

# INFORME ANUAL

QUE SE PRESENTA DE ACUERDO A LAS DISPOSICIONES DE  
CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES  
Y A OTROS PARTICIPANTES DEL MERCADO  
AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2005



**BAFAR**

## GRUPO BAFAR

KM 7.5 CARRETERA A CUAUHTÉMOC  
COL. LAS ÁNIMAS  
CHIHUAHUA, CHIH.

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

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. de C.V.

La inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios no implica certificación sobre la bondad del valor o la solvencia del emisor.

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>2</b>
1)	Glosario de Términos y Definiciones.....	2
2)	Resumen Ejecutivo .....	3
3)	Factores de Riesgo.....	6
4)	Otros Valores.....	7
5)	Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el Registro .....	7
6)	Documentos de Carácter Público .....	7
<b>II.</b>	<b>LA COMPAÑÍA</b> .....	<b>8</b>
1)	Historia y Desarrollo del Emisor.....	8
2)	Descripción del Negocio.....	16
A.	Actividad Principal.....	16
B.	Canales de Distribución .....	18
C.	Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos .....	18
D.	Principales Clientes .....	19
E.	Legislación Aplicable y Régimen Tributario .....	19
F.	Recursos Humanos .....	20
G.	Desempeño Ambiental.....	20
H.	Información del Mercado .....	20
I.	Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación. ....	21
J.	Créditos Relevantes.....	21
K.	Estructura Corporativa .....	22
L.	Descripción de los Principales Activos .....	23
M.	Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales .....	25
N.	Acciones Representativas del Capital.....	25
O.	Dividendos .....	26
<b>III.</b>	<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>26</b>
1)	Información Financiera Seleccionada .....	26
2)	Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía. ....	30
<b>IV.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>34</b>
1)	Estatutos Sociales y Otros Convenios.....	34
2)	Administradores y Accionistas.....	36
3)	Auditores.....	43
4)	Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses .....	43
<b>V.</b>	<b>MERCADO ACCIONARIO</b> .....	<b>43</b>
1)	Estructura Accionaria .....	44
2)	Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores .....	44
<b>VI.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>45</b>

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1) Glosario de Términos y Definiciones

**Productos de Consumo:** Entiéndase por alimentos cárnicos, lácteos o comidas preparadas sujetos a procesos de transformación que les dan valor agregado a los mismos, convirtiéndolos en Tocinos, Jamones, Salchichas, Salchichones, Embutidos, Quesos, Yoghurt, 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, los cuales son distribuidos a través de sus tiendas, las cuales pueden ser:

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

**Mega CarneMart:** Es el más novedoso tipo de tiendas, ya que conjunta la venta de carne de las CarneMarts con los productos de una tienda de conveniencia.

**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.

**BIF Gourmet:** El nuevo concepto gourmet está diseñado para satisfacer los gustos más exigentes de los consumidores que le permite encontrar una gran variedad de productos que van desde cortes finos de res, cerdo, pollo y otras especialidades, así como cocina fácil que abarca ricos y variados platillos listos para cocinar, además de productos madurados, bebidas y envasados.

## 2) Resumen Ejecutivo

GRUPO BAFAR, S.A. 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.

La meta de GRUPO BAFAR es llegar a ser el grupo más importante de México en la industrialización y comercialización de productos cárnicos, con fuerte influencia en lácteos y otros productos refrigerados aprovechando las oportunidades de crecimiento que ofrezcan los mercados de exportación.

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

En Octubre de 1998, en busca de sinergia y una mayor cobertura del mercado al menudeo directo al último consumidor, GRUPO BAFAR adquirió la marca comercial y los activos fijos de CARNES BIF, S.A. de C.V. y sus 31 establecimientos.

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, que agregaron un enorme potencial a nuestros mercados en esta región. El contrato se ejerció en dos partes, la primera el mismo Septiembre de 1999 y la última en Diciembre de 2000, cuando se consolidaron financieramente las operaciones de GRUPO BURR, a las de GRUPO BAFAR.

La solidez financiera que guarda nuestra empresa le ha permitido tener en mente varios proyectos de inversión. Finalmente el 20 de Marzo de 2002, se firmó un contrato de compraventa preparatorio con las empresas Nestlé de México S.A. de C.V y Société de Produits Nestlé S.A. mediante el cual se adquirieron los activos fijos, marcas e inventarios de la unidad industrial ubicada en La Piedad, Michoacán, destinados a la producción de carnes frías, embutidos y madurados al amparo de las marcas "Parma", "Sabori" y "Campestre". El 4 de Abril del mismo año se concluyó la adquisición mediante el pago del valor acordado de la operación.

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". Asimismo, se llevó a cabo un nuevo esquema operativo y de imagen de las tiendas Bif Gourmet y la consolidación del nuevo concepto de las tiendas MegaCarneMart.

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 esta región del país.

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 enfocadas a fortalecer las marcas líderes "Bafar" y "Sabori".

Nuestra estrategia de expansión continúa con la visión de aprovechar la ventana de oportunidades que ofrece la consolidación del sector, para alcanzar elevados niveles de

crecimiento de las operaciones. Fue así como durante 2004 adquirimos el 51% de GRUPO FERNÁNDEZ y la titularidad de la marca "Fres-ke-cito", el cual participa en el sector pecuario con liderazgo y reconocida imagen en los estados del Norte de la República. La recién adquirida organización se dedica a la crianza y engorda de pollo y ganado bovino. Al igual que otras adquisiciones realizadas, la unión con GRUPO FERNANDEZ generará una importante sinergia para el grupo, no sólo en el abasto oportuno y competitivo de materias primas, sino también la introducción de sus marcas comerciales en nuestra amplia red de distribución.

Durante el año 2004, se redoblaron esfuerzos para consolidar al Sistema de Calidad a lo largo de la cadena de abastecimiento, llegando a implementar nuestro SISTEMA DE GESTION 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 ISO9001:2000, certificación que obtuvimos en la planta Chihuahua a principios del 2005, nos permite garantizar la fabricación de productos con una calidad constante.

La Compañía se ha caracterizado por ser el líder de crecimiento en el mercado de productos cárnicos, ya que ha mantenido un ritmo de crecimiento sostenido en sus ventas alrededor del 30% anual, una gran preocupación por la capacitación de sus colaboradores, inversión en tecnología y expansión de sus operaciones.

Orientados en nuestra Misión: "Hacer que el trabajo de todos y cada uno de sus colaboradores llegue a ser su mejor opción", se concretó el proyecto de Universidad Bafar, el cual busca promover el desarrollo profesional, personal y económico a través del enriquecimiento de los conocimientos académicos, proporcionando programas de variadas disciplinas, los cuales ayudan a capacitarse y a aspirar a puestos de mayor proyección, además de contar con programas de superación personal, motivacionales, informativos y formativos dirigidos a empleados y sus familias.

Se inició operaciones en el Campus Chihuahua, el cual cuenta con un moderno edificio con capacidad para dar atención a 6,000 alumnos, equipado con instalaciones para impartir videoconferencias a nivel nacional y en forma simultánea con las 16 aulas de entrenamiento, distribuidas en nuestros centros de distribución y plantas. El éxito de este gran proyecto rinde sus frutos a mediados del 2005, con la graduación de la primera generación de alumnos.

En el 2005, GRUPO BAFAR continuó con su plan de negocios para seguir creando productos de valor agregado, mejorar la eficiencia operacional de sus tiendas y expandir la Compañía hacia mercados internacionales. Se trabajó arduamente en reafirmar la posición de mercado, a través del área de investigación y desarrollo se crearon 74 nuevos productos que responden a los gustos y necesidades del cambiante consumidor. Así, se ha conformado un portafolio de marcas de gran prestigio, cubriendo cada segmento de la pirámide socioeconómica.

Debido a los cambios que enfrentamos en el desarrollo y mezcla de productos, continuamos invirtiendo en nuestras plantas, equipándolas con tecnología de punta y aumentando la capacidad de producción.

La búsqueda de la excelencia y la calidad nos mantiene a la vanguardia en la implementación de estándares que las garanticen, tales como las certificaciones internacionales.

Además, desarrollamos nuestro propio sistema de calidad "Bafar Quality System BQS:6000", el cual abarca la totalidad de la cadena productiva y cumple con altos estándares de higiene, calidad, valor nutricional y sabor.

Adicionalmente, se destinó una fuerte inversión a la modernización y expansión de nuestras cadenas de tiendas CarneMart y Bif, remodelando el 100% de sus instalaciones.

Debido al prometedor crecimiento que se vislumbra y a la permanente expansión de sus divisiones, se pudo desarrollar un gran proyecto que nos coloca a la vanguardia en tecnología y sistemas de operación: la construcción de nuestro innovador Centro de Distribución, ubicado en la ciudad de Chihuahua, cuenta con una capacidad para refrigerar 24,000 toneladas y el alto grado de automatización en su manejo ha permitido perfeccionar y fortalecer la cadena de suministro.

Nuestra preocupación por el desarrollo del personal y profesional, así como por la seguridad y el bienestar de cada miembro de la empresa, nos llevó a consolidar el gran proyecto de la Universidad Bafar. Esta institución es hoy una realidad y es la base para impulsar a nuestros colaboradores al desarrollo de sus habilidades, brindándoles la oportunidad de progresar dentro de la empresa.

A continuación se presenta un resumen de su información financiera:

## **CIFRAS RELEVANTES/ Grupo Bafar y Subsidiarias**

Cifras expresadas en millones de pesos al 31 de Diciembre de 2005

	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
Ventas en Toneladas	149,067	115,086	104,365	99,090	89,605
Ventas Netas	3,408	2,940	2,521	2,307	2,166
Utilidad Operación	272	261	221	220	173
Flujo Operativo	338	324	285	299	236
Utilidad Neta Mayoritaria	385	158	255	124	112
Utilidad Neta	380	159	255	124	112
Activo Total	2,761	2,439	2,154	2,154	1,308
Pasivo Total	1,100	748	515	639	428
Capital Contable Total	1,661	1,327	1,153	910	775
Inversiones en activo fijo	292	151	62	270	94
Valor en Libros por Acción (\$)	5.2	4.1	3.7	2.9	2.5
Utilidad Neta por Acción (\$)	1.2	0.5	0.8	0.4	0.4
Utilidad Operación/Ventas Netas	8%	9%	9%	10%	8%
Flujo Operativo/Ventas Netas	10%	11%	11%	13%	11%
Utilidad Neta/Ventas Netas	11%	5%	10%	5%	5%
Activo Circulante /Pasivo Circulante (veces)	1.7	1.6	1.7	1.3	1.6
Resultado Operación a Intereses Pagados	12.8	19.3	20.0	18.6	11.8
Pasivo Total a Capital Contable	0.7	0.6	0.4	0.7	0.6
Número de acciones en Circulación (Miles)	311,710	314,533	314,024	315,446	313,090

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**):

			Volumen de Operaciones en Número de Acciones	
Fecha	P. Mínimo	P. Máximo	P. Cierre	Anual
31/12/1996	2.60	2.62	2.62	7'481,000
31/12/1997	2.17	2.20	2.20	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	3'885,000
31/12/2001	2.05	2.67	2.42	486,000
31/12/2002	2.50	3.40	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	6.00	6.00	5,215,500

### 3) Factores de Riesgo

GRUPO BAFAR como cualquier otro negocio, está sujeto a los riesgos macroeconómicos y del entorno general del país, ya sea por movimientos en el tipo de cambio, alza en las tasas de interés, aperturas arancelarias o cambios importantes en la legislación. Esto no es una cuestión nueva para la Compañía, la cual a través de las crisis más severas por las que ha pasado nuestro país y sus mercados, siempre ha salido adelante con gran éxito.

Aún y cuando los factores que se mencionarán a continuación no tienen un impacto preponderante en la operación de la emisora que puedan afectarla significativamente en su desempeño y rentabilidad, se consideró importante hablar sobre estos aspectos:

**1.- Situaciones relativas a los países en los que se opera:** Nuestra principal operación es con empresas estadounidenses, mismas que son proveedores de algunas de nuestras materias primas. Sin embargo, la Compañía está expuesta a posibles cierres de frontera a la importación de carne, tal como sucedió a finales de Diciembre de 2003 y principios del 2004 proveniente del problema enfermedades en animales como la Encefalopatía Espongiforme Bovina, mejor conocida como la enfermedad de las vacas locas y de la influenza aviar (en el caso de las aves). Esto se subsanó con la adquisición de materias primas de origen nacional.

**2.- Ausencia de operaciones rentables:** En años anteriores, la ganadería estuvo sujeta a fuertes sequías, precios bajos de venta en el mercado estadounidense y cierres temporales a la exportación; sin embargo, desde el año 2003 se revirtió esta tendencia. A partir del cuarto trimestre de 2005, incursionamos en la engorda de ganado para ser parte integral de la cadena de abastecimiento de materia prima de la Compañía, reduciendo radicalmente la exportación de ganado en pie.

**3.- Posición financiera de la empresa:** Las razones financieras de la emisora son por demás razonables. Liquidez: 1.66 veces; apalancamiento: 66.26%; resultado de operación a intereses pagados: 12.77 veces. En toda la historia de la empresa jamás ha incurrido en algún incumplimiento con acreedor alguno ya sea banco, proveedor etc.

**4.- Adquisiciones de activos distintos al giro normal de la empresa:** La política de la empresa ha sido no dirigir ningún flujo de efectivo que no tenga relación directa con las diversas operaciones de la empresa.

**5.- 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).

**6.- Vulnerabilidad a los tipos de cambio:** Como toda empresa que tiene relaciones comerciales con el extranjero, el pago a nuestros proveedores se realiza en dólares y está sujeto a la variación del tipo de cambio, sin embargo, en la industria cárnica los precios de los productos en el mercado aumentan en relación al incremento de las materias primas encontrándonos de igual manera en una situación competitiva. Asimismo, la Compañía cuenta con sólo un 2.86% de los préstamos bancarios en dólares.

**7.- Impactos en las regulaciones gubernamentales:** Existe la posibilidad de que el gobierno incremente los aranceles de importación de algunas materias primas e insumos o que existan restricciones a la importación de materia prima (comentado en el numeral 1), sin embargo, no son significativos para la empresa y al igual que el tipo de cambio afectan a la industria en general por lo que el impacto sería un aumento generalizado de precio en los productos y quizá una contracción temporal del mercado como respuesta a éste.

**8.- 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 la "Universidad Bafar" con que cuenta la empresa.

#### **4) Otros Valores**

La empresa no cuenta con otros valores inscritos en el registro 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.

Cuando se ha requerido hacer reportes sobre eventos eventuales, se ha utilizado el mismo sistema para hacerlo.

#### **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 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 han solicitado, 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 respecto de la empresa son:



C.P. Homero Valles Hernández  
Director de Finanzas  
Tel. 01-614-439-01-02  
[hvalles@bafar.com](mailto:hvalles@bafar.com)

Lic. Erika Horn Miranda  
Gerente de Finanzas  
Tel. 01-614-439-01-03  
[ehorn@bafar.com](mailto:ehorn@bafar.com)

Adicionalmente, la empresa cuenta con una página de Internet en donde en forma trimestral da a conocer las cifras contables reportadas a las autoridades financieras, la página se localiza en [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 2006
- I al IV Trimestre de 2005 y 2003
- Reportes Anuales de los años 2002-2004
- Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2002 -2004
- Última compulsión de estatutos sociales de la emisora
- Eventos Relevantes

## II. LA COMPAÑÍA

### 1) Historia y Desarrollo del Emisor

La familia Baeza Fares, con una tradición ganadera de más de 50 años donde 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 BAFAR inició operaciones en el estado de Chihuahua, donde ahora se encuentra su planta principal así como su centro de distribución.

A veinte años de distancia GRUPO BAFAR es una historia de éxito empresarial apoyada por el mercado de valores.

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.

Con esta estrategia comenzaron a detectar las necesidades del mercado al tiempo que comenzaron un proceso de industrialización y comercialización de estos productos donde tuvieron mucho éxito y la empresa creció muy rápido. En esa época, la Compañía tenía tan sólo 5 o 6 empleados.

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 de 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 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.

Y aún faltaba más. En 1988 y luego de haber tenido un despegue muy importante, con ventas anuales por 100 millones de dólares y contar con 1000 empleados, se redujo a 110 empleados en 3 meses y como muchas de las inversiones se habían financiado con créditos, en 1989 llegamos a tener un apalancamiento de 890%. A partir de ese momento se tomó la decisión de orientar el negocio hacia productos de mayor valor agregado.

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 BAFAR es la reconversión y modernización tecnológica hacia productos de valor agregado, comienza la elaboración y venta de embutidos y el desarrollo de marcas propias. Lo anterior origina una mayor comercialización y da inicio así a una amplia red de distribución.

