente. La Entidad administra el riesgo de que la fluctuación en la variación en precios pueda afectar sus resultados, mediante la compra estratégica de productos en épocas del año en las cuales los precios fluctúan a la baja.

- Análisis de sensibilidad del precio de materia prima

Los análisis de sensibilidad han sido determinados con base en la exposición a los riesgos de precio de la materia prima al final del periodo sobre el que se informa.

El siguiente párrafo detalla la sensibilidad de la Compañía a un incremento y decremento de 5% en el valor de las compras de materias primas realizadas durante el ejercicio, considerando que las demás variables permanecieron sin cambio. El 5% representa la tasa de sensibilidad utilizada internamente por el personal clave de la gerencia, y representa la evaluación de la administración sobre el posible cambio razonable en los precios de sus insumos.

- Si el precio de la materia prima hubiera estado 5% por encima/por debajo del valor al que se realizó la compra en 2012, la utilidad integral del periodo que terminó el 31 diciembre de 2012 hubiese sido afectado en \$274,455; y el capital contable de la Compañía se hubiera modificado en la misma proporción.

h. *Administración del riesgo de liquidez*

El consejo de administración tiene la responsabilidad final de la administración del riesgo de liquidez, y ha establecido un marco apropiado para la administración de este riesgo para la administración del financiamiento a corto, mediano y largo plazo, y los requerimientos de administración de la liquidez. La Entidad administra el riesgo de liquidez manteniendo reservas adecuadas, facilidades bancarias y para la obtención de créditos, mediante la vigilancia continua de los flujos de efectivo proyectados y reales, y conciliando los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros.

La alta gerencia es quien establece las políticas apropiadas para el control de la liquidez a través del seguimiento del capital de trabajo, lo que permite que la gerencia pueda administrar los requerimientos de financiamiento de la Compañía. Se realiza un análisis semanal del flujo de efectivo para administrar el riesgo de liquidez a fin de mantener reservas adecuadas, los fondos de reserva de préstamos y planificación de las inversiones.

La Entidad cuenta con líneas de crédito disponibles hasta por un importe de \$2,394,161, las cuales pueden ser utilizadas atendiendo a sus necesidades de flujo de efectivo.

En la siguiente tabla se detallan los vencimientos contractuales de las cuentas por cobrar y por pagar de la Compañía, de acuerdo con los periodos de vencimiento. La tabla ha sido elaborada sobre la base de flujos de efectivo sin descontar, desde la primera fecha en que se tiene el derecho a cobrar o podrá ser obligado a pagar. La tabla incluye los intereses y los principales flujos de efectivo.

	Tasa promedio ponderada de interés efectivo	Menos de un mes	1 a 3 meses	3 meses a un año	1 a 5 años	Total
31 de diciembre de 2012						
Activos financieros a tasa variable:						
Cuentas por cobrar a clientes		\$ 680,87	\$ 4,796	\$ 22,783	\$ 27,864	\$ 736,321
Cartera de créditos vigente	9.58	33,32	107,710	703,645	37,773	882,451
Pasivos financieros a tasas de interés variable:						
Préstamos de instituciones financieras	5.55	(229,00)	(601,534)	(438,661)		(1,269,195)
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	7.89			(5,000)		(5,000)
Documentos por pagar	6.34		(105,341)			(105,341)
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	7.89				(55,000)	(55,000)
Pasivos financieros a tasas de interés fija:						
Préstamos de instituciones financieras	6.38	(41,91)				(41,914)
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	9.42			(144,500)		(144,500)
		<u>\$ 443,28</u>	<u>\$ (594,369)</u>	<u>\$ 138,267</u>	<u>\$ 10,637</u>	<u>\$ (2,178)</u>

Los importes incluidos anteriormente para los instrumentos a tasa de interés variable tanto para los activos como para los pasivos financieros no derivados, están sujetos a cambio si los cambios en las tasas de interés variable difieren de aquellos estimados de tasas de interés determinados al final del periodo sobre el que se informa.

La Entidad tiene acceso a las líneas de crédito como se describe con posterioridad, de las cuales \$878,522 no fueron utilizados al final del periodo (2011: \$908,000). La Entidad espera cumplir sus otras obligaciones con los flujos de efectivo de las operaciones y recursos que se reciban del vencimiento de activos financieros.