El alto grado de integración, así como el desarrollo de una cultura de calidad fueron un parteaguas muy importante en la empresa, 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 y concluye el año 2005 con un total de 77. Este proyecto de alguna manera marca su regreso al mercado de venta de carne, solo que la diferencia es que ahora la firma, aunque estaba vendiendo menos, 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 del mercado nacional en el segmento de carnes frías.

En 1996, el entorno del país era de riesgo, derivado de la crisis iniciada el año anterior. BAFAR continuaba con un alto apalancamiento, y se encontraba inmersa en una industria altamente competitiva. El Grupo estaba tratando de 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 en una empresa sólida y con futuro. La firma entonces realiza una emisión de acciones en septiembre de 1996, colocando el 20% del capital social de la empresa. A partir de ese momento se constituye como GRUPO BAFAR.

Con la colocación de acciones, se logra una capitalización muy importante que facilitó el pago de pasivos al mismo tiempo que se hizo una alta inversión en activo fijo, en tecnología, sistemas, mercadotecnia, capacitación y distribución, así como una institucionalización de la organización que les permitió un mayor tiempo para planear y operar la empresa. De la misma forma les trajo un mayor flujo de efectivo lo que les permitió empezar a pensar en fusiones y adquisiciones.

El 1 de enero del 2000 BAFAR adquiere GRUPO BURR, sus activos, sus acciones y sus marcas. Con la compra de BURR, 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.

De igual manera, adquieren de FEMSA a CARNES BIF, que es una "Boutique de carnes" donde se vende no sólo carne sino también bebidas, lácteos, cerveza, vinos y abarrotes. Así nace lo que hoy conocemos bajo el concepto "Bif Gourmet" que son tiendas con gran variedad de cortes finos de carne y mariscos, productos de comida internacional y contemporánea, vinos y

toda clase de complementos de la más alta calidad. Al cierre de año 2005 cuenta con 18 tiendas ubicadas en puntos estratégicos.

La estrategia de BAFAR como empresa, se ha basado en ampliar la cobertura de operaciones a nivel nacional. Buscar, analizar, evaluar y concentrar las oportunidades de crecimiento que continuamente se presentan en el mercado de exportación. Buscando en todos los casos otorgar una rentabilidad adecuada para los accionistas de Bafar y con esto llegar a ser el Grupo más importante en la comercialización e industrialización de productos cárnicos con una fuerte influencia en lácteos y otros productos refrigerados en México, y no solamente refrigerados ya que están evaluando la posibilidad de entrar a otras ramas.

En relación al personal de la empresa, un punto muy interesante es que se concluyó el año con 6,550 empleados, los cuales están en constante aprendizaje a través de la creación de la Universidad Bafar Este concepto establece que el responsable de cada puesto debe de ser capacitado, teniendo en consideración que cada curso aporta cierto número de créditos a la contabilidad de cada empleado, que se tomarán en cuenta tanto para su ascenso dentro de la empresa como para sus ingresos.

En abril del 2002, Bafar adquirió de Nestlé México y Societe de Produits Nestle S.A los activos fijos, marcas e inventarios de la planta industrial Parma ubicada en la Piedad, Mich. Que elabora los productos con reconocimiento tanto nacional como 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.

Continuando con su ritmo de expansión, a finales del 2004 BAFAR realizó una alianza estratégica mediante la adquisición del 51% de las acciones de las empresas integrantes de GRUPO FERNÁNDEZ, creador de la marca de pollo y huevo Fres-ke-ci-to, líder en el norte del país.

GRUPO FERNÁNDEZ es un conjunto de empresas agropecuarias dedicadas a la producción y comercialización de pollo, huevo y alimento para aves y ganado. Cuenta con más de 40 años de experiencia y es líder en el mercado avícola y en la producción pecuaria, lo que nos da la oportunidad de ampliar nuestras operaciones en el sector primario e incursionar en la producción porcina, permitiéndonos soportar los elevados niveles de crecimiento en nuestras diversas operaciones.

La experiencia en la producción pecuaria de GRUPO FERNÁNDEZ, aunado a la capacidad de industrialización y comercialización de BAFAR, genera una sinergia que nos impulsa al liderazgo del mercado, abarcando más eslabones de nuestra cadena productiva al asegurar una buena parte del abastecimiento de materias primas y elaborando productos de mayor valor agregado y alta calidad.

Basados en un entorno económico estable y un crecimiento del mercado interno, GRUPO BAFAR tiene pensado llevar a cabo más fusiones y adquisiciones así como alianzas estratégicas, la incursión al mercado de exportación, así como las posibilidades de alguna adquisición en E.U.A o en Centroamérica, lo que la ubica como una de las empresas líderes de crecimiento en el sector alimenticio.

## **DIVISIÓN RETAIL**

La participación de CarneMart en nuestras ventas de carne, embutidos, lácteos, así como otros productos de valor agregado al mercado de detalle e institucional es por demás significativa, contando actualmente con un total de 77 tiendas Mega CarneMart, las cuales son un nuevo concepto que conjunta la venta de carne con productos de una tienda de conveniencia. Durante

el 2005, CarneMart rompió récord atendiendo a más de 5.4 millones de clientes a través de estos dos conceptos y se tienen grandes expectativas de crecimiento para el año 2006. Se continúa trabajando en el avance y desarrollo del concepto CarneMart, ampliando el surtido, promoviendo la venta de productos de valor agregado y mejorando los flujos de atención al cliente.

El 2005 fue un año importante en la consolidación del concepto Mega CarneMart, afinando una interesante mezcla de productos y servicios que ofrece, es por eso que año con año nos preocupamos por desarrollar nuevos productos que afianzan la lealtad de nuestro clientes y así poder ampliar nuestro mercado. A lo largo del año se concluyó con la remodelación del 100% de las tiendas.

En un esfuerzo por resaltar los atributos de higiene y calidad en todas nuestras tiendas, implementamos el programa de 5's, el cual está enfocado al orden y la limpieza. También lanzamos, con excelentes resultados, la Campaña de Calidad bajo el sello de "Calidad 200% Garantizada" otorgándole a los clientes la seguridad de que si no está satisfecho con su producto se lo cambian y además le devuelven su dinero. Otro suceso importante durante el 2005 fue el lanzamiento de las "tarjetas cliente experto" que se otorgan en todas nuestras tiendas, con ella premiamos la lealtad de nuestros clientes, obteniendo excelentes descuentos y participando en las promociones mensuales y así mismo ser acreedores a premios y regalos en fechas especiales.

En lo que respecta a las Tiendas BIF, es un moderno concepto de tiendas al que llamamos Boutique de Carnes que está diseñado para satisfacer los gustos más exclusivos y exigentes en el arte del buen comer. La mezcla de productos y servicios que se ofrecen en BIF se ha ido afinando, dándonos la oportunidad de incursionar con mucho éxito en la venta de comida preparada o lista para cocinarse.

Los resultados obtenidos en la operación de las tiendas BIF son muy satisfactorios, el excelente servicio y la calidad que se ofrece a los clientes son la mejor estrategia para ubicar a las tiendas en la preferencia de este segmento del mercado.

El año 2005 fue el parteaguas para iniciar el proceso de certificación ISO9001, siendo ésta la primera cadena de tiendas en el país que contará con este tipo de certificación.

Las características y calidad de los productos, el servicio y sus instalaciones que se ofrecen en nuestras tiendas BIF, hicieron posible la apertura de nuevas sucursales en la cadena prestigiada "El Palacio de Hierro", contando actualmente con 6 tiendas en la Cd. de México y 1 en la Cd. de Monterrey.

## **DIVISIÓN PRODUCTOS DE CONSUMO**

Por otra parte, la Compañía mantuvo operaciones a través de sus 16 Divisiones de Productos de Consumo, para atender 44 cadenas de autoservicios en un total de 1,561 tiendas y 102 distribuidores.

Nuestra ventaja competitiva es la consolidación de nuestros sistemas de distribución a nivel nacional, que ubica a la División de Productos de Consumo como uno de los principales distribuidores de productos refrigerados en la República Mexicana, con la posibilidad de ofrecer a nuestros clientes mayor frescura en nuestros productos, originando una barrera de entrada a los pequeños y medianos competidores nacionales y extranjeros.

Cada año ampliamos nuestra red de distribución, operando nuevos centros de distribución y puntos de venta que consolidan las oportunidades de incrementar nuestra presencia en el mercado. Hemos realizado inversiones importantes en el desarrollo de la infraestructura de distribución y comercialización, para soportar el crecimiento acelerado basado en la eficiencia y productividad. Así, este año concluimos con un 95% de aumento en el nivel de servicio de la cadena de suministro, con lo que garantizamos a nuestros clientes el surtido de sus pedidos, en menos de 48 horas, dos veces por semana.

GRUPO BAFAR consciente de la importancia que juega la mercadotecnia hoy en día en la definición de las necesidades de nuestros clientes, ha enfocado sus esfuerzos en la investigación y desarrollo; así tan sólo en el año 2005 se crearon más de 74 novedosos productos que responden a los gustos y preferencias de los consumidores, enriqueciendo nuestro portafolio de marcas y nuestro posicionamiento en todos los segmentos y nichos de mercado.

Durante el año 2005, las actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas fueron muy intensas y variadas a fin de reforzar la imagen de nuestras marcas, entre las cuales destacan:

- Se realizó una extensa Campaña de Relaciones Públicas con el objeto de fortalecer el relanzamiento de la marca Sabori y confirmar sus valores y atributos.
- Como parte del innovador concepto “La Zona Sabori”, se colocó en el mercado la línea de productos biofuncionales.
- Se llevó a cabo a un refresh de la marca Burr, renovando su imagen.
- Se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva línea de quesos de la marca Campestre, la cual se hizo en presentaciones de paquetería de tamaños funcionales.

Somos los primeros en México en modernizar las presentaciones y el empaque de diversos productos. En este año, se destinó una fuerte inversión en la implementación del funcional empaque resellable, lo que da una mayor frescura y conservación del sabor de nuestros productos.

Se realizó un gran esfuerzo que involucró a todo el personal del Grupo, para obtener la certificación del personal de ventas y operativo en buenas prácticas de manufactura, manejo de producto, ISO9000, programa de 5's y aseguramiento de calidad en la cadena de frío.

Se puso en marcha el Proyecto de Venta Móvil, el cual nace de la necesidad de automatizar los procesos de venta para autoservicios y rutas de detalle. Nos apoyamos en la tecnología de punta que ofrecen las Hand Held, computadoras móviles de mano con capacidad de almacenamiento y procesamiento, dotadas de un scanner para lectura de códigos de barra, teclado alfanumérico y pantalla touch screen.

La gran funcionalidad que este equipo nos permite tener la información actualizada acerca de inventarios, listas de precios, productos, estadísticas, clientes, etc., haciendo más eficiente la labor de venta.

## **DIVISIÓN MANUFACTURA**

Contamos con 5 plantas productivas ubicadas en las ciudades de Chihuahua, Obregón, Torreón y la Piedad, Michoacán, de las cuales 3 de ellas se dedican al procesamiento de embutidos y cortes de carne, las cuales trabajan bajo un sistema de control de calidad de clase mundial contando con certificaciones internacionales como TIF, USDA y Japan Approved.



La preocupación por mantener nuestras marcas vigentes y posicionadas en el mercado, nos lleva a renovar periódicamente nuestros productos y desarrollar otros nuevos. Así mantenemos nuestras plantas productivas en un continuo proceso de actualización de la tecnología y los procedimientos que utilizamos.

Esto nos permite aprovechar nuestra capacidad financiera, haciendo uso de los conocimientos del mercado internacional de materias primas para obtener los mejores costos. Además, en los últimos años BAFAR ha llevado a cabo un agresivo programa de inversión enfocado al crecimiento de la capacidad de su planta productiva. Durante este último año se incrementó en un 26% la capacidad de producción.

Nuestro crecimiento demanda una plataforma de infraestructura moderna y versátil, capaz de soportar la apertura a nuevos proyectos. Así iniciamos la construcción del moderno Centro de Distribución (CEDIS) con una inversión total de 18 millones de dólares. El centro está ubicado a un lado de la planta productiva en la Cd. de Chihuahua e iniciará operaciones en Mayo de 2006. Por sus dimensiones es considerado como uno de los más grandes y modernos de México en el ramo de productos alimenticios, con una capacidad de almacenaje de 24 mil toneladas. Su innovador diseño viene a perfeccionar nuestra operación y logística, proporcionando un manejo totalmente automatizado por medio de robots y software que emite las órdenes de carga y descarga. La funcionalidad de este Centro es adaptable para almacenar una gran variedad de productos congelados, embutidos, lácteos y secos, garantizando que la ubicación, rotación e inventarios sean 100% confiables.

A finales del 2005 se integraron “Equipos de Mejora” los cuales diseñan estrategias para eficientar la mano de obra, mejorar los rendimientos de los procesos y cumplimiento a los programas diarios de producción. También se hicieron modificaciones a equipos con la finalidad de mejorar la calidad y los tiempos de limpieza en las diferentes áreas de trabajo, de la misma manera se adecuaron las maquinarias para utilizar los energéticos (gas, electricidad) y de esta forma reducir los costos.

Gracias a los estrictos controles de calidad con los que operamos en nuestras plantas, se mantienen las certificaciones USDA y Jappan Approved.

## **SISTEMA BSQ6000: BAFAR QUALITY SYSTEM**

Nuestro compromiso de calidad va más allá de nuestros procesos, buscamos ser para nuestros consumidores esa energía que los lleva a transformar sus sueños en realidades. Esto se logra con calidad total, de ahí que reafirmamos nuestro compromiso haciéndonos acreedores a certificaciones de clase mundial:

- Certificación ISO9000 en las plantas con mayor producción (Chihuahua y La Piedad)
- Mantenemos la certificación USDA
- Iniciamos la implementación del sistema de gestión de calidad en la planta Frescecito y Alimentos Concentrados de Chihuahua Capitán.
- GRUPO BAFAR desarrolló e implementó su propio sistema de calidad llamado BQS:6000 (Bafar Quality System), el cual abarca desde la materia prima hasta la entrega al consumidor final. Este proceso incluye a todas las oficinas divisionales, tiendas, plantas y oficinas administrativas y tiene su propio sistema de certificación.
- En el 2006 implementaremos el programa SIXSIGMA, el cual busca reducir de manera considerable el número de defectos de producción.
- Aplicamos el programa de 5's, enfocados al orden y limpieza en todas las áreas de la organización.

## **SISTEMA DE CALIDAD BAFAR**

Buscamos cumplir con altos estándares de higiene, sabor, valor nutricional y precio accesible a cada grupo de consumidores. Algunos de los principios básicos del BQS:6000 (Bafar Quality System) son:

- **Selección y aprobación de Proveedores .**
- **Especificaciones de Materias Primas y Materiales de Empaque.**
- **BPM, HACCP**, contamos con programas enfocados a la fabricación de productos seguros.
- **Auditorías de Calidad.-** Evaluamos permanentemente la higiene y el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se fabrican y manejan nuestros productos.
- **Desarrollo y Aprobación de Nuevos Productos.-** Desarrollamos el producto que el mercado espera y nos aseguramos de que cumpla con todos los estándares de calidad.
- **Laboratorio.-** Analizamos el producto desde su proceso de elaboración hasta su liberación para venta.
- **Evaluación Sensorial.-** Verificamos cada lote de producto para comprobar que tiene el sabor, color y aspecto que el consumidor espera.
- **Benchmarking.-** Nos comparamos contra la competencia, precisamos qué lugar ocupamos en el mercado y definimos cómo mejorar nuestros productos para llegar a ser la mejor opción del consumidor.
- **Entrenamiento del Personal.-** Contamos con programas de entrenamiento para cada colaborador, buscando su certificación en las operaciones que realiza.
- **Documentación.-** El SGC está documentado con procedimientos e instructivos que nos ayudan a ejecutar los procesos en forma uniforme.
- **Monitoreo del Sistema de Distribución.-** Para que nuestros productos lleguen frescos al consumidor, auditamos el manejo del producto durante su distribución y venta, asegurando el cumplimiento de la cadena de frío.

## **DIVISIÓN INMOBILIARIA**

La expansión y el crecimiento de nuestros puntos de venta, han sido apoyados en gran medida por nuestra División Inmobiliaria. El trabajo de esta área se complementa con una constante

labor de investigación acerca de la tendencia en el crecimiento de las ciudades y nivel socioeconómico de cada sector, elementos que apoyan la validación de ubicaciones de cada una de nuestras tiendas.

Esta División se orienta también a lograr una inversión rentable en inmuebles que por características propias o de su entorno, tienen un potencial comercial atractivo.

Se está evaluando la posibilidad de realizar desarrollos inmobiliarios, debido a que hoy en día la construcción de vivienda es un sector de amplio crecimiento. Consideramos que existen oportunidades de negocio muy favorables debido a que contamos con una plataforma de predios provenientes de la adquisición de GRUPO FERNÁNDEZ, que el día de hoy tienen un alto valor comercial-residencial.

## **DIVISIÓN PECUARIA**

La adquisición de la marca e instalaciones de Freskecito, nos permitió ampliar nuestra actividad en la producción pecuaria. Durante el año 2005 se realizaron importantes inversiones en la modernización de las instalaciones e infraestructura de la planta, la cual cuenta ahora con tecnología que transformó por completo los procesos de las áreas de reproducción, incubación y sacrificio, incrementando la capacidad de producción. También se homologaron los sistemas, lo cual resultó en una mejora de los costos de adquisición de materia prima y una optimización de sus estándares de productividad.

La calidad de nuestros productos se respalda ampliamente ya que, por medio de la planta filial LECTIO, elaboramos el mejor alimento para la engorda de las aves, garantizando el valor nutricional de nuestros pollos. Además de ser proveedor de otra de las filiales de GRUPO BAFAR, denominada PROMOTORA GANADERA TRES HERMANOS quien le provee el alimento para llevar a cabo la engorda de ganado.

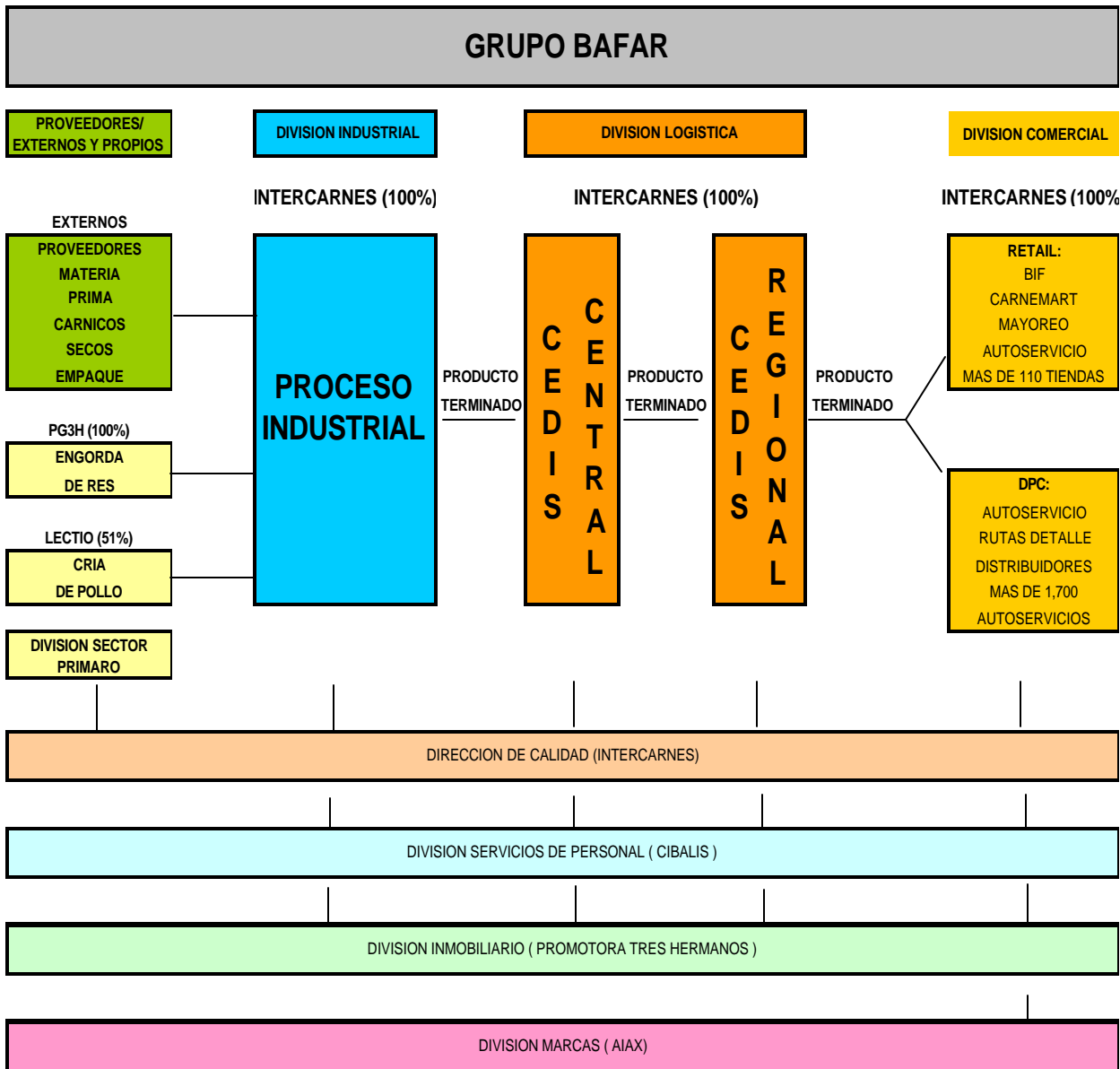
Las reformas implementadas, tanto en las instalaciones como en los sistemas operativos, nos dieron la oportunidad de desarrollar productos de valor agregado que dan mayor presencia y diversificación a la marca Freskecito.

En el 2005 iniciamos un proyecto de gran trascendencia en la economía del estado, invitando a los productores avícolas a participar, junto con GRUPO BAFAR, en un esquema productivo en el que los apoyamos con asesoría y respaldo financiero para que estén en posibilidades de calificar como nuestros proveedores y de esta manera impulsar el desarrollo de la avicultura en el Estado.

## **PROCESO PRODUCTIVO**

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





**2) Descripción del Negocio**

**A. Actividad Principal**

GRUPO BAFAR, S.A. 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 ha incursionado en el sector pecuario.

Las materias primas para la producción se dividen en dos grandes grupos, donde el primero son los insumos cárnicos que incluyen productos de cerdo, res, pavo y pollo, entre otros; este tipo de insumos mantienen un precio volátil sujeto al mercado de *commodities*, en el cual la experiencia de BAFAR es factor clave para cerrar las mejores operaciones, además de aprovechar la capacidad de almacenaje y financiera que mantiene la Compañía; el segundo

grupo, son los empaques y condimentos y su precio se desenvuelve en el mercado de manera normal. 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.
- SWIFT PORK, CO.
- TYSON FRESH MEATS
- TYSON FOODS
- EXPORT PACKERS
- MAPLE LEAF
- JENNY-O
- PERDUE FARMS
- PORKY PRODUCTS
- MIDLAND FOODS
- NORTHERN BEEF
- ECONOMIC CASH
- TRICITY SALES
- AGROSUPER COMERCIAL
- BORDER WAREHOUSE
- FOOD SUPPLIERS
- CAROLINA TURKEYS
- GERBER AGRI
- SMITHFIELD
- NATIONAL BEEF
- SEABOARD FARMS

**Nacionales:**

- COMERCIALIZADORA AVEMEX
- CORTES Y PROCESO LANCER
- ALIMENTOS KOWI
- GRUPO PORCICOLA MEXICANO, S.A. DE C.V.
- GRANJAS OJAI
- CARNES GRENPRO
- CARNES FINAS DE CAMARGO
- AYVI, S.A. DE C.V.
- ALIMENTOS LIBRA
- SONORA AGROPECUARIA
- AMERICAN BEEF
- SUKARNE, S.A. DE C.V.
- EMPACADORA GANADERA DE CHIHUAHUA
- SABE ALIMENTOS

Para **Empaques y Condimentos**, nuestros principales proveedores son:

**Extranjeros:**

- VECTOR LATINA
- PECHINERY PLASTIC
- BAVARIA CORPORATION

**Nacionales:**

- HELM DE MÉXICO
- LABORATORIOS GRIFFITH
- McCORMICK PESA
- HARINAS DE CHIHUAHUA
- CONDIMENTOS NATURALES TRES VILLAS

- ETIQUETAS ADHESIVAS
- TEEPAK DE MEXICO
- LUCTA MEXICANA
- SMURFIT CARTÓN
- PROVEEDORES DE INGENIERIA ALIMENTARIA
- PUEBLA ESPECIALIDADES
- F.M.C.
- INTERALIMENT
- CELPLY

La naturaleza del negocio es de particular estacionalidad, 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 siempre con altos volúmenes de venta.

## **B. Canales de Distribución**

BAFAR cuenta con una eficiente y moderna red de distribución. Dispone de 16 Divisiones con más de 700 vehículos con lo cual se tiene presencia en los 31 Estados de la República Mexicana además del Distrito Federal. Nuestros canales de distribución tienen la siguiente estructura: Autoservicios: 44 Cadenas, 1,561 tiendas; 102 Distribuidores; 128 Rutas de Detalle; 77 tiendas CarneMart y 18 tiendas BIF.

## **C. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos**

La lista de nuestras principales marcas es la siguiente:

- All American
- American Classic
- Bafar
- Bif
- Burr
- Beef N'Bacon
- Campestre
- CarneMart
- Clarita
- Deli Club
- Fiesta
- Fresh Pack
- La Zona
- La Zona Sabori
- Mc Coy
- Montebello
- Parma
- Pery
- Sabori
- Tres Castillos
- Turkey Supreme
- Villafranca
- Fres-ke-ci-to
- Palermos

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

- El mejor corte en carnes frías (Slogan Bafar)
- En cuaresma se vale pavo y queso

- La carne se compra en BIF
- Bif, el sabor de la buena carne
- Bif, el mmm....de cada día
- Come con confianza (Slogan de CarneMart)
- No ponga a su familia en oferta (Slogan Parma)
- Tiene más carne ( Slogan Bafar)
- Para expertos en carnes y el buen comer (Slogan Bif)
- El sabor de la salud (Slogan Sabori)
- Alimentando el progreso de México (Slogan GRUPO BAFAR)

La lista de nuestros principales avisos comerciales es la siguiente:

- El Sabor de La Salud (Aviso Comercial)
- Alimentando el progreso de México (Aviso Comercial)
- Calidad que no se discute (Aviso Comercial)
- Para expertos en carne y el buen comer (Aviso Comercial)
- Tiene más carne (Aviso Comercial)

La Compañía no tiene contratos fuera de la operación normal del negocio. Los contratos que se tienen, son entre compañías subsidiarias para prestación de servicios o de arrendamiento inmobiliario y prestación de servicios con terceros.

#### **D. Principales Clientes**

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

- Wal Mart
- Soriana
- Aurrerá
- Gigante
- Casa Ley
- Calimax
- Comercial Mexicana
- Futurama – Alsuper
- Superama
- Smart
- Comercial VH
- S.M. Internacionales H.E.B.
- Tiendas Chedraui

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 10.07% del total de las ventas 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**

Con la nueva adquisición de GRUPO FERNÁNDEZ son tres las compañías las que se encuentran dentro del régimen simplificado del Impuesto Sobre la Renta, denominadas Promotora Ganadera Tres Hermanos S. de R.L. de C.V., Reproductoras del Nazas, S. P. R. de

R.L. y Ángel Trías, S.P.R. de R.L. de C.V. El régimen en que se encuentran básicamente le da la ventaja fiscal al tener reducciones en las tasas de impuestos federales.

La operación de éstas empresas a nivel consolidado representa el 4.12% de las ventas totales de la compañía.

## **F. Recursos Humanos**

GRUPO BAFAR contaba con 6,500 empleados al 31 de Diciembre de 2005, todos registrados en las empresas de servicios, de los cuales el 17% se encuentran sindicalizados, no siendo el caso para los empleados de confianza que laboran dentro de la empresa Lectus Corporativo, S.A. de C.V.

En nuestra Misión y Filosofía tenemos tres principios básicos: "INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y RESPETO". Basados en éstos, establecemos una relación laboral óptima en todos los aspectos a base de comunicación y respuesta a las necesidades. La relación con los sindicatos es magnífica y siempre basada en los principios de nuestra Misión.

## **G. Desempeño Ambiental**

Las plantas productivas están clasificadas como empresas de bajo riesgo ambiental, asimismo se está trabajando en reducirlo mediante algunos 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.

## **H. Información del Mercado**

### **Posición de Mercado:**

BAFAR es la compañía líder de crecimiento en el mercado de productos cárnicos en México. Al final del ejercicio de 2005 contábamos con una participación del 22 por ciento del mercado de procesados a nivel nacional, mientras que en el año 1996 era de tan sólo el 12 por ciento. Para alcanzar esa participación, el crecimiento en los últimos 5 años ha sido del 57%. 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, BAFAR es líder en las zonas donde participa, la cual distribuye a través de ventas a 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.

Por otra parte se encuentra la empresa Promotora Ganadera Tres Hermanos que compete en el mercado de compraventa y repasto de ganado bovino en pie, la cual exporta el 77% de sus ventas.

### **Competidores:**

BAFAR compete 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 Kir (Grupo Qualtia) con sus marcas Kir y Zwan.

### **I. Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación.**

La operación de la Compañía se realiza a través de dos principales actividades comerciales, que son la de productos cárnicos, la cual está dirigida por 2 directores: uno para el área de productos de consumo y otro para el área de retail, y el área pecuaria dirigida actualmente por dos directores: uno enfocado al área ganadera y otro al sector avícola.

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

En lo que respecta a las ventas de exportación, estas se incrementaron un 37.6% respecto al año anterior y representaron el 1.7% de las ventas totales en el año 2005; sin embargo, se espera que para el año 2007, las ventas al exterior representen el 5% de las ventas del Grupo, ya que durante 2004 se obtuvo por parte de USDA (United States Department of Agriculture) la certificación de una línea de productos. El año 2005 es el inicio del proyecto de exportación a Estados Unidos, con el objetivo de llegar a los más de 35 millones de mexicanos que radican en ese país, para lo cual se están negociando una serie de alianzas estratégicas, así como estrategias de producción, integración y comercialización, con el fin de alcanzar este objetivo y contamos con la infraestructura que nos permitirá lograr con éxito este nuevo reto y lograr la globalización de nuestras marcas.

## **VENTAS DE LOS ULTIMOS TRES AÑOS**

**Miles de Pesos a Diciembre 2005**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Variación %</b>	<b>2005</b>	<b>Variación %</b>
Ventas Netas	2,520,542	2,940,374	16.66%	3,407,715	15.89%

### **J. Créditos Relevantes**

La empresa no tiene fincado ningún crédito relevante ni contingencia que pueda influir en los resultados de la operación.

## **K. Estructura Corporativa**

A finales de 2003, la administración de la Compañía decidió reorganizar la estructura del Grupo, para descentralizar los inmuebles, maquinaria y equipo, los derechos de uso de marcas y los conocimientos técnicos e industriales, de las subsidiarias que realizan las operaciones con terceros. Esa reorganización tuvo también como resultado la transferencia de activos netos a nuevas subsidiarias constituidas. Esta reorganización no tuvo ningún efecto en la valuación de los activos consolidados.

Las empresas subsidiarias de BAFAR, en donde se tiene inversión en acciones por el 100% en forma directa o indirecta y por consecuencia sustentan el control sobre las mismas, son las siguientes:

**Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V.**, es una empresa que inició actividades en 1983 y está dedicada principalmente al procesamiento y comercialización de carnes frías, lácteos y productos cárnicos derivados de la carne de cerdo, res y aves. Esta es una empresa que no cuenta con empleados. Su domicilio fiscal reside en La Piedad, Michoacán. Actualmente está en suspensión de actividades y la operación que esta compañía realizaba ahora la hace a través de Intercarnes, S.A. de C.V.

**Intercarnes, S.A. de C.V.**, se constituyó en Agosto de 1999, iniciando sus operaciones hasta el 31 de Diciembre de 2003 cuyo objeto social es la fabricación y venta de productos cárnicos y alimentos, compra, engorda y venta de ganado en pie. Esta empresa no cuenta con empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Promotora Tres Hermanos, S.A. de C.V.**, es una empresa que se constituyó desde 1999, sin embargo, a partir del 31 de Diciembre de 2003 inicia sus operaciones como arrendadora de bienes inmuebles, maquinaria y equipo a partes relacionadas. Esta empresa no cuenta con empleados.

**Inmobiliaria Carnetec, S.A. de C.V.**, es una empresa dedicada a la compra venta de bienes inmuebles que inició sus operaciones en diciembre de 2001. Esta empresa no cuenta con empleados.

**Promotora Ganadera Tres Hermanos, S. de R.L. de C.V.**, es una empresa que inició operaciones en Diciembre 2001 y está dedicada a la compraventa y repasto de ganado bovino en pie, en el mercado nacional y extranjero. Esta empresa no cuenta con empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

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

**Onus Comercial, S.A. de C.V.**, es una empresa que inició operaciones en Enero de 2002, y que está 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; al 31 de Diciembre de 2005 no contaba con empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Cibalis, S.A. de C.V.**, es una empresa que inició actividades el 20 de Marzo de 2003, y su objeto social es ser tenedora de acciones de las empresas prestadoras de servicios. Esta compañía no cuenta con empleados.