- Líneas de crédito

	2012	2011
Préstamos bancarios con varios vencimientos hasta el 2018, los cuales podrían ser ampliados por mutuo acuerdo:		
- Importe utilizado	\$ 1,515,609	\$ 1,415,784
- Importe no utilizado	<u>878,552</u>	<u>908,000</u>
	<u>\$ 2,394,161</u>	<u>\$ 2,323,784</u>

i. Administración del riesgo de crédito -

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una de las partes incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Entidad. La Entidad ha adoptado una política de únicamente involucrarse con partes solventes y obtener suficientes colaterales, cuando sea apropiado, como forma de mitigar el riesgo de la pérdida financiera ocasionada por los incumplimientos. La Entidad únicamente realiza transacciones con entidades que cuentan con una calificación de riesgo aprobado por el comité de Riesgos y de crédito con base en información financiera pública disponible y sus propios registros comerciales para calificar a sus principales clientes. La exposición de la Entidad y las calificaciones de crédito de sus contrapartes se supervisan continuamente y el valor acumulado de las transacciones concluidas se distribuye entre las contrapartes aprobadas. La exposición de crédito es controlada por los límites de la contraparte que son revisadas y aprobadas anualmente por el comité de administración de riesgos. En el caso de la cartera de créditos vigente, la Entidad en caso de créditos superiores a \$100,000 únicamente realiza transacciones con entidades que cuentan con una calificación de riesgo equivalente al grado de inversión o superior. Esta información la suministran agencias calificadoras independientes. En el caso del otorgamiento de créditos empresariales incluidos en la cartera de créditos vigente, todos deben ser autorizados por el Comité de crédito presidido por un miembro de la alta gerencia.

Las cuentas por cobrar a clientes están compuestas por un gran número de clientes distribuidos a través de diversas áreas geográficas. La evaluación continua del crédito se realiza sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar y, cuando sea apropiado, se adquiere una póliza de seguro como garantía de crédito o se solicita garantía hipotecaria (cartera de créditos vigente).

El análisis de antigüedad de saldos no deteriorados se muestra en la Nota 6. La Compañía realiza una evaluación continua sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar, asegurándose de la recuperación de créditos mediante la suspensión del suministro de materias primas y productos en caso de generarse algún incumplimiento.

La Compañía tiene establecida una reserva de cuentas de dudosa recuperación, la cual se detalla en la Nota 6.

La Entidad define que las contrapartes que tienen características similares son consideradas partes relacionadas. La concentración de riesgo de crédito relacionado con el principal cliente de la Compañía (cartera de crédito vigente) aunque excedió del 40% de los activos monetarios al cierre del año, se considera que con el cumplimiento de los requisitos establecidos para el otorgamiento de créditos para estos clientes (calificación de riesgo equivalente al grado de inversión o superior), se reduce el riesgo de crédito. En lo que respecta a las cuentas por cobrar a clientes, se considera que aunque existe concentración de riesgo de crédito, este se reduce y se encuentra controlado por el tipo de clientes que lo originan. La concentración de riesgo de crédito con alguna otra parte no excedió del 5% de los activos monetarios en ningún momento durante el año.

Además, la Entidad está expuesta al riesgo de crédito en relación con las garantías financieras dadas a los bancos proporcionados por la Entidad. La máxima exposición de la Entidad a este respecto es la cantidad máxima que la Entidad tendría que pagar si la garantía está llamada.

- Garantías tomadas y otras mejoras crediticias

La Entidad no mantiene ningún tipo de garantía ni otras mejoras crediticias para cubrir sus riesgos de crédito asociados a los activos financieros, excepto que el riesgo de crédito asociado a las cuentas por cobrar de la cartera de créditos vigente se mitiga por que la mayoría son otorgadas con garantía hipotecaria y aval solidario.

**18. Valor razonable de los instrumentos financieros**

- *Valor razonable de los instrumentos financieros registrados al costo amortizado*

La administración considera que los valores en libros de los activos y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados financieros, se aproxima a su valor razonable.

**19. Capital contable**

a. El capital social al 31 de diciembre de 2012 y 2011 se integra como sigue:

	2012		2011	
	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>193,170,478</u>	<u>33,351</u>	<u>194,153,014</u>	<u>34,229</u>
Total	<u>313,170,478</u>	<u>\$ 53,351</u>	<u>314,153,014</u>	<u>\$ 54,229</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 20 de abril de 2012, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$33,890 mediante la entrega de 1,882,783 acciones en tesorería.
- c. Durante el ejercicio de 2012, la Compañía compró 2,957,719 acciones de su capital social por \$53,885.

- d. Durante el ejercicio de 2012, la Compañía colocó entre el público inversionista 92,400 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones de tesorería) en \$1,617.
- e. 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.
- f. Durante el ejercicio de 2011, la Compañía compró 3,723,789 acciones de su capital social por \$56,989.
- g. El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2012 y 2011 asciende a 2,271,418 y 3,473,789, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2012 y 2011 fue de 313,768,353 y 312,783,446, 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 2012 y 2011, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,670 y \$10,846, 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:

	2012	2011	Fecha de transición
Cuenta de capital de aportación	<u>\$ 238,245</u>	<u>\$ 177,694</u>	<u>\$ 164,239</u>

**20. Utilidad por acción**

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción básica al 31 de diciembre de 2012, fueron:

Participación controladora	<u>\$ 631,289</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>313,768,353</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	<u>\$ 2.01</u>

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

Participación controladora	<u>\$ 460,981</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>312,783,446</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	<u>\$ 1.48</u>

**21. Saldos y transacciones en moneda extranjera**

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

	2012	2011
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	2,478	2,384
Pasivos monetarios	<u>(18,314)</u>	<u>(80,924)</u>
Posición corta	<u>(15,836)</u>	<u>(78,540)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (205,228)</u>	<u>\$ (1,097,989)</u>
En miles de euros:		
Activos monetarios		530
Pasivos monetarios	<u>(35)</u>	<u>(249)</u>
Posición (corta) larga	<u>(35)</u>	<u>281</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (590)</u>	<u>\$ 5,069</u>

b. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2012	2011
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	6,127	4,991
Compras de importación	198,239	216,177

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 abril
	2012	2011	2013
Dólar estadounidense	\$ 12.98	\$ 13.98	\$ 12.06
Euro	17.08	18.04	15.83

**22. Costos y gastos por naturaleza**

El costo de ventas, otros costos de la operación y gastos de venta, administración y generales que se presentan en el estado de utilidad integral se integran como sigue:

	2012	2011
<i>Costo de ventas</i>		
Consumo de inventarios	\$ 4,648,573	\$ 3,840,721
Servicios administrativos	299,319	261,811
Servicios de mantenimiento	46,984	37,544
Depreciación	56,860	48,931
Energéticos	76,382	71,220
Papelería y otros	37,422	34,471
Fletes	314,357	232,125
Otros	<u>9,207</u>	<u>7,956</u>
Total	<u>\$ 5,489,104</u>	<u>\$ 4,534,779</u>

	2012	2011
<i>Otros costos y productos de operación - neto</i>		
Cargos a proveedores	\$ (53,759)	\$ (80,338)
Venta de desperdicios	(70,654)	(98,252)
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	(34,064)	17,831
Otros	<u>10,194</u>	<u>24,784</u>
Total	<u>\$ (148,283)</u>	<u>\$ (135,975)</u>

	2012	2011
<i>Gastos de venta, administración y generales</i>		
Servicios administrativos	\$ 887,535	\$ 814,425
Servicios de mantenimiento	43,441	39,398
Gastos indirectos de administración	189,689	291,789
Fletes	158,025	136,864
Descuentos comerciales	49,764	70,082
Depreciaciones y amortizaciones	113,046	87,422
Energéticos	105,192	92,873
Otros	<u>23,756</u>	<u>29,198</u>
Total	<u>\$ 1,570,448</u>	<u>\$ 1,562,051</u>

**23. Ingreso y gasto por intereses**

- a. Los ingresos por intereses son originados principalmente por los créditos empresariales otorgados y que se encuentran registrados en la cartera de créditos vigente y por las actividades de factoraje financiero realizadas.
- b. Los gastos por intereses se integran como sigue:

	2012	2011
Intereses de préstamos bancarios y de documentos por pagar	\$ 124,820	\$ 91,519
Menos: importes incluidos en el costo de los activos calificables	<u>9,319</u>	<u>4,497</u>
	<u>\$ 115,501</u>	<u>\$ 87,022</u>

La tasa de capitalización promedio ponderada sobre los fondos que se piden en préstamo, por lo general es del 8.29% anual (2011: 4.35% anual).