**Lectus Industrial, S.A. de C.V.**, es una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1996 y está dedicada a proveer de personal calificado de nivel técnico medio a las empresas del Grupo. Al 31 de Diciembre de 2005 contaba con 1,073 empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Lectus, S.A. de C.V.**, es una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1996 y está dedicada a proveer de personal calificado de nivel medio – alto con el perfil correspondiente para las áreas comerciales de la Compañía; al 31 de Diciembre de 2005 contaba con 4,469 empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Lectus Corporativo, S.A. de C.V.**, es una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1996 y está dedicada a proveer servicios de personal administrativo de nivel medio y alto, así como otros servicios de asesoría a las empresas del Grupo; al 31 de Diciembre de 2005 contaba con 322 empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Lectus Comercial, S.A. de C.V.**, es una empresa de servicios que inició sus operaciones el 1 de Diciembre de 2003 y está dedicada a proveer de servicios de personal en general a las tiendas y oficinas de BIF; al 31 de Diciembre de 2005 contaba con 40 empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

**Servicios Corporativos Lerma, S.A. de C.V.**, es una empresa de servicios que inició sus operaciones en 2002 y está dedicada a proveer de personal calificado de nivel técnico y servicios de personal administrativo de nivel medio y alto medio para la planta productiva ubicada en La Piedad, Michoacán; al 31 de Diciembre de 2005 contaba con 287 empleados. Su domicilio fiscal reside en La Piedad, Michoacán.

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

**Lectio, S. de R.L. de C.V.**, fue una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1998, sin embargo, se cambió su objeto social a finales de 2003 limitándolo únicamente a ser tenedora de acciones. En el mes de Noviembre de 2004 cambia de régimen jurídico, pasando de ser una sociedad anónima de capital variable a una sociedad de responsabilidad limitada y su objeto social se modifica quedando de la siguiente manera: producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios y ser operadora de empresas agropecuarias. Esta empresa no cuenta con empleados directos, sino lo hace a través de sus subsidiarias terminando al cierre de diciembre con un total de 324 empleados (269 de planta y 55 administrativos).

A su vez esta empresa es dueña del 100% de las acciones de:

- Reproductoras del Nazas, S.P.R. de R.L.
- Pollitas Laguna, S.A. de C.V.
- Ángel Trías, S.P.R. de R.L. de C.V.
- Procesadora de Aves Ferja, S.A. de C.V.
- Productos Avícolas de Chihuahua, S.A. de C.V.

Y del 56% de las acciones de:

- Alimentos Concentrados de Chihuahua, S.A.

## **L. Descripción de los Principales Activos**

### **Planta ubicada en la Cd. de Chihuahua y Oficinas Administrativas**

Las oficinas principales y la planta productiva de BAFAR, están localizadas en la dirección correspondiente a su domicilio fiscal, con una superficie de 68,390 metros cuadrados, donde se encuentran las oficinas corporativas, planta de producción, instalaciones de la Universidad



Bafar, áreas de patio para carga y descarga de tractocamiones, 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 22 años y de 6 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 es de 10,800 y 10,500 toneladas mensuales, respectivamente.

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

Por parte de los activos adquiridos de GRUPO BURR, destaca la planta industrial y el centro de distribución localizados en Ciudad Obregón, Sonora. La planta se encuentra sobre un terreno de 1,600 metros cuadrados de superficie y cuenta con 3,331 metros cuadrados de área total construida con antigüedad de 14 años. En cuanto al centro de distribución cuenta con un terreno de 3,074 metros de cuadrados de superficie, sobre el cual existen 4,242 metros cuadrados de construcciones con edad de 9 años. Estos inmuebles actualmente no se encuentran en operación.

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

En Abril del 2002 se adquirió una planta industrial ubicada en La Piedad, Michoacán, la cual cuenta con una terreno 290,518 metros cuadrados de superficie y el área construida es de tan sólo 12,403 metros cuadrados con antigüedad de 12 años. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje es de 1,300 y 430 toneladas mensuales respectivamente.

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

A través de la adquisición de GRUPO FERNÁNDEZ a principios de Octubre del 2004, se tiene un rastro el cual cuenta con un terreno de 8,743 metros cuadrados de superficie y el área construida es de tan sólo 2,625 metros cuadrados. La capacidad instalada de producción y la capacidad de almacenaje es de 2,150 y 60 toneladas mensuales respectivamente.

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

La Planta de Alimentos cuenta con una capacidad para procesar 10,000 toneladas de alimento y tiene una capacidad para almacenar 11,000 toneladas mensuales para diferentes tipos de alimento para animales y está ubicada sobre un terreno de 14,623 m<sup>2</sup> con una construcción de 5,838 m<sup>2</sup>.

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

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

### **División Productos de Consumo**

Actualmente se cuenta con 16 Centros de Distribución o Divisiones, los cuales cuentan en promedio con 3,000 metros cuadrados de superficie y 2,000 metros cuadrados de construcción. Cada una de estas Divisiones está equipada con oficinas administrativas, almacenes refrigerados con capacidad promedio de 250 toneladas, rampas de carga / descarga, estacionamiento y áreas verdes. Para esta División se cuenta con 3 terrenos propios y 13

inmuebles arrendados a terceros, en los cuales se han realizado mejoras a sus instalaciones para adaptarlas a las necesidades de la Compañía.

## **División Retail**

En cuanto a las tiendas CarneMart, el ejercicio del 2005 cerró con 77 establecimientos con una extensión promedio de 200 metros cuadrados cada establecimiento, con ventas de menudeo y medio mayoreo. Actualmente se cuenta con 11 terrenos propios y 66 arrendados a terceros y los edificios son propiedad de la Compañía.

Las tiendas Bif sumaron 18 establecimientos al cierre del ejercicio del 2005, con un promedio de construcción y terreno en misma proporción de 160 metros cuadrados de establecimiento, las cuales han sido remodeladas bajo el nuevo concepto. Únicamente se cuenta con 2 terrenos propios y 16 arrendados a terceros y los edificios son propiedad de la Compañía.

Todos los edificios y terrenos de la Compañía se encuentran libres de gravamen.

La Compañía cuenta con una amplia cobertura de sus activos fijos, los cuales están asegurados por Seguros Inbursa, bajo los siguientes riesgos:

- Daños materiales edificio
- Daños materiales contenidos
- Pérdida Consecuencial
- Responsabilidad Civil
- Rotura de cristales
- Anuncios Luminosos
- Robo de mercancías
- Dinero y Valores
- Rotura de Maquinaria
- Equipo Electrónico
- Calderas y Compresores
- Inventarios
- Mercancías en Tránsito

## **M. 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 ni la Compañía ni ninguno de sus accionistas, consejeros o principales funcionarios, se encuentran sujetos a esta clase de procesos, ni existen en probabilidades de estarlo.

## **N. Acciones Representativas del Capital**

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

El capital suscrito y pagado al 31 de Diciembre de 2005 se muestra en el cuadro que a continuación se presenta, integrado por acciones ordinarias, sin expresión de valor nominal, con derecho a voto, de libre suscripción y que pueden ser adquiridas por mexicanos y por personas físicas o morales y 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 2005**

SERIE	NUMERO DE ACCIONES			CAPITAL SOCIAL (miles de Pesos)	
	PORCION FIJA	PORCION VARIABLE	TOTAL	FIJO	VARIABLE
B	120,000,000	191,709,686	311,709,686	20,000	32,974
<b>TOTAL</b>	<b>120,000,000</b>	<b>191,709,686</b>	<b>311,709,686</b>	<b>20,000</b>	<b>32,974</b>

Al 31 de Diciembre de 2005 BAFAR contaba con 3,736,210 acciones recompradas en su Tesorería.

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 y a 120 millones de pesos en Abril de 2006.

Cabe aclarar que a la fecha de este Informe Anual, 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.

**O. Dividendos**

Este es el cuarto año consecutivo que BAFAR decreta dividendo. En la Asamblea celebrada el 27 de Abril del 2006 BAFAR decretó un dividendo a razón de 0.06 (seis centavos) por acción. En el año 2005 y 2004 el dividendo pagado fue a razón de 0.03 (tres centavos por acción) y en el año 2003 a razón de 0.02 (dos centavos por acción). A efecto de hacer comparativa la información se aplicó el split a los datos mencionados anteriormente, el cual fue llevado a cabo en el mes de Junio de 2005.

En las Asambleas celebradas en años anteriores no se habían decretado dividendos.

**III. INFORMACIÓN FINANCIERA**

**1) Información Financiera Seleccionada**



## CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES

	2003	%	2004	%	Variación %	2005	%	Variación %
Ventas Netas	2,520,541	100.00%	2,940,374	100.00%	16.66%	3,407,715	100.00%	15.89%
Costo de Ventas	1,701,722	67.51%	2,030,648	69.06%	19.33%	2,308,683	67.75%	13.69%
Utilidad Bruta	818,819	32.49%	909,726	30.94%	11.10%	1,099,032	32.25%	20.81%
Gastos de Venta y Administración	598,099	23.73%	648,596	22.06%	8.44%	827,438	24.28%	27.57%
Utilidad ( pérdida ) de Operación	220,720	8.76%	261,130	8.88%	18.31%	271,594	7.97%	4.01%
Costo Integral de Financiamiento	12,132	0.48%	5,923	0.20%	-51.18%	9,438	0.28%	59.34%
Otras Operaciones Financieras	9,403	0.37%	13,194	0.45%	40.31%	59,754	1.75%	352.89%
ISR y PTU Neto	(55,473)	-2.20%	82,818	2.82%	-249.29%	72,865	2.14%	-12.02%
Participación en Resultados de Subsidiarias No Consolidadas	-	0.00%	-	0.00%	0.00%	-	0.00%	0.00%
Efecto Inicial por Cambios en Ppios. Contables	-	0.00%	-	0.00%	0.00%	(250,653)	-7.36%	0.00%
Utilidad (pérdida) Neta Consolidada	254,658	10.10%	159,195	5.41%	-37.49%	380,190	11.16%	138.82%
Utilidad (pérdida) Neta Minoritaria	-	0.00%	1,409	0.05%	0.00%	(4,325)	-0.13%	-406.96%
Utilidad (pérdida) Neta Mayoritaria	254,658	10.10%	157,786	5.37%	-38.04%	384,515	11.28%	143.69%
					0.00%			
Utilidad (pérdida) Neta Mayoritaria por Acción	0.81		0.50		-89.97%	1.23		146.00%
Retorno sobre Capital Invertido	22.09%		12.20%			23.56%		
Adquisición de Activo Fijo	62,158		152,104		144.71%	292,260		92.14%
Depreciación y Amortización del Ejercicio	64,338		63,213		-1.75%	66,059		4.50%
Total del Activo	2,153,921		2,438,541		13.21%	2,761,395		13.24%
Total del Pasivo	1,001,292		1,111,365		10.99%	1,100,457		-0.98%
Pasivo a Largo Plazo	52,278		91,259		74.56%	238,714		161.58%
Total del Pasivo con Costo	163,997		154,372		-5.87%	263,207		70.50%
Total del Capital Contable Mayoritario	1,152,629		1,293,651		12.23%	1,631,738		26.13%
Total del Capital Contable Minoritario	-		33,525		0.00%	29,200		-12.90%
Activo Circulante a Pasivo Circulante (veces)	1.67		1.63			1.66		
Ventas Netas a Activo Total	1.17		1.21			1.23		
Días de Cartera	30		32			29		
Rotación de Inventarios (veces)	8.22		7.38			6.69		
Valor en Libros por Acción **	3.67		4.11		12.05%	5.23		27.28%

Todas las cifras expresadas en miles de pesos del 31 de diciembre de 2005

Todas las cifras corresponden a los estados financieros realizados conforme PCGA en México.

\*\*Número de Acciones al 31 de Diciembre 2003: 314'024,286

\*\*Número de Acciones al 31 de Diciembre 2004: 314'533,086

\*\*Número de Acciones al 31 de Diciembre 2005: 311'709,686

El número de acciones en circulación se modificó a fin de hacerlo comparativo con el split realizado en el mes de Junio de 2005



## BALANCE GENERAL

	2003	%	2004	%	Variación	2005		Variación
<b>ACTIVO TOTAL</b>	2,153,921	100%	2,438,541	100%	13%	2,761,395	100%	13%
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	496,333	23%	656,663	27%	32%	791,550	29%	21%
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES	10,645	0%	23,828	1%	124%	40,321	1%	69%
CLIENTES Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	242,357	11%	300,178	12%	24%	313,205	11%	4%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	36,366	2%	57,772	2%	59%	58,012	2%	0%
INVENTARIOS	206,957	10%	274,885	11%	33%	344,812	12%	25%
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES	8	0%	-	0%	-100%	35,200	1%	0%
<b>LARGO PLAZO</b>	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR (NETO)	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
INVERSIONES EN ACCIONES DE SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS NO CONSOLIDADAS	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
OTRAS INVERSIONES	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)</b>	714,534	33%	834,173	34%	17%	1,020,981	37%	22%
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1,010,844	47%	1,149,726	47%	14%	1,379,122	50%	20%
DEPRECIACION ACUMULADA	296,311	14%	315,553	13%	6%	358,141	13%	13%
<b>ACTIVO DIFERIDO (NETO)</b>	942,017	44%	944,236	39%	0%	948,864	34%	0%
MARCAS	942,017	44%	944,236	39%	0%	948,864	34%	0%
DIFERIDO	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	1,037	0%	3,469	0%	234%	-	0%	-100%
<b>PASIVO TOTAL</b>	1,001,291	100%	1,111,885	100%	11%	1,100,457	100%	-1%
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	297,608	30%	403,439	36%	36%	476,540	43%	18%
PROVEEDORES	152,571	15%	210,265	19%	38%	228,459	21%	9%
CREDITOS BANCARIOS	111,716	11%	121,478	11%	9%	105,629	10%	-13%
CREDITOS BURSATILES	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
IMPUESTOS POR PAGAR	15,284	2%	29,731	3%	95%	26,182	2%	-12%
OTROS PASIVOS CIRCULANTES	18,037	2%	41,965	4%	133%	116,270	11%	177%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	52,277	5%	91,259	8%	75%	238,714	22%	162%
CREDITOS BANCARIOS	52,277	5%	91,259	8%	75%	238,714	22%	162%
CREDITOS BURSATILES	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
OTROS CREDITOS	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>CREDITOS DIFERIDOS</b>	643,625	64%	608,881	55%	-5%	376,277	34%	-38%
IMPUESTOS DIFERIDOS	157,743	16%	244,641	22%	55%	376,277	34%	54%
CREDITO MERCANTIL	485,882	49%	364,240	33%	-25%	-	0%	-100%
<b>OTROS PASIVOS</b>	7,782	1%	8,306	1%	7%	8,926	1%	7%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	1,152,630	100%	1,326,656	100%	15%	1,660,938	100%	25%
<b>PARTICIPACION MINORITARIA</b>			33,525			29,200		
<b>CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO</b>	1,152,630	100%	1,289,481	97%	12%	1,631,738	98%	27%
<b>CAPITAL CONTRIBUIDO</b>	374,545	32%	380,618	29%	2%	379,381	23%	0%
CAPITAL SOCIAL PAGADO	139,465	12%	139,674	11%	0%	138,432	8%	-1%
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	235,080	20%	240,944	18%	2%	240,949	15%	0%
APORTACIONES PARA FUTUROS AUMENTOS DE CAPITAL	-	0%	-	0%	0%	-	0%	0%
<b>CAPITAL GANADO (PERDIDO)</b>	778,085	68%	908,863	69%	17%	1,252,357	75%	38%
RESULTADOS ACUMULADOS Y RESERVAS DE CAPITAL	822,936	71%	1,069,235	81%	30%	1,219,519	73%	14%
RESERVA PARA RECOMPRA DE ACCIONES	58,871	5%	57,839	4%	-2%	43,034	3%	-26%
EXCESO (INSUFICIENCIA) EN LA ACTUALIZACION DE CAPITAL CONTABLE	(358,380)	-31%	(372,347)	-28%	5%	(394,711)	-24%	5%
	-		-			-	0%	
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	254,658	22%	157,786	12%	-38%	384,515	23%	144%



## RAZONES FINANCIERAS

	2003	2004	2005
<b>RENDIMIENTO</b>			
1 RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	10.10%	5.41%	11.15%
2 RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE (**)	22.09%	12.23%	23.56%
3 RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (**)	11.82%	6.52%	13.76%
4 DIVIDENDOS EN EFECTIVO A RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTERIOR	4.75%	3.38%	5.12%
5 RESULTADO POR POSICION MONETARIA A RESULTADO NETO	2.10%	3.86%	1.49%
<b>ACTIVIDAD</b>			
6 VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL (**)	1.17	1.20	1.23
7 VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (**)	3.53	3.52	3.33
8 ROTACION DE INVENTARIOS (**)	8.22	7.38	6.69
9 DIAS DE VENTAS POR COBRAR	30	32	29
10 INTERESES PAGADOS A PASIVO TOTAL CON COSTO (**)	6.73%	6.36%	6.17%
<b>APALANCAMIENTO</b>			
11 PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	46.49%	45.59%	39.85%
12 PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	0.87	0.83	0.66
13 PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA A PASIVO TOTAL	16.06%	14.55%	13.96%
14 PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO	7.32%	10.94%	23.38%
15 RESULTADO DE OPERACION A INTERESES PAGADOS	19.99	19.29	12.77
16 VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL (**)	2.52	2.64	3.09
<b>LIQUIDEZ</b>			
17 ACTIVO CIRULANTE A PASIVO CIRULANTE	1.67	1.62	1.66
18 ACTIVO CIRULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRULANTE	0.97	0.94	0.93
19 ACTIVO CIRULANTE A PASIVO TOTAL	0.50	0.59	0.71
20 ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRULANTE	3.58%	5.90%	8.46%
<b>ESTADO DE CAMBIOS</b>			
21 FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	11.33%	6.89%	6.78%
22 FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO A VENTAS NETAS	-6.91%	-2.66%	-1.26%
23 RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION A INTERESES PAGADOS	10.08	9.18	8.84
24 FINANCIAMIENTO AJENO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	86.12%	109.20%	121.83%
25 FINANCIAMIENTO PROPIO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	13.88%	-92.00%	-21.83%
26 ADQ. DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO A RECURSOS GENER. (UTILIZ.) EN ACT. DE INV.	146.87%	103.67%	104.49%

(\*\*) INFORMACION ULTIMOS DOCE MESES

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

El aspecto más importante que afecta la comparabilidad de los estados financieros del año 2003 y 2004, es la adquisición de una subsidiaria.