**24. Contratos de arrendamientos operativos**

- Contratos de arrendamiento

Los arrendamientos operativos son relativos a las propiedades que ocupa la Entidad como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades del país y que arrienda con plazos de arrendamiento entre 5 y 10 años, con una opción de extenderlo por 10 años adicionales. Todos los contratos de arrendamiento operativo contienen cláusulas de revisión de rentas de mercado en caso de que el arrendatario ejerza su opción de renovar. El arrendatario no tiene opción de comprar la propiedad a la fecha de expiración del periodo de arrendamiento.

- Pagos reconocidos como gastos

	2012	2011
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 36,251	\$ 30,154
Cuotas contingentes por arrendamientos	<u>50</u>	<u>72</u>
	<u>\$ 36,301</u>	<u>\$ 30,226</u>

- Compromisos de arrendamientos operativos no cancelables

	2012	2011
Más de 1 a 5 años	\$ 6,307	\$ 5,572
Más de 5 años	<u>29,944</u>	<u>24,581</u>
	<u>\$ 36,251</u>	<u>\$ 30,153</u>

25. **Transacciones y saldos con partes relacionadas**

Los saldos y transacciones entre la Entidad y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de la Entidad, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

a. *Transacciones comerciales*

Durante el año, las entidades de la Entidad realizaron las siguientes transacciones comerciales con partes relacionadas que no son miembros de la Entidad:

	2012	2011
Pago de servicios a ejecutivos	\$ 76,792	\$ 37,636
Venta de mercancía	1,406	1,954
Pago de intereses	325	4,451
Cobro de intereses	3,342	173
Compras de ganado	1,698	6,736

Los siguientes saldos se encontraban pendientes al final del periodo sobre el que se informa:

	2012	2011
Por cobrar originado por préstamos: Desarrollos Tebain, S.A. de C.V.	<u>\$ 33,172</u>	<u>-</u>
	<u>\$ 33,172</u>	<u>\$ -</u>

26. **Contingencias**

- a. Al 31 de diciembre de 2012, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menos importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, y el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores 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 Entidad 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.

27. **Transacciones no monetarias**

Durante el ejercicio, la Entidad celebró las siguientes actividades financieras y de inversión no monetarias que no se reflejan en los estados consolidados de flujos de efectivo:

- El 20 de abril de 2012, se realizó el pago de dividendos por \$33,890, que fueron pagados mediante acciones de la reserva para recompra de acciones.

- 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.

## 28. Información por segmentos

### a. Adopción de la IFRS 8 Segmentos de operación

La Entidad adoptó la IFRS 8, *Segmentos de operación* a partir del 1 de enero de 2011. La IFRS 8 requiere que los segmentos de operación sean identificados con base en informes internos sobre los componentes de la Entidad, los cuales son revisados regularmente por el funcionario que toma las decisiones operativas de la Entidad con el fin de destinar los recursos a los segmentos y evaluar su rendimiento. En contraste, la norma anterior (IAS 14, *Información financiera por segmentos*) requería que una entidad identificara dos grupos de segmentos (negocios y geográficos), usando un enfoque de riesgos y beneficios, siendo el "sistema de información a la administración" de la Entidad usado únicamente como el punto de partida para la identificación de dichos segmentos. Como resultado, después de la adopción de la IFRS 8, cambió la identificación de los segmentos de la Entidad sobre los cuales debe informarse.

### b. Productos y servicios de cuyos segmentos a informar se derivan ingresos

La operación de la Entidad se realiza principalmente a través de cuatro divisiones, que son productos cárnicos, agropecuaria, inmobiliaria y financiera, las cuales están dirigidas cada una por un Director.