El 1° de Octubre de 2004, la Compañía adquirió el 51% del capital de Lectio, S. de R.L. de C.V., cuya actividad principal consiste en la producción, transformación y comercialización de pollo bajo la marca "Fres-ke-ci-to".

## 2) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía.

### A. Resultados de Operación

En forma acumulada, BAFAR vendió 149,067 toneladas durante el año 2005, lo cual significa un incremento del 29% contra el año anterior, la mayor registrada en los últimos años. Detrás de este aumento están las aperturas de tiendas, una mayor penetración en los autoservicios gracias a una agresiva política de precios y las campañas de publicidad y promoción de ventas, así como los ingresos de la división pecuaria.

Por segundo año consecutivo, GRUPO BAFAR reporta en forma acumulada un aumento de las ventas netas del 16% al compararla con el año anterior, favorecidas por el mayor volumen vendido, ascendiendo a 3,408 mdp.

GRUPO BAFAR logra un crecimiento en su resultado bruto de un 21%, el cual representa un 32% como porcentaje de las ventas, mayor al reportado en el año anterior (31%), originado por un incremento en los precios de venta del 5%, mismo que permitió soportar el aumento en los costos de las materias primas.

Aún y cuando las ventas netas tuvieron un incremento del 29%, la utilidad de operación acumulada por el año 2005 fue de 272 mdp que representa un aumento del 4% al compararla con el año anterior, impactada por un crecimiento de los gastos de operación motivado por tres factores principales: el más importante es el que proviene de los gastos preoperativos de las aperturas y renovaciones de las tiendas BIF y CarneMart, en segundo lugar se encuentran los gastos derivados de las agresivas campañas de publicidad y promoción de la División de Productos de Consumo y finalmente los gastos de la División Pecuaria.

Por otra parte, el EBITDA del año ascendió a 338 mdp (representa un 10.0% como porcentaje de las ventas), que es mayor al obtenido en el 2004 en un 3.6%.

La utilidad neta mayoritaria acumulada por el año 2005 fue de 385 mdp, superior a la del año pasado que fue de 158 mdp. Este aumento tiene su origen principalmente en el reconocimiento en los resultados del crédito mercantil acreedor pendiente de amortizar neto del impuesto diferido por 251 mdp de acuerdo a los lineamientos del Boletín B-7, por lo cual la Utilidad por Acción pasó de 0.50 a 1.23.

Con relación a inversiones de activo fijo en el año 2005 se utilizaron recursos por 292 mdp, cifra más alta en la historia de la Compañía, para expandir y mejorar las instalaciones productivas, la red de distribución y la apertura y remodelación de las tiendas CarneMart y BIF. A pesar de los montos de inversión tan agresivos que tiene la Compañía, el nivel de apalancamiento y la cobertura de intereses se mantienen en niveles razonables, situándose en 0.66 y 17 veces respectivamente, lo cual nos permite contar con salud financiera para continuar con los planes de crecimiento, tal como lo ha venido haciendo en años anteriores.

### EVENTOS RELEVANTES

Los eventos más relevantes que se suscitaron en el año fueron:

- Intensiva campaña de publicidad en televisión, carteleras y revistas de las marcas Sabori, Bafar y Burr con resultados muy halagadores, logrando aumentos en las ventas y precios de los productos promocionados.

- Se inició la construcción del nuevo centro de distribución en la planta de Chihuahua totalmente robotizado y con una capacidad de 24,000 toneladas, que nos traerá una mayor eficiencia en la logística y capacidad para futuros crecimientos.
- Se remodeló el 100% de nuestras Tiendas CarneMart y BIF, además se amplió la variedad de productos con mayor valor agregado.
- Se implementó el Sistema de Calidad Bafar (BQS:6000) el cual permite cumplir con los estándares de calidad de higiene, sabor, valor nutricional y precio accesible hacia nuestros consumidores.
- Acorde con su misión, nuestro Grupo ha evolucionado el concepto de Universidad Bafar, llevando a cabo un proceso de certificación de puestos clave, así como la impartición de cursos de capacitación y adiestramiento para contar con personal altamente calificado y así permitir el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores.

## B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

### Fuentes de Liquidez

La empresa tiene como su principal fuente de liquidez interna el flujo generado por la operación, el cual es utilizado para cubrir las necesidades de capital de trabajo y para las inversiones en activos fijos, sin embargo durante este último año, el monto que se destinó a la adquisición de dichos activos fue de 292 mdp, por lo cual se tuvo la necesidad de solicitar nuevos préstamos bancarios.

Al 31 de Diciembre de 2005 se tienen contratados los siguientes créditos (todos los importes están expresados en moneda nacional, aunque su moneda origen sea dólares):

TIPO DE CREDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	CORTO PLAZO (M.N.)	LARGO PLAZO (M.N.)	CORTO PLAZO (DLLS)	LARGO PLAZO (DLLS)
<b>QUIROGRAFARIO</b>					
Santander Serfín	30/May/06	14,629			
Cobank	06/Mar/06			6,320	
PNC Bank	06/Mar/06			3,544	
<b>CON GARANTIA</b>					
Scotiabank Crédito Simple	31/Jul/07	8,571	6,428		
BBVA Bancomer Refaccionario	28/Feb/06	2,143			
BBVA Bancomer Refaccionario	30/Abr/09	15,750	38,063		
BBVA Bancomer Refaccionario	31/Mar/10	7,583	22,750		
BBVA Bancomer Refaccionario	31/Oct/10	21,544	76,242		
BBVA Bancomer Refaccionario	01/Ago/09	5,540	15,235		
Santander Serfín Refaccionario	31/Mar/10	20,004	79,996		
<b>TOTAL PRESTAMOS BANCARIOS</b>					
		<b>95,764</b>	<b>238,714</b>	<b>9,864</b>	



Actualmente las líneas de crédito autorizadas son:

**CORTO PLAZO:**

<b>BANCO</b>	<b>LINEA DE CREDITO</b>	<b>PLAZO</b>
Wells Fargo	10.0 millones de dólares	180 días
Santander Serfín	20.0 millones de pesos, está en trámite la ampliación de la línea a 50.0 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Préstamo Quirografario por 7.0 millones de dólares (disponible también en pesos)	180 días
BBVA Bancomer	Cobertura Empresarial por 10.0 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Tarjeta de Crédito Empresarial por 3.0 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Crédito Líquido por 20.0 millones de pesos	180 días

**LARGO PLAZO:**

<b>BANCO</b>	<b>LINEA DE CREDITO</b>	<b>PLAZO</b>
BBVA Bancomer	400.0 millones de pesos	Hasta 7 años
Banamex	85.0 millones de pesos (disponible también en dólares)	Hasta 5 años
Santander Serfín	100.0 millones de pesos, está en trámite la ampliación de la línea a 300.0 millones de pesos	Hasta 5 años
Inbursa	16.0 millones de dólares (disponible también en pesos).	Hasta 5 años
Scotiabank Inverlat	100.0 millones de pesos, disponible también 50% Corto Plazo y 50% Largo Plazo	Hasta 5 años

Todas las líneas en dólares están pactadas en base LIBOR, las líneas en moneda nacional pueden ser CETES ó TIIE.

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

**Nivel de Endeudamiento**

Nuestro nivel de endeudamiento al cierre de diciembre del 2005 fue de 344.3 millones de pesos.

A continuación se presenta un cuadro en donde se analiza el nivel de endeudamiento en los últimos tres años:

**Miles de Pesos**  
**Al 31 de Diciembre de 2005**

<b>AÑO</b>	<b>PASIVO CON COSTO</b>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>RELACION</b>
2003	163,993	1,152,629	<b>0.14</b>
2004	212,737	1,327,176	<b>0.16</b>
2005	344,342	1,660,938	<b>0.21</b>

Como se aprecia el nivel de endeudamiento se eleva, debido principalmente a que el año 2005 se caracterizó por ser el año de mayor inversión en activos fijos, erogando 292 millones de pesos, la cifra más alta en la historia de la Compañía, para expandir y mejorar las instalaciones productivas, la red de distribución y la apertura y remodelación de las tiendas CarneMart y BIF. A pesar de los montos de inversión tan agresivos que tiene la Compañía, el nivel de apalancamiento y la cobertura de intereses se mantienen en niveles razonables, situándose en 0.66 y 17 veces respectivamente, lo cual nos permite contar con salud financiera para continuar con los planes de crecimiento, tal como lo ha venido haciendo en años anteriores. Durante el 2004 el incremento del endeudamiento básicamente se origina por los montos de inversión que se realizaron, a pesar de que éstos fueron de 147 millones de pesos, el incremento en el pasivo fue de tan sólo 47 millones de pesos, incluyendo el monto pagado por el 51% de las acciones de GRUPO FERNÁNDEZ. Durante el 2003, se generó flujo suficiente para hacer frente a la operación y adicionalmente pagar pasivo por más de 65 millones de pesos, registrando el nivel de endeudamiento más bajo de los últimos 3 años.

### **Políticas de Tesorería**

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

### **Políticas de Investigación y Desarrollo de Productos**

Dentro de nuestra estructura de mercadotecnia, la Investigación y Desarrollo desempeña una importante labor, materializando en nuevos productos la información que constantemente se obtiene acerca de las dinámicas tendencias de mercado.

Tan sólo en este último año 2005, creamos 74 novedosos productos que responden a los gustos y preferencias de los consumidores, enriqueciendo así nuestro portafolio de marcas y nuestro posicionamiento en todos los segmentos y nichos de mercado.

La labor del área de Investigación y Desarrollo es permanente y es realizada por expertos que diseñan cada producto tomando en cuenta diversos factores: empaque, valor nutricional, conveniencia, portabilidad, funcionalidad, sabor, entre otros.

El sistema que se utiliza es conocido como proyecto 360 grados el cual consiste en:

- Investigación de mercados mundiales.
- Búsqueda de maquilas o fabricación propia.
- Mercadotecnia y publicidad.
- Lanzamiento del producto.
- Tendencias del consumidor.
- Análisis de competencia y mercado.
- Diseño del producto.

Durante el año 2005 se diseñaron y fueron aprobados por USDA 9 productos para exportar al mercado latino en los Estados Unidos de América, con lo cual se dio inicio al plan de internacionalización.

### **Créditos o Adeudos Fiscales**

La Compañía se encuentra al corriente en el pago de sus obligaciones fiscales.

### **C. Control Interno**

La empresa cuenta con un sistema integral de registro contable (ERP) 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 cuenta con un esquema de seguridad que restringe el registro de partidas contables que no están dentro del mismo sistema, dichas operaciones están apegadas a los lineamientos y criterios establecidos por la administración de la empresa y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

### **D. Estimaciones Contables Críticas**

La empresa aplica políticas y estimaciones contables convencionales siendo poco aplicable utilizar estimaciones contables no ortodoxas.

## **IV. ADMINISTRACIÓN**

### **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. Los estatutos sociales de GRUPO BAFAR, S.A. de C.V. establecen que el Consejo de Administración estará integrado por lo menos con siete consejeros propietarios y un máximo de veinte que son nombrados por la Asamblea 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 esta investida 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 cualesquiera 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, 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.
- 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 deberá reunirse por lo menos una vez cada tres meses y ser convocados por su Presidente o al menos el veinticinco por ciento de los consejeros o cualquiera de los comisarios de la sociedad.

La Dirección de la sociedad se confía a un Director General, varios directores, Gerentes y Subgerentes los cuales durarán en su puesto por tiempo indefinido y serán nombrados por el Consejo de Administración o por su Presidente.

El Consejo de Administración deberá reunirse por lo menos una vez cada tres meses y ser convocados por su Presidente o al menos el veinticinco por ciento de los consejeros o cualquiera de los comisarios de la sociedad.

La Dirección de la sociedad se confía a un Director General, varios directores, Gerentes y Subgerentes los cuales durarán en su puesto por tiempo indefinido y serán nombrados por el Consejo de Administración o por su Presidente.

#### 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 subseries, mismas que se pueden otorgar a los tenedores. Los accionistas tienen derecho a retirar total o parcialmente sus aportaciones sin embargo, no podrá 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.

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 mayor de quince días naturales a la fecha de celebración de la Asamblea.

La Asamblea General de Accionistas tendrá facultad indelegable y exclusiva para crear un Comité de Auditoría el cual se integrará por consejeros de los cuales el Presidente y la mayoría de ellos deberán ser independientes y contará con la presencia del o los comisarios, quienes asistirán en calidad de invitado con derecho a voz pero sin voto.

#### 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 elaborará un informe general de los negocios sociales el cual es sometido a revisión de los Comisarios y después a la aprobación de la Asamblea General de Accionistas.

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.

## **ORGANOS 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 serán detalladas en el inciso b) numeral 4) sub inciso c) con el rubro "Administradores y Accionistas" de éste documento.

Cabe destacar que en virtud de la entrada en vigor de la nueva Ley del Mercado de Valores, publicada en el Diario Oficial de la Federación en fecha 30 de diciembre de 2005; a partir del 28 de junio de 2006 la sociedad será regida por nuevos estatutos sociales y por lo tanto se modificarán los órganos de administración de la sociedad y algunos derechos de los accionistas.

## **2) Administradores y Accionistas**

En fecha 27 de abril del presente año se llevó a cabo la Reunión de los Miembros del Consejo General de Administración con el objeto de celebrar una 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 11 de abril del 2006.

El Consejo de Administración para el ejercicio correspondiente al año 2006 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**

PRESIDENTE	OSCAR EUGENIO BAEZA FARES	Patrimonial y funcionario
VICEPRESIDENTE	GUILLERMO ENRIQUE BAEZA FARES	Patrimonial y funcionario
SECRETARIO	RAUL DE LA PAZ GARZA	
CONSEJEROS	EUGENIO BAEZA MONTES	Patrimonial y funcionario
	JORGE ALBERTO BAEZA FARES	Patrimonial y funcionario
	WALTER ELDO BURR BAREÑO	Patrimonial y funcionario
	WALTER ELDO BURR VALENZUELA	Patrimonial y funcionario
	ANTONIO CAMBEROS REVILLA	Independiente
	JAVIER LEONARDO WEBB MORENO	Independiente
	OSCAR FRANCISCO CAZARES ELIAS	Independiente
	OSCAR SEPULVEDA MARQUEZ	Independiente
	CARLOS ANTONIO CARVAJAL LECHUGA	Independiente
	JUAN JOSE DOMENE VIVANCO	Independiente
	SALVADOR ALVAREZ VALDES	Independiente
COMISARIO	FRANCISCO PEREZ SANTOS	
COMISARIO SUPLENTE	PEDRO RODRIGUEZ ESTRADA	

El nombramiento del Secretario se realiza en su carácter de miembro del Consejo de Administración y como órgano independiente de acuerdo a la nueva Ley del Mercado de Valores; así como el nombramiento del Comisario y su respectivo suplente estará vigente hasta el 28 de junio de 2006, fecha en que entran en vigor la mencionada Ley en la cual desaparece dicha figura jurídica. El resto de los nombramientos permanece tal y como fueron designados.

### **Comité de Auditoría**

El Comité de Auditoría está constituido por 3 consejeros independientes y 2 propietarios: Oscar Sepúlveda Márquez, Antonio Camberos Revilla, Javier Leonardo Webb Moreno, Jorge Alberto Baeza Fares y Walter Eldo Burr Bareño respectivamente 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 la estrategia, políticas establecidas y marco legal operativo, así como su consistencia con los objetivos de negocios definidos por los propios accionistas.

A fin de cumplir con su objetivo, el Comité de Auditoría se reunió 6 veces en el año realizando las siguientes actividades:

- Revisión integral de las cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo y proveedores.
- Análisis de la empresa dedicada a la ganadería revisando detalladamente su ciclo de operación de ingresos, egresos, costos e inventarios.
- Revisión de los estados financieros trimestrales y anuales, así como el análisis de las principales variaciones en los informes consolidados que se presentaron ante la Bolsa Mexicana de Valores.

- Revisión de los resultados del trabajo de Auditoría Interna, las cuales incluyeron entre otras cosas, las observaciones detectadas, medidas correctivas recomendadas, el seguimiento a las mismas y el total de horas incurridas en las revisiones efectuadas.
- Revisión del adecuado registro y control de la documentación legal; así como la adecuada valuación de los derechos de uso de marca.
- Reunión con el socio y gerente de la firma Galaz, Yamazaqui, Ruiz Urquiza, S.C., auditores externos de la sociedad, para revisar los resultados obtenidos, la razonabilidad de los ajustes determinados, el dictamen, las notas anexa a los mismos y la carta de recomendaciones correspondiente a la auditoría de los estados financieros consolidados de la Compañía, por el año terminado el 31 de diciembre de 2005.

### **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 45 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 Presidente del Consejo Consultivo de Nacional Financiera del Estado de 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, del denominado "Grupo Alimenticio".

Además, es Vicepresidente del Consejo Mexicano de la Carne y de CANACINTRA Delegación Chihuahua. También es Consejero de la Unión Social de Empresarios Mexicanos y es miembro activo del Grupo Avance Empresarial.

#### ***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 43 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 11 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, Socio Director del Despacho de Abogados De la Paz Asesores. Tiene 53 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 y es Presidente de la Academia de Estudios Fiscales de Chihuahua y funge como asesor de CANACINTRA y Presidente del Consejo Mexicano de la Carne.

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

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director de la empresa Promotora Ganadera Tres Hermanos, S de R.L. de C.V., así como ganadero propietario de varios predios en el Estado de Chihuahua. Tiene 70 años y es Técnico Ganadero egresado del San Angelo College en el Estado de Texas, USA. Durante más de 45 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.

***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 65 años y durante más de 35 años ha estado al frente de sus empresas, es miembro de varios Consejos de Administración y fue Presidente de CANACINTRA (Delegación Chihuahua).

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

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director del Área de Retail en GRUPO BAFAR. Tiene 37 años y es egresado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México; además cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School. Fue Director de Promotora Ganadera Tres Hermanos y ha ocupado varios puestos en las empresas de la Compañía.

***Sr. Walter Eldo Burr Bareño***

Consejero Propietario del Consejo de Administración de GRUPO BAFAR. Tiene 65 años y fue Presidente del Consejo de Administración y Director General de GRUPO BURR durante más de 20 años.

***Lic. Walter Burr Valenzuela***

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director Comercial del Área de Productos de Consumo de GRUPO BAFAR. Tiene 35 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

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

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Propietario y administrador de negocios de ganadería, bienes raíces, entre otros. Tiene 47 años, es Lic. en Administración de Empresas Agropecuarias, estudió en Las Cruces, Nuevo México, graduado en 1980. Cuenta con una experiencia de más de 20 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.

Actualmente es Tesorero 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 IPADE de Alta Dirección de Empresas. Ha desarrollado sus propios negocios de repasto, engorda y exportación básicamente de ganado bovino.

***C.P.C. Francisco Pérez Santos***

Comisario de la Sociedad. Tiene 50 años, es Contador Público egresado de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Es Socio Director de la Oficina Chihuahua de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu. Ex miembro de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en los bienios del 2001 al 2004. Está en trámite su certificado como Certified Public Accountant en el estado de California en Estados Unidos de América.

***Ing. Oscar F. Cázares Elías***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Tiene 47 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 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.



***Lic. Juan José Domene Vivanco***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Tiene 34 años de edad, estudió la carrera de Lic. en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México y tiene un postgrado en Administración Internacional en el mismo Instituto. Ha trabajado por 12 años en GBM Grupo Bursátil Mexicano, fungiendo en los últimos 6 años como Director de Análisis. Es miembro permanente del Comité de Inversiones y del Consejo de GBM. Actualmente es Consejero de Nutrisa, catedrático en la Universidad Anáhuac del Sur y Consejero Fundador de la Fundación GBM por una sonrisa.

***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 acaba de terminar un curso en el IPADE de Alta Administración de Empresas. 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 40 años, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, IPADE – AD2. Radica en México desde hace más de 10 años. Ha sido Presidente y Director General de Conagra Foods México (Grupo compuesto por Productos de 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 1 año, 7 meses.

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

**Principales Ejecutivos de la Empresa:**

***Ing. Rodolfo García Hernández***

Director de Manufactura.

Tiene 51 años y es Ingeniero Mecánico Electricista, egresado de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Tiene más de 9 años en la Compañía, además de haber desempeñado profesionalmente varios puestos de Ingeniería, Mantenimiento y Gerencia de Operaciones durante 15 años en la planta maquiladora Zenith.

***Ing. Ricardo Anchondo Meza***

Director de Proyectos y Logística

Ingeniero Industrial en Producción egresado del Instituto Tecnológico de Chihuahua. Actualmente tiene 41 años, y cuenta con experiencia laboral por más de 19 años en mantenimiento de equipo, diseño e implementación de procesos de cadena de suministro, elaboración y ejecución de proyectos de plantas industriales, balanceo de líneas de producción, entre otros. Ha colaborado para GRUPO BAFAR por más de 10 años, ocupando puestos de Gerente Nacional de Ingeniería y Proyectos, Gerente Nacional de Productividad y a partir del año 2003 ocupa el puesto de Director de Proyectos y Logística. Anteriormente, trabajó en Carnes Norteñas, Papelera de Chihuahua y Productos Magnéticos de Chihuahua.

### **Ing. Miguel Ángel Cano Méndez**

#### Director de Planeación Estratégica y Nuevos Negocios

Tiene 45 años y es Ingeniero en Sistemas Computacionales, egresado de Texas Tech University. Se incorpora a GRUPO BAFAR en el mes de Marzo del año en curso. Cuenta con experiencia laboral de más de 18 años en áreas de procesos, planeación, ventas, mercadotecnia y logística, ocupando diversos cargos, entre los cuales destacan: Director Comercial de Tyson de México por 10 años, Director Comercial de La Risueña por 7 años y Gerente de Ventas del Grupo Lala por 3 años.

### **C.P. David Ontiveros Román**

#### Director de Administración

Tiene 47 años y es Contador Público egresado de la Universidad Autónoma de Chihuahua de la Facultad de Contabilidad y Administración, cuenta con 23 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos en la administración de la iniciativa privada, con 5 años de contralor de Hotel Hyatt Chihuahua, y con 18 años en diferentes puestos administrativos del GRUPO BAFAR.

### **Ing. Guadalupe Cárdenas Félix**

#### Director de Calidad

Tiene 37 años y es Ingeniero Bioquímico con especialidad en alimentos, egresada del Instituto Tecnológico de Los Mochis. Tiene 15 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.

### **Lic. Armando Moreno Barraza**

#### Director de Recursos Humanos

Tiene 48 años y es LAE y Master en Administración con especialidad en Rec. Humanos. Cuenta con 27 años de experiencia profesional en Recursos Humanos en las empresas de Celulosa, Aglomerado, Hotelería, Industria Metalmeccánica Automotriz, Textil, Maquiladora e Industria Alimenticia. Experto en Recursos Humanos y manejo de Relaciones Laborales con sindicatos.

### **C.P. Homero Valles Hernández**

#### Director de Finanzas

Director de Finanzas de GRUPO BAFAR, desde hace más de 12 años. Tiene 62 años y es Contador Público egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey). Fue Gerente de Auditoría en el Despacho Freysinnier Morín (Ahora Mancera) por 4 años; ocupó durante 12 años la Dirección de Finanzas en el Grupo Harinas S.A. de C.V. y 4 años en el mismo puesto en el Grupo Forestal Industrial S.A. de C.V.

### **Lic. Miriam Aular Montes**

#### Director de Informática.

Directora de Centro de Competencia Tecnológica de GRUPO BAFAR desde hace 3 años. Es Licenciada en Administración Comercial, egresada de la Universidad Central de Venezuela en el año 1982, con sede en Caracas, Venezuela. Tiene Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas. Con amplia experiencia en el área de Consultoría Gerencial en empresas multinacionales como KPMG y Dana Venezuela ocupando posiciones de liderazgo en cada una de ellas por más de 7 años.

**L.C. Sergio Garduño Herrera**

**Director de Auditoría Interna.**

Tiene 46 años de edad y es Licenciado en Contaduría, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente está cursando la Maestría en Finanzas en la Universidad Autónoma de Chihuahua. Tiene 20 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tanto en la iniciativa privada como pública, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Gerente Administrativo de Pondercel, S.A., de C.V., Director de Auditoría Fiscal del Gobierno del Estado de Chihuahua, Contralor de Autocamiones de Chihuahua, S.A. de C.V., Contralor de Puertas Tarahumaras, S.A. de C.V., Supervisor del despacho Galaz, Gómez, Morfin asociado con Deloitte & Touche.

Cabe aclarar que de los directivos que se mencionaron con anterioridad, cuentan con tenencia accionaria 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 de Promotora Ganadera Tres Hermanos, S. de R.L. de C.V.
- e) Walter Burr Valenzuela - Director Comercial del Área de Productos de Consumo
- f) Homero Valles Hernández – Director de Finanzas
- g) Rodolfo García Hernández– Director de Planta
- h) Ricardo Anchondo Meza– Director de Proyectos y Logística
- i) David Ontiveros Román – Director de Administración

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 no reciben compensación ni prestación alguna por el desempeño de sus funciones.

\* En relación a los principales funcionarios devengan una remuneración de acuerdo a sus puestos, esas remuneraciones son las cotizadas actualmente en el mercado empresarial tales como: sueldo, bono de desempeño (el cual tiene como máximo en caso de cumplimiento de metas de 4 meses de sueldo), gratificaciones de Navidad. La cantidad devengada por dichos conceptos representa aproximadamente \$1'802,593 mensuales, adicional a lo anterior, cuentan con diversas prestaciones como: automóvil, seguro de vida y seguro de gastos médicos mayores.

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 diez 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, Institución de Banca Múltiple
- e) IXE Casa de Bolsa
- f) Banamex (Banca)
- g) Vector, Casa de Bolsa
- h) Invex, Casa de Bolsa
- i) Valores Mexicanos, Casa de Bolsa
- j) Interacciones, 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.

### 3) Auditores

Los auditores externos de la empresa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., nos han dictaminado en los últimos catorce años. A partir del año 2004, la ratificación de contratación de los servicios de los auditores externos la emite el Consejo de Administración, una vez propuesta su contratación por el Comité de Auditoría que es el órgano intermedio que realiza la evaluación de los servicios, y en cada uno de los estados financieros auditados se ha emitido una opinión sin salvedades.

En el año del 2005 por el trabajo de auditoria se pagaron \$1,533 Mil pesos y por la revisión de diversos cálculos y trámites fiscales se pagaron de honorarios \$368 Mil pesos.

### 4) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses

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

1.-

Concepto	2005	2004	2003
(miles de pesos a diciembre de 2005)			
Pago de servicios por movimientos de mercancía	9,867	11,863	3,697
Pago de servicios ejecutivos	9,128	8,846	8,025
Pago de servicios de transporte	9,314	9,772	0
Pagos Anticipados	35,200	0	0

2.- Empresas que son controladas por los mismos accionistas de la emisora: Longhorn Warehouse Inc., por Pago de Servicios por Movimiento de Mercancía

3.- Empresas sobre las cuales la Compañía tiene influencia significativa: Servicios Corporativos Santa Anita, S.C., por Pago de Servicios Ejecutivos

4.- 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.

5.- Administradores clave: Ninguno.

6.- Otras empresas en las que participen las personas descritas en los numerales 4 y 5: Ninguno

## V. MERCADO ACCIONARIO

## 1) Estructura Accionaria

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; 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 2005 se tiene 3,736,210 acciones compradas en tesorería. El promedio ponderado de las acciones en circulación en el 2005, fue de 312,934,548.

## 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 5 meses:

CLAVE	SERIE	FECHA	MAXIMO	MINIMO	PRECIO CIERRE	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
						TOTAL VOLUMEN	TOTAL VOLUMEN	TOTAL VOLUMEN
BAFAR	B	31/12/1998	1.58	1.58	1.58			3,994,000
BAFAR	B	31/12/1999	2.58	1.42	2.53			10,808,000
BAFAR	B	31/12/2000	2.83	2.48	2.67			3,884,000
BAFAR	B	31/12/2001	2.67	2.05	2.42			486,000
BAFAR	B	31/12/2002	3.40	2.33	3.33			2,983,000
BAFAR	B	31/03/2003	3.33	3.33	3.33		1,000	
BAFAR	B	30/06/2003	3.97	3.33	3.97		1,258,000	
BAFAR	B	30/09/2003	4.17	4.11	4.17		60,000	
BAFAR	B	31/12/2003	4.17	4.08	4.08		851,000	2,170,000
BAFAR	B	31/03/2004	5.55	4.07	5.55		1,657,800	
BAFAR	B	30/06/2004	5.68	5.55	5.68		101,800	
BAFAR	B	30/09/2004	5.71	5.68	5.71		131,700	
BAFAR	B	31/12/2004	5.88	5.67	5.87		2,395,850	4,287,150
BAFAR	B	31/03/2005	5.87	5.17	5.17		612,700	
BAFAR	B	30/06/2005	5.17	4.67	5.10		66,800	
BAFAR	B	30/09/2005	5.50	5.00	5.40		2,538,100	
BAFAR	B	31/12/2005	6.00	5.25	6.00		1,997,900	5,215,500
BAFAR	B	31/01/2006	6.00	5.60	6.00		1,140,600	
BAFAR	B	28/02/2006	6.30	6.00	6.30		2,873,590	
BAFAR	B	31/03/2006	6.40	6.20	6.30		256,400	
BAFAR	B	30/04/2006	6.30	6.20	6.25		5,432,800	
BAFAR	B	31/05/2006	6.40	6.20	6.25		330,600	10,033,990

## **VI. ANEXOS**

### **1) Estados Financieros Dictaminados**

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004, y Dictamen de los auditores independientes del 17 de marzo de 2006

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

# **Dictamen de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2005 y 2004**

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

**Deloitte.**

Balances generales consolidados

Galaz, Yamazaki,  
Ruiz Urquiza, S. C.  
Av. Valle Escondido 5500  
Fracc. Des. El Saucito  
Edif. E-2, piso 1, 101-105  
31125 Chihuahua, Chih.  
México

Tel: +52 (614) 180 1100  
Fax: +52 (614) 180 1110  
www.deloitte.com/mx

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

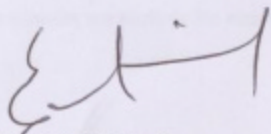
Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bafar, S. A. de C. V. y Subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2005 y 2004, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

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

Como se menciona en la Nota 3 a los estados financieros adjuntos, a partir del 1o. de enero de 2005, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín B-7 "Adquisición de negocios" ("B-7"). El efecto principal en el ejercicio 2005 por la aplicación de este principio fue la amortización del total del saldo del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos, afectando los resultados del ejercicio por \$250,653, neto del efecto del impuesto sobre la renta diferido.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bafar, S. A. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2005 y 2004, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

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



C. P. C. Efraín Bastida Medina  
17 de marzo de 2006

Auditoría. Impuestos y Legal. Consultoría. Asesoría Financiera.