En lo que respecta a las divisiones agropecuaria e inmobiliaria, no se muestran las ventas, utilidades netas y activos y pasivos, separados por segmento de negocio, porque dichas divisiones son poco importantes a nivel consolidado (menor al 10%), en cada uno de los ejercicios que se presentan.

La información sobre los segmentos a informar de la Entidad se presenta a continuación.

### c. Ingresos y resultados por segmento

		<u>Ingresos por segmento</u>	
		2012	2011
División cárnicos	- Ventas netas	\$ 7,328,514	\$ 6,333,806
Área financiera	- Ingresos por intereses	<u>43,449</u>	<u>28,323</u>
		<u>\$ 7,371,963</u>	<u>6,362,129</u>
		<u>Utilidad por segmento</u>	
		2012	2011
División cárnicos		\$ 621,358	\$ 542,411
Área financiera		<u>9,900</u>	<u>5,315</u>
		<u>\$ 631,258</u>	<u>\$ 547,726</u>

Los ingresos que se informan en los párrafos que anteceden representan los ingresos generados por clientes externos. No se registraron ventas entre segmentos en el año, ni en el anterior.

Las políticas contables de los segmentos sobre los que se informa son las mismas que las políticas contables de la Entidad descritas en la Nota 3. Lo anterior representa la valuación que se informa al funcionario que toma las decisiones operativas para propósitos de distribución de los recursos y evaluación del rendimiento del segmento.

d. *Activos y pasivos por segmento*

	2012	2011
<b>Activos por segmento</b>		
División cármicos - circulante	\$ 1,558,771	\$ 1,881,968
- a largo plazo	3,568,316	3,273,239
Área financiera - circulante	908,518	272,973
- a largo plazo	<u>1,103</u>	<u>731</u>
Activos consolidados	<u>\$ 6,036,708</u>	<u>\$ 5,428,911</u>
	2012	2011
<b>Pasivos por segmento</b>		
División cármicos - circulante	\$ 1,109,696	\$ 1,533,782
- a largo plazo	77,539	287,672
Área financiera - circulante	951,938	279,296
- a largo plazo	<u>-</u>	<u>-</u>
Pasivos consolidados	<u>\$ 2,139,173</u>	<u>\$ 2,100,750</u>

Con el fin de supervisar el rendimiento de los segmentos y distribución de recursos entre segmentos:

- Todos los activos se asignan a segmentos a informar. El crédito mercantil se asigna a los segmentos a informar. Los activos usados conjuntamente por los segmentos sobre lo que debe informarse se distribuyen sobre la base de los ingresos obtenidos por los segmentos a informar individuales; y
- Todos los pasivos se asignan a segmentos a informar. Los pasivos por los cuales los segmentos a informar son conjuntamente responsables, se distribuyen en proporción a los activos por segmento.

e. *Información geográfica*

La Entidad opera la división de cármicos en México y Estados Unidos de América ("EUA"), la operación en EUA se considera poco importante.

f. *Información sobre clientes principales*

Los principales clientes de la división de cármicos tiendas de auto - servicio y departamentales (ver Nota 6), en lo que respecta a la división financiera un organismo público es el cliente más importante de la Compañía (ver Nota 7). No hay clientes individuales que hayan contribuido con 10% o más de los ingresos de la Entidad para 2012 y 2011.

29. **Explicación de la transición a IFRS**

La fecha de transición de la Entidad a las IFRS es al inicio del 1 de enero de 2011. En la preparación de los primeros estados financieros consolidados bajo IFRS, se han aplicado las reglas de transición a las cifras reportadas previamente de conformidad con NIF.

La Entidad aplicó la IFRS 1, *Adopción Inicial de las Normas de Internacionales de Información Financiera*, en su transición, la IFRS 1 generalmente requiere la aplicación retrospectiva de las normas e interpretaciones aplicables a la fecha del primer reporte. Sin embargo, IFRS 1 permite ciertas excepciones en la aplicación de algunas normas a los periodos anteriores, con el objeto de asistir a las entidades en el proceso de transición.

A la fecha de transición, la Entidad ha aplicado las siguientes exenciones obligatorias de aplicación retrospectiva de IFRS tal como lo requiere IFRS 1. Otras excepciones obligatorias no fueron aplicables.