A member firm of  
Deloitte Touche Tohmatsu



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

## Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2005 y 2004

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005)

<b>Activo</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 40,321	\$ 23,829
Cuentas por cobrar – neto	371,217	357,949
Inventarios – neto	344,813	274,885
Pagos anticipados	<u>35,200</u>	<u>          </u>
Total del activo circulante	791,551	656,663
Inmuebles, maquinaria y equipo – neto	1,020,981	834,173
Intangibles, principalmente derechos de uso de marcas	<u>948,863</u>	<u>947,705</u>
Total	<u>\$ 2,761,395</u>	<u>\$ 2,438,541</u>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 24,493	\$ 63,113
Porción circulante del pasivo a largo plazo	81,135	58,365
Cuentas por pagar a proveedores	228,459	210,265
Impuestos y gastos acumulados	<u>142,453</u>	<u>71,177</u>
Total del pasivo circulante	476,540	402,920
Pasivo a largo plazo	238,714	91,259
Obligaciones laborales al retiro	8,926	8,305
Impuesto sobre la renta diferido	<u>376,277</u>	<u>244,642</u>
Total del pasivo	<u>1,100,457</u>	<u>747,126</u>
Exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos	-	364,239
Compromisos y contingencias		
Capital contable:		
Capital contable mayoritario	1,631,738	1,293,651
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>29,200</u>	<u>33,525</u>
Total del capital contable	<u>1,660,938</u>	<u>1,327,176</u>
Total	<u>\$ 2,761,395</u>	<u>\$ 2,438,541</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

## Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005, excepto utilidad por acción que se expresa en pesos)

	2005	2004
Ventas netas	\$ 3,407,715	\$ 2,940,374
Costos y gastos:		
Costo de ventas	2,308,683	2,030,648
Gastos de venta, de administración y generales	<u>827,438</u>	<u>648,596</u>
	<u>3,136,121</u>	<u>2,679,244</u>
Utilidad de operación	<u>271,594</u>	<u>261,130</u>
Otros gastos, neto – principalmente pérdida en baja de activo fijo y otras provisiones	<u>59,754</u>	<u>13,194</u>
Costo integral de financiamiento:		
Gasto por intereses	21,263	13,538
Ingreso por intereses	(1,116)	(1,158)
Utilidad cambiaria	(5,019)	(309)
Ganancia por posición monetaria	<u>(5,690)</u>	<u>(6,148)</u>
	<u>9,438</u>	<u>5,923</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta y de efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	202,402	242,013
Impuesto sobre la renta	<u>72,865</u>	<u>82,818</u>
Utilidad antes de efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	129,537	159,195
Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad – neto	<u>250,653</u>	<u>                    </u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 380,190</u>	<u>\$ 159,195</u>
Utilidad neta mayoritaria	\$ 384,515	\$ 157,786
(Pérdida) utilidad neta minoritaria	<u>(4,325)</u>	<u>1,409</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 380,190</u>	<u>\$ 159,195</u>
Utilidad básica por acción ordinaria	<u>\$ 1.23</u>	<u>\$ .50</u>
Utilidad por acción diluida	<u>\$ 1.23</u>	<u>\$ .50</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

# Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005, excepto importes por acción que se expresan en pesos)

	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades retenidas	Reserva para recompra de acciones	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Total del capital contable
Saldos al 1o. de enero de 2004	\$ 139,461	\$ 235,080	\$ 1,078,081	\$ 58,869	\$ (188,276)	\$ (170,099)	\$ -	\$ 1,153,116
Compra de acciones propias	(1,627)			(17,868)				(19,495)
Colocación de acciones propias compradas	1,841	5,869		16,838				24,548
Dividendos pagados \$0.15 pesos por acción			(8,329)					(8,329)
Interés minoritario en subsidiarias adquiridas							32,116	32,116
Utilidad integral			<u>157,786</u>		<u>(13,975)</u>		<u>1,409</u>	<u>145,220</u>
Saldos al 31 de diciembre de 2004	139,675	240,949	1,227,538	57,839	(202,251)	(170,099)	33,525	1,327,176
Compra de acciones propias	(1,244)			(14,805)				(16,049)
Dividendos pagados \$0.15 pesos por acción			(8,019)					(8,019)
Utilidad integral			<u>384,515</u>		<u>(22,360)</u>		<u>(4,325)</u>	<u>357,830</u>
Saldos al 31 de diciembre de 2005	<u>\$ 138,431</u>	<u>\$ 240,949</u>	<u>\$ 1,604,034</u>	<u>\$ 43,034</u>	<u>\$ (224,611)</u>	<u>\$ (170,099)</u>	<u>\$ 29,200</u>	<u>\$ 1,660,938</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

## Estados consolidados de cambios en la situación financiera

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005)

	2005	2004
Operación:		
Utilidad antes de efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	\$ 129,537	\$ 159,195
Más (menos) partidas que no requirieron (generaron) la utilización de recursos:		
Depreciación y amortización	66,059	63,213
Amortización del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos – neto	(364,239)	(121,630)
Pérdida por bajas y en venta de activos fijos	16,960	18,617
Obligaciones laborales al retiro – neto	621	523
Impuesto sobre la renta diferido	<u>131,635</u>	<u>82,818</u>
	(19,427)	202,736
Cambios en activos y pasivos de operación:		
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	(13,268)	(69,909)
Inventarios	(79,947)	(57,100)
Pagos anticipados	(35,200)	
Intangibles, principalmente derechos de uso de marcas	(1,158)	(3,860)
Aumento en:		
Cuentas por pagar a proveedores	18,194	25,719
Impuestos y gastos acumulados	<u>71,276</u>	<u>30,374</u>
Recursos (utilizados en) generados por la operación antes de efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	(59,530)	127,960
Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad	<u>250,653</u>	<u>          </u>
Recursos generados por la operación	<u>191,123</u>	<u>127,960</u>
Financiamiento:		
Préstamos de instituciones financieras – neto	(38,620)	(3,624)
Pasivo a largo plazo	236,279	97,714
Pagos del pasivo a largo plazo	(66,054)	(55,229)
Compra de acciones propias	(16,049)	(19,495)
Colocación de acciones		24,548
Dividendos pagados	(8,019)	(8,329)
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>          </u>	<u>33,525</u>
Recursos generados por actividades de financiamiento	<u>107,537</u>	<u>69,110</u>
Inversión:		
Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo	(292,260)	(152,104)
Venta de maquinaria y equipo	10,092	3,983
Activos netos de subsidiarias adquiridas	<u>          </u>	<u>(35,766)</u>
Recursos utilizados en actividades de inversión	<u>(282,168)</u>	<u>(183,887)</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo:		
Aumento	16,492	13,183
Saldo al inicio del año	<u>23,829</u>	<u>10,646</u>
Saldo al final del año	<u>\$ 40,321</u>	<u>\$ 23,829</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

## Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005 y 2004

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2005, excepto por la nota 15)

### 1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. de C. V. y Subsidiarias (la “Compañía”) se dedican a la fabricación y venta de productos cárnicos y alimentos a través de canales de mayoreo y menudeo, y a la compra, engorda y venta de ganado en pie.

### 2. Bases de presentación

- a. **Consolidación de estados financieros** - Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bafar y los de sus subsidiarias, cuya participación accionaria en su capital social se muestra a continuación.

Compañía	Participación	Actividad
Intercarnes, S. A. de C. V.	100%	Producción y venta de productos cárnicos y compra, engorda y venta de ganado en pie.
Promotora Ganadera Tres Hermanos, S. de R. L. de C. V.	100%	Compra, engorda y venta de ganado en pie.
Promotora Tres Hermanos, S. A. de C.V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Aiax, S. A. de C. V.	100%	Administración y posesión de propiedad industrial e intelectual.
Onus Comercial, S.A. de C.V.	100%	Prestación de servicio de auto transporte público de carga regular y especializada.
Lectio, S. de R.L. de C.V.	51%	Producción, sacrificio, transformación y comercialización de pollo.
Cibalis, S.A. de C.V.	100%	Prestación de servicios técnicos, administrativos y de producción.
Inmobiliaria Carnetec, S.A. de C.V.	100%	Compra, venta y arrendamiento de terrenos y edificios.
Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V.	100%	Compañía controladora de Intercarnes, S.A. de C.V. y de Promotora Tres Hermanos, S.A. de C.V.

Los saldos y operaciones intercompañías importantes, han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

- b. **Utilidad integral** – Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. En 2005 y 2004, las otras partidas de utilidad integral están representadas por la insuficiencia en la actualización del capital contable.
- c. **Reclasificaciones** – Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2004 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2005.

### 3. Resumen de las principales políticas contables

Las políticas contables que sigue la Compañía están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México, los cuales requieren que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

a. **Cambios en políticas contables:**

- i. **Adquisición de negocios** – A partir del 1o. de enero de 2005, la Compañía adoptó las disposiciones del Boletín B-7 “Adquisición de negocios” (“B-7”). El B-7 proporciona reglas para el tratamiento contable de adquisiciones de negocios e inversiones en entidades asociadas y establece, entre otros aspectos: a) la adopción del método de compra como única regla de valuación de estas operaciones; b) el crédito mercantil que surge de una entidad adquirida, no debe amortizarse y debe sujetarse al menos anualmente, a pruebas de deterioro de acuerdo con Boletín C-15 “Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición”, c) el exceso del valor en libros sobre el costo de las acciones de subsidiarias o asociadas pendientes de amortizar debe ser considerado de inmediato en los resultados del ejercicio), y d) se dan reglas para el tratamiento contable de transferencias de activos o intercambio de acciones entre entidades bajo control común, así como de adquisición de interés minoritario, cuyos efectos se registran en el capital contable.

El efecto principal en el ejercicio 2005 por la aplicación de este principio, fue la amortización del saldo total del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos, afectando los resultados del ejercicio por \$250,653, neto del efecto del impuesto sobre la renta diferido.

- ii. **Indemnizaciones al término de la relación laboral** – A partir del 1o. de enero de 2005, la Compañía adoptó la nueva disposición del Boletín D-3, Obligaciones laborales (“D-3”), relativa al reconocimiento del pasivo por indemnizaciones por terminación de la relación laboral por causas distintas de reestructuración, las cuales se registran de acuerdo a estimaciones de la administración de la Compañía. El D-3 permite la opción de reconocer en forma inmediata en los resultados del ejercicio el activo o pasivo de transición que resulte, o su amortización de acuerdo a la vida laboral remanente promedio de los trabajadores. Hasta 2004, las indemnizaciones por este concepto se cargaban a los resultados cuando se tomaba la decisión de pagarlas. La adopción de este nuevo principio de contabilidad no tuvo efectos importantes en la situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** – La Compañía reconoce los efectos de la inflación actualizando sus estados financieros en términos de pesos de poder adquisitivo de la fecha del último balance general que se presenta. En consecuencia, los estados financieros del año anterior que se presentan para efectos comparativos, también han sido actualizados en términos del mismo poder adquisitivo y sus cifras difieren de las originalmente presentadas. El reconocimiento de los efectos de la inflación resulta principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias, que se presentan en los estados financieros bajo los dos rubros siguientes:

- i. **Insuficiencia en la actualización del capital contable** - Se integra del resultado por posición monetaria acumulado hasta la primera actualización y la pérdida por tenencia de activos no monetarios que representa el cambio en el nivel específico de precios que se incrementó por debajo de la inflación.
- ii. **Resultado por posición monetaria** - Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”) a la posición monetaria neta mensual. La ganancia se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.

- c. **Equivalentes de efectivo** – Consiste en inversiones de excedentes de efectivo.

- d. **Inventarios y costo de ventas** – Los inventarios de productos terminados, materias primas y refacciones y materiales se valúan al menor de su costo de reposición utilizando el precio de la última compra o valor de realización. El inventario de ganado en pie se valúa a su valor neto de realización; la diferencia entre el costo de adquisición del ganado y el valor neto de realización se reconoce en los resultados. El costo de ventas se actualiza utilizando el costo de reposición al momento de su venta.
- e. **Inmuebles, maquinaria y equipo** – Se registran al costo de adquisición y se actualizan aplicando factores derivados del INPC. En el caso de activos fijos de origen extranjero su costo de adquisición se actualiza con la inflación del país de origen y se considera la fluctuación del peso mexicano con relación a la moneda de dicho país de origen. La depreciación y amortización se calcula conforme al método de línea recta con base en la vida útil remanente de los activos, como sigue:

	Años promedio	
	2005	2004
Edificios	21	22
Adaptaciones en locales arrendados	10	10
Maquinaria y equipo industrial	10	11
Equipo de transporte	3	3
Equipo de cómputo	2	2
Mobiliario y equipo de oficina	6	7

- f. **Deterioro de activos de larga duración en uso** – La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el período si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.
- g. **Derechos de uso de marcas** – Se registran al costo de adquisición y se reexpresan aplicando el INPC. Los derechos de uso de marcas y los otros activos, por ser activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero su valor se sujeta a pruebas de deterioro. Hasta el 31 de diciembre de 2002, fueron amortizados con base en una vida útil máxima de 10 y 4 años, respectivamente.
- h. **Exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos** – Hasta el 31 de diciembre de 2004 se actualizaba aplicando el INPC y se amortizaba en línea recta en 5 años. La amortización en 2004 ascendió a \$121,630 y se aplicó a resultados de operación. Con motivo de la entrada en vigor del Boletín B-7, el saldo pendiente de amortizar al 1o. de enero de 2005, se registró en los resultados del ejercicio por \$250,653 neto de impuesto sobre la renta en el rubro efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambio en principio de contabilidad. El exceso que se genere a partir del 1o. de enero de 2005 por nuevas adquisiciones de subsidiarias o asociadas, se registra reduciendo, principalmente, el valor de activos fijos e intangibles adquiridos así como las inversiones en asociadas y el remanente, en su caso, se registra de inmediato en los resultados del ejercicio, neto del efecto del impuesto sobre la renta diferido.
- i. **Obligaciones laborales al retiro** – El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral a partir de 2005 se registra conforme se devenga. Los principios de contabilidad requieren que la valuación de dicho pasivo se efectúe con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés reales; sin embargo, la administración de la Compañía lo calcula con base en estimaciones que consideran los sueldos actuales y la probabilidad de tener que pagar dicho pasivo. En opinión de la administración de la Compañía, la diferencia que pudiera resultar entre los dos cálculos no es importante respecto a los estados financieros en su conjunto.
- j. **Provisiones** – Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.

- k. **Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades**  
El impuesto sobre la renta (ISR) y la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU), se registran en los resultados del año en que se causan, y se reconoce el ISR diferido proveniente de las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluye el beneficio de las pérdidas fiscales por amortizar. El ISR diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Se reconoce la PTU diferida proveniente de las diferencias temporales entre el resultado contable y la renta gravable, sólo cuando se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que los pasivos o los beneficios no se materialicen.

El impuesto al activo pagado que se espera recuperar, se registra como un anticipo de ISR y se presenta en el balance general disminuyendo el pasivo por ISR diferido.

- l. **Operaciones en moneda extranjera** – Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados.
- m. **Reconocimiento de ingresos** – Los ingresos se reconocen en el período en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los inventarios a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre cuando se entregan dichos inventarios en cumplimiento de sus pedidos.
- n. **Utilidad por acción** – La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio. La utilidad por acción diluida se determina ajustando la utilidad neta consolidada y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones.

#### 4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2005	2004
Efectivo	\$ 28,837	\$ 16,545
Equivalentes de efectivo	<u>11,484</u>	<u>7,284</u>
	<u>\$ 40,321</u>	<u>\$ 23,829</u>

#### 5. Cuentas por cobrar

	2005	2004
Clientes	\$ 317,441	\$ 302,178
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(4,236)</u>	<u>(2,003)</u>
	313,205	300,175
Impuestos por recuperar	44,818	42,717
Otras	<u>13,194</u>	<u>15,057</u>
	<u>\$ 371,217</u>	<u>\$ 357,949</u>



## 6. Inventarios

	2005	2004
Productos terminados	\$ 200,592	\$ 153,507
Ganado en pie	43,272	42,274
Materia prima	67,566	53,980
Refacciones y materiales	12,747	13,207
Estimación para inventarios obsoletos	<u>(590)</u>	<u>(2,067)</u>
	323,587	260,901
Anticipo a proveedores	1,240	242
Mercancías en tránsito	<u>19,986</u>	<u>13,742</u>
	<u>\$ 344,813</u>	<u>\$ 274,885</u>

## 7. Inmuebles, maquinaria y equipo

	2005	2004
Edificios	\$ 344,197	\$ 293,017
Adaptaciones en locales arrendados	92,812	42,536
Maquinaria y equipo industrial	504,173	417,043
Equipo de transporte	108,509	97,153
Equipo de cómputo	67,780	57,153
Mobiliario y equipo de oficina	<u>51,638</u>	<u>44,209</u>
	1,169,109	951,111
Depreciación acumulada	<u>(358,141)</u>	<u>(315,552)</u>
	810,968	635,559
Terrenos	145,515	134,334
Construcciones en proceso	<u>64,498</u>	<u>64,280</u>
	<u>\$ 1,020,981</u>	<u>\$ 834,173</u>

Existe maquinaria y equipo otorgada en garantía del pasivo bancario a largo plazo (ver Nota 9).