1. *Cálculo de estimaciones* – Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las NIF, a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.
2. *Participaciones no controladoras* – La Entidad aplicó en forma prospectiva ciertos requerimientos de IAS 27 (2008), *Estados financieros consolidados y separados* a partir de la fecha de transición.

La Entidad también ha aplicado las siguientes exenciones voluntarias de aplicación retrospectiva de IFRS tal y como lo requiere IFRS 1:

1. *Exenciones referidas a las combinaciones de negocios* – la Entidad aplicó la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no se ha reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.
2. *Exenciones a la aplicación de otras IFRS:*
  - a. *Costo asumido* – La Entidad aplicó 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 propiedades, planta y equipo.

*Conciliación entre IFRS y NIF* - Las siguientes conciliaciones proporcionan la cuantificación de los efectos de transición y el impacto en el capital contable a la fecha de transición del 1 de enero de 2011 y al 31 de diciembre de 2011, y en el resultado integral neto y flujos de efectivo por el periodo de transición del 1 de enero de 2011 y al 31 de diciembre de 2011, como se muestra a continuación:

a. *Conciliación del capital contable*

		2011	1 de enero de 2011
		(final del último periodo presentado bajo NIF)	(fecha de transición)
Total capital contable bajo NIF		\$ 3,258,533	\$ 2,825,932
Efectos de la inflación	29.d.ii	(316,651)	(328,102)
Beneficios a empleados	29.d.iv	(5,990)	(5,989)
Valuación de propiedades, planta y equipo y otros activos	29.d.i	414,233	418,142
Efecto de impuestos diferidos	29.d.iii	<u>(21,964)</u>	<u>(25,676)</u>
Total ajustes al capital		<u>69,628</u>	<u>58,375</u>
Total capital contable bajo IFRS		<u>\$ 3,328,161</u>	<u>\$ 2,884,307</u>

b. *Conciliación de la utilidad neta e integral*

		Periodo terminado el 31 de diciembre de 2011 (final del último periodo presentado bajo NIF)
Utilidad neta bajo NIF		\$ 537,787
Valuación de propiedades, planta y equipo y otros activos	29.d.i	3,909
Efecto de amortización de otros activos	29.d.ii	<u>6,030</u>
Total ajustes		<u>9,939</u>
Utilidad neta e integral bajo IFRSs		<u>\$ 547,726</u>

c. *Efectos de la adopción de IFRS en el estado consolidado de flujos de efectivo:*

	2011 NIF	Efecto de transición a IFRS	2011 IFRS
Flujos de efectivo de actividades de operación:			
Utilidad integral consolidada	\$ 537,787	\$ 9,939	\$ 547,726
Ajustes por:			
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados	(282,084)		(282,084)
Depreciación y amortización	29.d.i 196,739	1,511	198,250
Pérdida en venta y baja de propiedades, planta y equipo y otros activos	15,540		15,540
Intereses a favor	(47,059)		(47,059)
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:			
Intereses a cargo	<u>87,022</u>		<u>87,022</u>
	507,945	11,450	519,395
Movimientos en el capital de trabajo:			
Aumento en cuentas por cobrar	(41,364)		(41,364)
Disminución en cartera de créditos vigente	55,577		55,577
Aumento en inventarios	(92,601)		(92,601)
Disminución de pagos anticipados	463		463
Aumento en cuentas por pagar a proveedores	251,993		251,993
Impuestos y gastos acumulados	(50,523)		(50,523)
Aumento de los beneficios a los empleados	29.d.iv 90	1	91
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	<u>631,580</u>	<u>11,451</u>	<u>643,031</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión:			
Adquisición de maquinaria y equipo	(482,708)		(482,708)
Venta de activo fijo	39,870		39,870
Otros activos	29.d.ii (21,876)	(11,451)	(33,327)
Intereses cobrados	<u>47,059</u>		<u>47,059</u>
Flujos netos de efectivo utilizado de actividades de inversión	<u>(417,655)</u>	<u>(11,451)</u>	<u>(429,106)</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:			
Préstamos obtenidos	772,665		772,665
Pago de préstamos	(339,868)		(339,868)
Documentos por pagar	(11,526)		(11,526)
Intereses pagados	(87,022)		(87,022)
Compra de acciones propias	(56,989)		(56,989)
Colocación de acciones propias			
Flujos netos de efectivo generado de actividades de financiamiento	<u>277,260</u>		<u>277,260</u>
Aumento neta de efectivo y equivalentes de efectivo	491,185	-	491,185
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>104,815</u>	-	<u>104,815</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 596,000</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 596,000</u>

d. *Notas a las conciliaciones*

La transición a IFRS originó los siguientes cambios a las políticas contables y ajustes a los registros contables:

i **Valuación de inmuebles, maquinaria y equipo**

De acuerdo con la IAS 16, *Propiedad, Planta y Equipo*, la Entidad determinó los componentes significativos de las propiedades, planta y equipo y; en consecuencia reajustó sus vidas útiles y su correspondiente efecto en la depreciación acumulada a partir de la fecha de transición. Adicionalmente, las refacciones son usualmente registradas como inventario y reconocidas como un gasto en la medida en que son utilizadas; sin embargo, las refacciones mayores (refacciones críticas), califican para ser reconocidas como propiedades, planta y equipo cuando la Entidad espera usarlas durante más de un año. De igual forma, si dichas refacciones solo pueden ser utilizadas por un activo en particular, deberán ser contabilizadas conforme a la IAS 16, incluyendo el reconocimiento del gasto por depreciación. A la fecha de transición, la Entidad identificó las refacciones clasificadas como críticas y su correspondiente gasto por depreciación.

ii De acuerdo con las normas IAS 29, *Información financiera en economías hiperinflacionarias*, los efectos de la inflación únicamente deben reconocerse en una economía hiperinflacionaria, que se identifica por diversas características del entorno económico de un país. El parámetro más objetivo para calificar una economía como hiperinflacionaria es cuando la inflación acumulada durante 3 años se aproxima o sobre pasa el 100%. Dado que la Entidades se encuentran en un entorno económico no hiperinflacionario desde 1998, los efectos de inflación reconocidos bajo NIF hasta 2007 fueron cancelados, por los periodos no hiperinflacionarios. Excepto por la maquinaria y equipo por los que se utilizó la excepción.

iii La Entidad reajustó sus impuestos diferidos conforme a las IAS 12, *Impuestos a la utilidad*, utilizando el valor en libros de los activos y pasivos reconocidos bajo IFRS.

iv IAS 19, *Beneficios a los empleados* - establece que los beneficios por terminación se refieren a una obligación que surge de la terminación del vínculo laboral y no de un servicio prestado. Por lo tanto, solo se puede registrar hasta que se genere la obligación de pago, o bajo la exigencia de los planes formales de retiro. Así mismo, la Entidad optó por reconocer las ganancias y pérdidas actuariales no amortizadas a la fecha de transición, de acuerdo con la exención voluntaria de IFRS 1.

v Reclasificación de los anticipos a proveedores para presentarlos correctamente dentro del rubro de otras cuentas por cobrar conforme a *IAS 1* a la fecha de transición.

vi Conforme a la IAS 19 el gasto por PTU reconocida se refiere únicamente a la causada, porque requiere, entre otros requisitos, que el empleado haya prestado sus servicios a la Entidad, y que la obligación presente, legal o asumida, para realizar dicho pago, sea resultado de eventos pasados. Por lo anterior, la Entidad eliminó el saldo por PTU diferida a partir de la fecha de transición de los estados financieros.

vii La Entidad adoptó los requerimientos de la IAS 2, *Inventarios*, valuando los inventarios al menor entre el costo y el valor neto de realización, el costo incluye una asignación sistemática de los gastos de producción fija y variable que se erogan en la conversión de las materias primas en productos terminados. Conforme a las NIF los gastos de producción no se incluían en el costo de los inventarios.