## 8. Intangibles, principalmente derechos de uso de marcas

	2005	2004
Derechos de uso de marcas	\$ 1,179,506	\$ 1,179,506
Otros	<u>37,847</u>	<u>36,689</u>
	1,217,353	1,216,195
Amortización acumulada hasta el 31 de diciembre de 2002	<u>(268,490)</u>	<u>(268,490)</u>
	<u>\$ 948,863</u>	<u>\$ 947,705</u>

## 9. Pasivo a largo plazo

	2005	2004
Préstamo simple en moneda nacional, sin garantía específica, a tasa de interés fija de 9.25%.	\$ -	\$ 17,222
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$35,000; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.15 puntos porcentuales, menos 1.75 puntos porcentuales otorgados por FIRA (tasa efectiva del 9.62% anual promedio en 2005).	30,333	
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 9.82% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$100,000.	97,787	
Préstamo simple en moneda nacional, al 9.62% de interés anual fijo garantizado con activos de operación.	100,000	
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$25,000; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 9.41% y 7.85% en 2005 y 2004, respectivamente).	2,143	10,333
Préstamo simple en moneda nacional, garantizado con maquinaria y equipo con valor de \$30,000; devenga intereses a la tasa CETES más 0.4 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 9.11% y 7.01% en 2005 y 2004, respectivamente).	14,998	24,355
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 7.5% de interés anual fijo garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$78,750.	53,813	70,523
Préstamo refaccionario en moneda nacional garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$27,700; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 9.03% y 7.22% en 2005 y 2004, respectivamente).	<u>20,775</u>	<u>27,191</u>
Pasivo a largo plazo	319,849	149,624
Porción circulante	<u>81,135</u>	<u>58,365</u>
	<u>\$ 238,714</u>	<u>\$ 91,259</u>

Los contratos correspondientes, en sus cláusulas restrictivas establecen limitaciones para enajenar o gravar el activo fijo cuando represente mas 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 2005.

Los vencimientos del pasivo a largo plazo al 31 de diciembre de 2005, son:

2007	\$ 74,604
2008	68,178
2009	57,607
2010	<u>38,325</u>
	<u>\$ 238,714</u>

## 10. Capital contable

- a. El capital contable al 31 de diciembre de 2005 y 2004 se integra como sigue:

	2005		2004	
	Número de Acciones	Valor Nominal	Número de Acciones	Valor Nominal
Capital fijo				
Serie B	120,000,000	\$ 20,000	20,000,000	\$ 20,000
Capital variable				
Serie B	<u>191,709,686</u>	<u>32,974</u>	<u>32,422,181</u>	<u>34,198</u>
Total	<u><u>311,709,686</u></u>	<u><u>\$ 52,974</u></u>	<u><u>52,422,181</u></u>	<u><u>\$ 54,198</u></u>

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 20 de diciembre de 2004, se acordó una división de las acciones que se encuentran en circulación (split), mediante la emisión y entrega a los accionistas de 6 nuevas acciones por cada una de las que fueran titulares, con efectos a partir del mes de junio de 2005.

El capital social está integrado por acciones comunes nominativas. Las acciones representativas del capital social fijo de la serie "B" pueden ser adquiridas solamente por mexicanos. El remanente de las acciones de la serie "B" son de libre suscripción. El capital variable es ilimitado.

- b. En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 22 de abril de 2005, se acordó un decreto de dividendos de \$8,019 (\$7,823 pesos históricos).
- c. Durante el ejercicio de 2005, la Compañía compró 2,823,400 acciones de su capital social por \$16,049 (\$15,716 pesos históricos).
- d. El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2005, asciende a 3,736,210. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2005 y 2004 fue de 312,934,548 y 52,078,087, respectivamente.
- e. En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2004, se acordó un decreto de dividendos de \$8,329 (\$7,795 pesos históricos).
- f. Durante el ejercicio de 2004, la Compañía colocó entre el público inversionista 697,100 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$24,548 (\$23,703 pesos históricos).
- g. Durante el ejercicio de 2004, la Compañía compró 612,300 acciones de su capital social por \$19,495 (\$18,389 pesos históricos). A diciembre de 2004, el saldo de las acciones recompradas asciende a 152,135 acciones.
- 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 disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2005 y 2004, su importe a valor nominal asciende a \$10,595.
- i. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente. En el año de 2004 la tasa fue 33%, la cual se redujo al 30% para el año del 2005 y disminuirá en un punto porcentual en cada año, hasta llegar a 28% a partir del 2007. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta 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:

	2005	2004
Cuenta de capital de aportación	\$ 138,431	\$ 139,675
Cuenta de utilidad fiscal neta	<u>5,855</u>	<u>13,874</u>
Total	<u>\$ 144,286</u>	<u>\$ 153,549</u>

#### 11. Obligaciones laborales al retiro

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de las primas de antigüedad, ascendió a \$1,019 y \$523 en 2005 y 2004, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

#### 12. Saldos y operaciones en moneda extranjera

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

	2005	2004
Dólares estadounidenses (miles):		
Activos monetarios	140	43
Pasivos monetarios	<u>(14,317)</u>	<u>(14,437)</u>
Posición corta	<u>(14,177)</u>	<u>(14,394)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (151,836)</u>	<u>\$ (161,355)</u>
Euros:		
Pasivos monetarios	<u>(209)</u>	<u>(62)</u>
Posición corta	<u>(209)</u>	<u>(62)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (2,667)</u>	<u>\$ (934)</u>

b. Activos no monetarios de origen extranjero al 31 de diciembre de 2005:

	Moneda	Saldos en moneda extranjera	Equivalente en moneda nacional
Inventarios	Dólar estadounidense	14,812	\$ 158,642
	Euro	241	3,081
Maquinaria y equipo industrial y material para construcción:	Dólar estadounidense	7,607	81,474
	Franco Suizo	234	1,917

c. Las operaciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2005	2004
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	5,279	3,730
Compras de importación	108,410	97,090
Gastos por intereses	-	73

- d. Los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros y a la fecha de su emisión fueron como sigue:

		31 de diciembre de		17 de marzo de
		2005	2004	2006
Dólar estadounidense	\$	10.71	\$ 11.21	\$ 10.62
Franco Suizo		8.19	9.88	8.22
Euro		12.76	15.07	12.88

### 13. Transacciones con partes relacionadas

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

		2005	2004
Pago de servicios por movimiento de mercancía	\$	9,867	\$ 11,863
Pago de servicios ejecutivos		9,128	8,846
Pago de servicios de transporte		9,314	9,772
Pagos anticipados		35,200	-

### 14. Impuesto sobre la renta, impuesto al activo y participación de los trabajadores en las utilidades

La Compañía está sujeta al impuesto sobre la renta (ISR) y al impuesto al activo (IMPAC). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores en pesos constantes, se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos pasivos y activos monetarios a través del ajuste anual por inflación, el cual es similar en concepto al resultado por posición monetaria, y a partir de 2005, conforme a las modificaciones a las leyes del ISR e IMPAC publicadas el 1o. de diciembre de 2004 aplicables a partir de 2005, a) Se reduce la tasa del ISR a 30% para el año 2005, a 29% en 2006 y a 28% de 2007 en adelante (la tasa en 2004 fue el 33%); b) Para efectos de ISR se deduce el costo de ventas en lugar de las adquisiciones de los inventarios; c) En 2005 se puede optar por acumular en un período de 4 a 12 años los inventarios al 31 de diciembre de 2004, determinados con base en las reglas fiscales; al optar por acumular los inventarios el saldo de éstos se deberá disminuir con el saldo no deducido de los inventarios de la Regla 106 y las pérdidas fiscales por amortizar, y se deduce el costo de ventas de los inventarios conforme se enajenen; d) A partir de 2006 será disminuible en su totalidad la participación a los trabajadores en las utilidades que se pague y e) Se incluyen los pasivos bancarios y con extranjeros para determinar la base gravable del IMPAC.

Por otra parte, el IMPAC se causa a razón del 1.8% del promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos, y se paga únicamente por el monto en que exceda al ISR del año; cualquier pago que se efectúe es recuperable contra el monto en que el ISR exceda al IMPAC en los diez ejercicios subsecuentes.

- a. El ISR se integra como sigue:

	2005	2004
ISR:		
Diferido	\$ 72,865	\$ 94,332
Efecto en el ISR diferido por reducción de tasas		(11,514)
	<u>\$ 72,865</u>	<u>\$ 82,818</u>

Para la determinación del ISR diferido al 31 de diciembre de 2005, la Compañía aplicó a las diferencias temporales las diversas tasas que estarán vigentes a partir de 2006, de acuerdo a su fecha estimada de reversión. Adicionalmente, de acuerdo con las disposiciones fiscales en vigor a partir de 2005, la administración de la Compañía decidió optar por acumular el inventario fiscal al 31 de diciembre de 2004 con importe de \$274,885, en un período de 7 años a partir del ejercicio 2005, calculado con base en la rotación del inventario, por lo que se difiere el efecto inicial de la nueva disposición de ya no deducir las adquisiciones de inventarios. El resultado derivado de la aplicación de las diversas tasas se presenta en el cuadro anterior en el rubro Efecto en el ISR diferido por reducción de tasas.

- b. La conciliación de la tasa legal del ISR y la tasa efectiva expresadas como un porcentaje de la utilidad antes de ISR del ejercicio de 2005 se muestra a continuación. La tasa efectiva del ISR de 2004 también difiere de la tasa legal aunque en menor proporción a la de 2005, debido principalmente a ciertas diferencias permanentes como gastos no deducibles y efectos de la inflación.

	<b>2005</b>
Tasa legal	30%
Más efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles	3
Más variación en la estimación para valuación del beneficio de pérdidas fiscales por amortizar	2
Otros	<u>1</u>
Tasa efectiva	<u><u>36%</u></u>

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

	<b>2005</b>	<b>2004</b>
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 78,146	\$ 112,510
Estimación para cuentas de cobro dudoso		583
Otros	<u>14,456</u>	
ISR diferido activo	<u><u>92,602</u></u>	<u><u>113,093</u></u>
ISR diferido pasivo:		
Inventario contable	(96,084)	(107,632)
Inmuebles, maquinaria y equipo	(92,612)	(75,722)
Otros	(12,878)	
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos	<u>(252,129)</u>	<u>(164,456)</u>
ISR diferido pasivo	<u><u>(453,703)</u></u>	<u><u>(347,810)</u></u>
Impuesto al activo pagado por recuperar	1,892	1,791
Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar	(15,176)	(9,925)
Estimación para valuación del activo por impuesto diferido originado por el impuesto al activo pagado por recuperar	<u>(1,892)</u>	<u>(1,791)</u>
Pasivo a largo plazo, neto	<u><u>\$ (376,277)</u></u>	<u><u>\$ (244,642)</u></u>

- d. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un pago anticipado por ISR, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2005 son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables	IMPAC recuperable
2015	\$ 38,072	\$ 101
2014	92,428	104
2013	163,912	155
2012	8,220	194
2006 al 2011	<u>35,249</u>	<u>1,338</u>
	<u>\$ 337,881</u>	<u>\$ 1,892</u>

En la determinación del impuesto sobre la renta diferido según los incisos anteriores no se incluyeron los efectos de las pérdidas fiscales por amortizar e impuesto al activo, por \$98,249 y \$1,892, respectivamente, porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

#### 15. Utilidad por acción

La utilidad por acción (en pesos) al 31 de diciembre de 2005, se integra como sigue:

	(I)	(II)
Utilidad de operaciones continuas		
Por acción ordinaria	\$ 0.43	\$ 0.43
Efecto acumulado al inicio del ejercicio, por cambio en principio de contabilidad	<u>0.80</u>	<u>0.80</u>
Utilidad por acción	<u>\$ 1.23</u>	<u>\$ 1.23</u>

(I) Utilidad básica por acción ordinaria.

(II) Utilidad por acción diluida.

#### 16. Compromisos

La Compañía arrienda varios edificios que ocupa como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades donde están ubicadas sus sucursales. Los gastos por renta ascendieron a \$16,127 en 2005 y \$18,817 en 2004; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un período determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

Años	Importe
2006	\$ 8,228
2007	7,779
2008	7,622
2009	7,105
2010	6,152
Años posteriores	<u>18,120</u>
Total	<u>\$ 55,006</u>

**17. Contingencias**

La Compañía al igual que sus activos no están sujetos a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

**18. Información por segmentos de negocio**

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

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

**19. Nuevos pronunciamientos contables**

El 31 de mayo de 2004, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. ("IMCP") efectuó la entrega formal de la función de la emisión de las normas de información financiera al Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. ("CINIF"), en congruencia con la tendencia mundial de que dicha función la desarrolla un organismo independiente. Asimismo, los boletines de principios de contabilidad generalmente aceptados ("PCGA") y circulares emitidos por el IMCP, fueron transferidos al CINIF. El CINIF decidió renombrar los PCGA como Normas de Información Financiera (NIF), y definió que las NIF se conforman de las propias NIF y las Interpretaciones a las NIF que emita, de los boletines de PCGA que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por las nuevas NIF, así como por las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables de manera supletoria.

El CINIF estableció como uno de sus objetivos fundamentales, avanzar hacia una mayor convergencia con las normas de información financiera a nivel internacional, por lo que inició sus trabajos con la revisión de los conceptos teóricos contenidos en los PCGA, y estableció el Marco Conceptual ("MC") destinado a servir como sustento para el desarrollo de normas de información financiera y como referencia en la solución de aspectos que surgen en la práctica contable. El MC está constituido por ocho normas de información financiera que integran la serie NIF-A; dicha serie, junto con la NIF B-1, fueron promulgadas el 31 de octubre 2005 y sus disposiciones entran en vigor para los ejercicios que inicien a partir del 1o. de enero de 2006, y dejan sin efecto los boletines de la serie A de los PCGA. Las NIF que han sido promulgadas, son:

NIF A-1 Estructura de las Normas de Información Financiera.

NIF A-2 Postulados básicos.

NIF A-3 Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.

NIF A-4 Características cualitativas de los estados financieros.

NIF A-5 Elementos básicos de los estados financieros.

NIF A-6 Reconocimiento y valuación.

NIF A-7 Presentación y revelación.

NIF A-8 Supletoriedad.

NIF B-1 Cambios contables.



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

La NIF A-3, Incluye, en adición al estado de cambios en la situación financiera, el estado de flujo de efectivo el cual deberá emitirse en cuando lo establezcan las normas particulares. La NIF A-5, incluye una nueva clasificación de ingresos y gastos, en ordinarios y no ordinarios. Los ordinarios se derivan de operaciones y eventos usuales, o sea, los que son propios del giro de la entidad, sean frecuentes o no; los no ordinarios corresponden a operaciones y eventos inusuales, sean frecuentes o no. NIF A-7, Presentación y revelación. Requiere que los estados financieros se presenten en forma comparativa, por lo menos con el período precedente. Hasta 2004, la presentación de los estados financieros de ejercicios anteriores, era optativa. Se requiere revelar en los estados financieros, la fecha autorizada para la emisión de los estados financieros y el o los nombres de funcionarios u órganos de la administración quienes autorizaron su emisión. La NIF B-1, establece que los cambios en normas particulares, reclasificaciones y correcciones de errores, deben reconocerse en forma retrospectiva, por lo que los estados financieros básicos que se presenten en forma comparativa con el período actual que sean afectados, deben ajustarse desde el inicio de periodo más antiguo que se presente.

A la fecha de emisión de estos estados financieros, la Compañía está en proceso de determinar los efectos de estas nuevas normas en su información financiera.

\* \* \* \* \*

**C.P.C. FRANCISCO PEREZ SANTOS  
Av. VALLE ESCONDIDO 5500, FRACCIONAMIENTO  
DESARROLLO EL SAUCITO E-2, PISO 1  
31125, CHIHUAHUA, CHIH.**


**DICTAMEN DEL COMISARIO**

A la Asamblea General de Accionistas de  
Grupo Bafar, S.A. de C.V.

En mi carácter de comisario y en cumplimiento de lo dispuesto en el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos de Grupo Bafar, S.A. de C.V. rindo a ustedes mi dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información que ha presentado a ustedes el H. Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad por el año que terminó el 31 de diciembre de 2005.

He asistido a las Asambleas de Accionistas y Juntas de Consejo de Administración a las que he sido convocado y he obtenido de los directores y administradores, la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar la información financiera individual y consolidada presentada por los mismos a la asamblea, son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior, excepto por la aplicación de las disposiciones del Boletín B-7 "Adquisición de negocios" que entró en vigor el 1o. de enero de 2005; por lo tanto, la información financiera individual y consolidada presentada por los administradores refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Grupo Bafar, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2005, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera, por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en México.

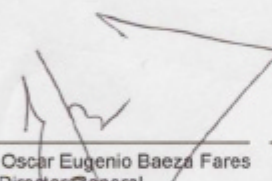
  
C.P.C. Francisco Pérez Santos  
Comisario de la Sociedad

17 de marzo de 2006

### 3) Manifestaciones

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

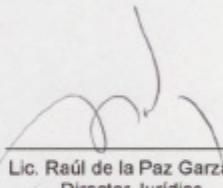
1.- "Los suscritos, manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos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



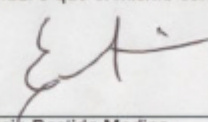
C.P. Homero Valles Hernández  
Director de Finanzas



Lic. Raúl de la Paz Garza  
Director Jurídico

Chihuahua, Chih; 30 de Junio de 2006

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 Efraín Bastida Medina  
Auditor Externo

Chihuahua, Chih; 30 de Junio de 2006