30. **Nuevos pronunciamientos contables**

La Entidad no ha aplicado las siguientes nuevas y revisadas IFRS que han sido analizadas pero aún no se han implementado:

IFRS 9, *Instrumentos Financieros*<sup>3</sup>

IFRS 10, *Estados Financieros Consolidados*<sup>1</sup>

IFRS 11, *Acuerdos Conjuntos*<sup>1</sup>

IFRS 12, *Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades*<sup>1</sup>

IFRS 13, *Medición del Valor Razonable*<sup>1</sup>

Modificaciones a la IFRS 7, *Revelaciones – Compensación de Activos y Pasivos Financieros*<sup>1</sup>

Modificaciones a la IFRS 9 e IFRS 7, *Fecha Efectiva de IFRS 9 y Revelaciones de Transición*<sup>3</sup>

Modificaciones a la IFRS 10, IFRS 11 e IFRS 12, *Estados Financieros Consolidados, Acuerdos Conjuntos y Revelaciones sobre Participaciones en Otras Entidades: Guías de Transición*<sup>4</sup>

La IAS 19 (revisada en 2011), *Beneficios a los Empleados*<sup>1</sup>

La IAS 27 (revisada en 2011), *Estados Financieros Separados*<sup>1</sup>

La IAS 28 (revisada en 2011), *Inversiones en Asociadas y Acuerdos Conjuntos*<sup>1</sup>

Modificaciones a la IAS 32, *Revelaciones – Compensación de Activos y Pasivos Financieros*<sup>2</sup>

Modificaciones a las IFRS, *Mejoras Anuales a IFRS ciclo 2009-2011, Excepto por las Modificaciones a IAS J*<sup>1</sup>

IFRIC 20, *Costos de Desmonte en la Fase de Producción de una Mina a Cielo Abierto*

<sup>1</sup> Efectiva para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2013.

<sup>2</sup> Efectiva para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2014.

<sup>3</sup> Efectiva para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2015.

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.

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

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 12 de abril de 2013, 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.

\*\*\*\*\*

# Deloitte.

30 de abril de 2013

Al Consejo de Administración de  
**Grupo Bafar, S. A. B. de C. V.**  
Carretera a Cuauhtemoc Km 7.5  
Colonia Las Animas  
Chihuahua, Chih., C.P. 31450

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza,  
S.C.  
Av. Valle Escondido 5500  
Fracc. Des. El Saucito, E-2, piso 1  
Chihuahua, Chih 31125  
México

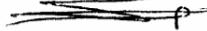
Tel: (614) 180 11 00  
Fax: (614) 180 11 10  
www.deloitte.com/mx

Estimados señores:

En relación con lo dispuesto en el Artículo 33, fracción I, inciso b), punto 1.2 de las "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores" publicadas en el Diario Oficial de la Federación Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día miércoles 19 de marzo de 2003 Actualizadas conforme a las Resoluciones publicadas en el mismo Diario Oficial los días martes 7 de octubre de 2003, lunes 6 de septiembre de 2004, viernes 22 de septiembre de 2006, viernes 19 de septiembre de 2008, martes 27 de enero, miércoles 22 de julio, martes 29 de diciembre de 2009, viernes 10 y lunes 20 de diciembre de 2010, miércoles 16 de marzo, miércoles 27 de julio, miércoles 31 de agosto, miércoles 28 de diciembre de 2011, jueves 16 de febrero y viernes 12 de octubre de 2012 (las Disposiciones), y por el contrato de prestación de servicios profesionales que celebramos el 7 de septiembre de 2012 para realizar el examen de los estados financieros consolidados de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Emisora) al 31 de diciembre de 2012 y por el año que terminó en esa fecha, manifestamos, lo siguiente:

- Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros que contiene el presente reporte anual por los ejercicios terminado el 31 de diciembre de 2011 y 2012 y por el estado de posición financiera al 1 de enero de 2011 (fecha de transición) fueron dictaminados con fecha 12 de abril de 2013, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.
- Asimismo, manifestamos que hemos leído el presente reporte anual y basados en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tenemos conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros dictaminados señalados en el párrafo anterior, ni de información que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.
- No obstante, los suscritos no fuimos contratados, y no realizamos procedimientos adicionales con el objeto de expresar su opinión respecto de la otra información contenida en el reporte anual que no provenga de los estados financieros por nosotros dictaminados.

Atentamente,



C.P.C. Francisco Pérez Santos  
Apoderado de la persona moral  
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.



C.P.C. José Guadalupe Venegas Muñoz  
Auditor externo  
Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
(miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited)

Auditoría, Impuestos y Legal, Consultoría, Asesoría Financiera.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited