



**GRUPO BAFAR**

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

**Reporte anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el año terminado el 31 de diciembre de 2008.**

**Títulos: Acciones**  
**Serie: "B"**  
**Tipo: Ordinarias**  
**Valor nominal: Nominativas sin expresión de valor nominal**  
**Cotizan: Bolsa Mexicana de Valores**  
**Clave de pizarra: Bafar**  
**Monto de la oferta (\$ Históricos): \$126'178,356**  
**Monto de la oferta (acciones): 10'514,863**  
**Fecha de registro en bolsa: 13 de septiembre de 1996**  
**Títulos en circulación al 30 de junio de 2009: 308'362,727**  
**Intermediario colocador: GBM Grupo Bursátil Mexicano, S.A. de C.V., Casa de Bolsa**

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

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



---

**BAFAR**

## Índice

<b>I. Información general</b> .....	<b>2</b>
1) Glosario de términos y definiciones .....	2
2) Resumen ejecutivo.....	3
3) Factores de riesgo .....	5
4) Otros valores.....	6
5) Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro .....	6
6) Documentos de carácter público .....	6
<b>II. La emisora</b> .....	<b>7</b>
1) Historia y desarrollo de la emisora .....	7
2) Descripción del negocio .....	11
A. Actividad principal .....	11
B. Canales de distribución .....	13
C. Patentes, licencias, marcas y otros contratos .....	13
D. Principales clientes.....	14
E. Legislación aplicable y régimen tributario .....	15
F. Recursos humanos.....	15
G. Desempeño ambiental.....	15
H. Información del mercado.....	15
I. Estructura corporativa .....	16
J. Descripción de los principales activos .....	18
K. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales.....	19
L. Acciones representativas del capital .....	19
M. Dividendos.....	20
<b>III. Información financiera</b> .....	<b>21</b>
1) Información financiera seleccionada .....	21
2) Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación .....	24
3) Informe de créditos relevantes .....	24
4) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía. ....	24
A. Resultados de operación .....	24
B. Situación financiera, liquidez y recursos de capital.....	25
C. Control interno .....	27
5) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas .....	27
<b>IV. Administración</b> .....	<b>27</b>
1) Auditores externos .....	27
2) Operaciones con personas relacionadas y conflicto de intereses .....	28
3) Administradores y accionistas.....	28
1) Estatutos sociales y otros convenios .....	32
<b>V. Mercado de capitales</b> .....	<b>34</b>
1) Estructura accionaria .....	34
2) Comportamiento de la acción en el mercado de valores .....	34
<b>VI. Personas responsables</b> .....	<b>36</b>
<b>VII. Anexos</b> .....	<b>37</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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tiendas Modelo:** ejemplo de tienda CarneMart® o BIF®, que cumple con todos los estándares propuestos por la marca, de acuerdo al concepto de tienda que se pretende operar.

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

**mdp:** significa cifra expresada en millones de pesos



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

## 2) Resumen ejecutivo

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

La solidez financiera que guarda nuestra empresa le ha permitido tener en mente varios proyectos de inversión. (Véase Historia y Desarrollo de la Emisora, Apartado II, 1).

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) con 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.

### Cifras relevantes / Grupo BAFAR y Subsidiarias

Cifras expresadas en millones de pesos

	2008	2007	2006	2005	2004
Ventas en toneladas	164,000	153,664	152,430	149,067	115,086
Ventas netas	4,776	4,319	3,878	3,679	3,175
Utilidad operación	373	306	320	293	282
Flujo operativo	472	394	405	365	350
Utilidad neta mayoritaria	138	193	517	415	170
Utilidad neta	123	190	519	410	172
Activo total	4,100	3,611	3,220	2,981	2,633
Pasivo total	1,636	1,269	973	1,188	1,200
Capital contable total	2,464	2,342	2,247	1,793	1,432
Inversiones en Activo Fijo	396	280	251	316	163
Valor en libros por acción (\$)	7.9	7.5	7.2	5.7	4.4
Utilidad neta por acción	0.4	0.6	1.7	1.3	0.6
Utilidad de operación / Ventas netas	8%	7%	8%	8%	9%
Flujo operativo / Ventas netas	10%	9%	10%	10%	11%
Utilidad neta / Ventas netas	3%	4%	13%	11%	5%
Activo circulante / Pasivo circulante (veces)	1.2	1.4	1.5	1.7	1.7
Resultado de operación a intereses pagados	9.3	10.2	10.3	12.8	19.3
Pasivo total / capital contable	0.7	0.5	0.4	0.7	0.6
Pasivo con costo / capital contable	0.33	0.25	0.20	0.21	0.20
Número de acciones en circulación (miles)	308,363	306,975	308,153	311,710	314,533

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

Las ventas netas del Grupo fueron 10.6% superiores a las generadas el año anterior, alcanzando una cifra de \$4,776 millones de pesos, las cuales fueron impulsadas principalmente por el volumen de ventas y una mezcla de productos más rentables.

La utilidad de operación generada durante el ejercicio tuvo un incremento de un 22.1%, alcanzando la cifra de \$373 millones de pesos, muy superior a la del año pasado. Este crecimiento se fincó en las eficiencias de la operación y en la administración y control de los gastos. Como consecuencia, el EBITDA sigue el mismo patrón logrando un crecimiento del 20% con relación al año pasado y alcanza los \$472 millones de pesos.



La utilidad neta consolidada y la mayoritaria de Bafar de los años son el resultado de lo ya explicado en cuanto a la utilidad de operación, la cual tuvo como se muestra un buen desarrollo.

Sin embargo, el efecto del deslizamiento en cambio paridad del último trimestre del año, que fue de un 26%, nos llevó a que la utilidad neta del ejercicio disminuyera contra los resultados del 2007.

La empresa invirtió \$396 mdp en inversiones de capital los cuales fueron direccionados a mejorar la tecnología (SAP), al crecimiento en la red de distribución de nuestros productos y a mejorar líneas de producción con productos de Innovación, además de la creación del CIDET (Centro de innovación y desarrollo tecnológico), también se invirtió en activos fijos y recursos que fueron destinados a las ampliaciones de las Plantas de La Piedad y Chihuahua.

Los indicadores de la estructura financiera de Bafar tuvieron cambios importantes, siendo el de mayor impacto el relativo a la proporción de Pasivo Total / Capital, que incrementó de 0.54 en 2007 a 0.66 en 2008, de acuerdo a lo comentado en párrafos anteriores.

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

Fecha	P. Mínimo	P. Máximo	Volumen de operaciones en Número de Acciones	
			P. Cierre	Anual
31/12/1997	2.17	2.20	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	3'884,000
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
31/12/2006	5.60	9.00	9.00	24'328,690
31/12/2007	9.00	14.55	14.40	17'137,800
31/12/2008	14.18	14.40	14.20	18'265,244

### 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, ya que a pesar 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 mencionan a continuación no tienen un impacto preponderante en la operación de la emisora que pueda afectarla significativamente en su desempeño y rentabilidad, se consideró importante 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 de 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.- **Posición financiera de la empresa:** Las razones financieras de la emisora son saludables. Liquidez: 1.25 veces; apalancamiento: 66% (pasivo total a capital contable); resultado de operación a intereses pagados: 9.28 veces. En toda la historia de la empresa jamás ha incurrido incumplimiento con acreedor alguno ya sea banco, proveedor, etc.

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

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

5.- **Vulnerabilidad a los tipos de cambio:** Como toda empresa que tiene relaciones comerciales con el extranjero, el pago a nuestros proveedores se realiza en dólares 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 40.0% de los préstamos bancarios en dólares.

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

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

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

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

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

Desde la fecha de emisión de las acciones en el año de 1996, no se ha llevado a cabo ninguna modificación 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 de la empresa son:

C.P. Luis Manuel García Saldívar  
Director de Finanzas y Administración  
Tel. 01-614-439-01-02  
[lmgarcia@bafar.com.mx](mailto:lmgarcia@bafar.com.mx)

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

Adicionalmente, la empresa cuenta con una página en Internet en donde en forma trimestral da a conocer las cifras contables reportadas a las autoridades financieras, la página 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 2009
- I al IV Trimestre de 2003 y 2008
- Reportes Anuales de los años 2003-2007
- Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2002 -2007
- Última compulsión de estatutos sociales de la emisora
- Eventos Relevantes

## II. La emisora

### 1) Historia y desarrollo de la emisora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

La implementación del SGC en las plantas, bajo la norma de ISO9001:2000, certificación que obtuvimos en la planta Chihuahua a principios del 2005, nos permite garantizar la fabricación de productos con una calidad constante.

Consientes de la importancia del recurso humano del Grupo, se concretó el proyecto de Universidad Bafar iniciando con Campus Chihuahua, con capacidad para dar atención a 6,000 alumnos, equipada con instalaciones para impartir videoconferencias a nivel nacional en forma simultánea, y 16 aulas de entrenamiento ubicadas en nuestros centros de distribución y plantas. Esta Universidad busca promover el desarrollo profesional, personal y económico de sus empleados, proporcionando programas de variadas disciplinas, los cuales ayudan a capacitarse y a aspirar a puestos de mayor proyección. El éxito de este gran proyecto rinde sus frutos a mediados del 2005, con la graduación de la primera generación de alumnos.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Nuestros esfuerzos continuaron durante 2008 al invertir un presupuesto de aproximadamente \$396 mdp en diversos proyectos de expansión, principalmente enfocados a la innovación y a la adquisición de tecnología de punta, que se tradujeron en ahorros, automatización de los procesos, y una mejora de la calidad de nuestros productos, como fueron: el sistema automatizado de congelamiento llamado “Carton Freezer” que incrementó la capacidad de producción en un 200% y el ahorro en energía en un 30%, además de generar mayor calidad en la congelación del producto, y la tecnología de congelamiento en dentro de un espiral que logró elevar el acondicionamiento de espacio para ampliar la capacidad de congelamiento en piezas de pollo en 140%, y generó ahorro de energía en un 23%.

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

Durante el mes de abril, se logró el equipamiento del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Grupo Bafar, primero en su categoría en la iniciativa privada del Estado de Chihuahua. Este Centro cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de productos cárnicos, teniendo como líneas de investigación el desarrollo de productos saludables, ingredientes y empaques.

A partir de agosto de 2008 se inició con la cultura “Lean Transformation”, donde se desarrollaron un total de 8 eventos Kaizen. Estos eventos, para el caso de la División de Productos de Consumo fueron enfocados a la disminución de mermas y decomisos, en la mejora del nivel de servicio a clientes y la disminución de la rotación del personal, mientras que la División Retail, se enfocaron a la mejora y estandarización de los procesos en las tiendas Carnemart y BIF. La participación en los eventos Kaizen fue de 23 colaboradores dando como resultado procesos y servicios más esbeltos y eficientes que permitió a la compañía reducir sus costos, mejorar sus procesos y eliminar los desperdicios con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Por otra parte, la División de Productos de Consumo obtuvo resultados importantes dentro del área de exportaciones, crecimos un 200% en comparación con el 2007. En esta división, se crearon 4 centros de distribución, ubicados en Tamaulipas, Puebla, Baja California y Guerrero, y se realizaron ampliaciones y remodelaciones en los centros de distribución del Estado de México y Monterrey, que representó una capacidad extra de almacenaje y mejor distribución, lo que mejoró la plataforma logística de nuestros productos.

Mientras que la División Retail, Carnemart® continuó con su plan de desarrollo y crecimiento con la apertura de nuevos puntos de venta, principalmente en el norte y noreste del país.

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

## 2) Descripción del negocio

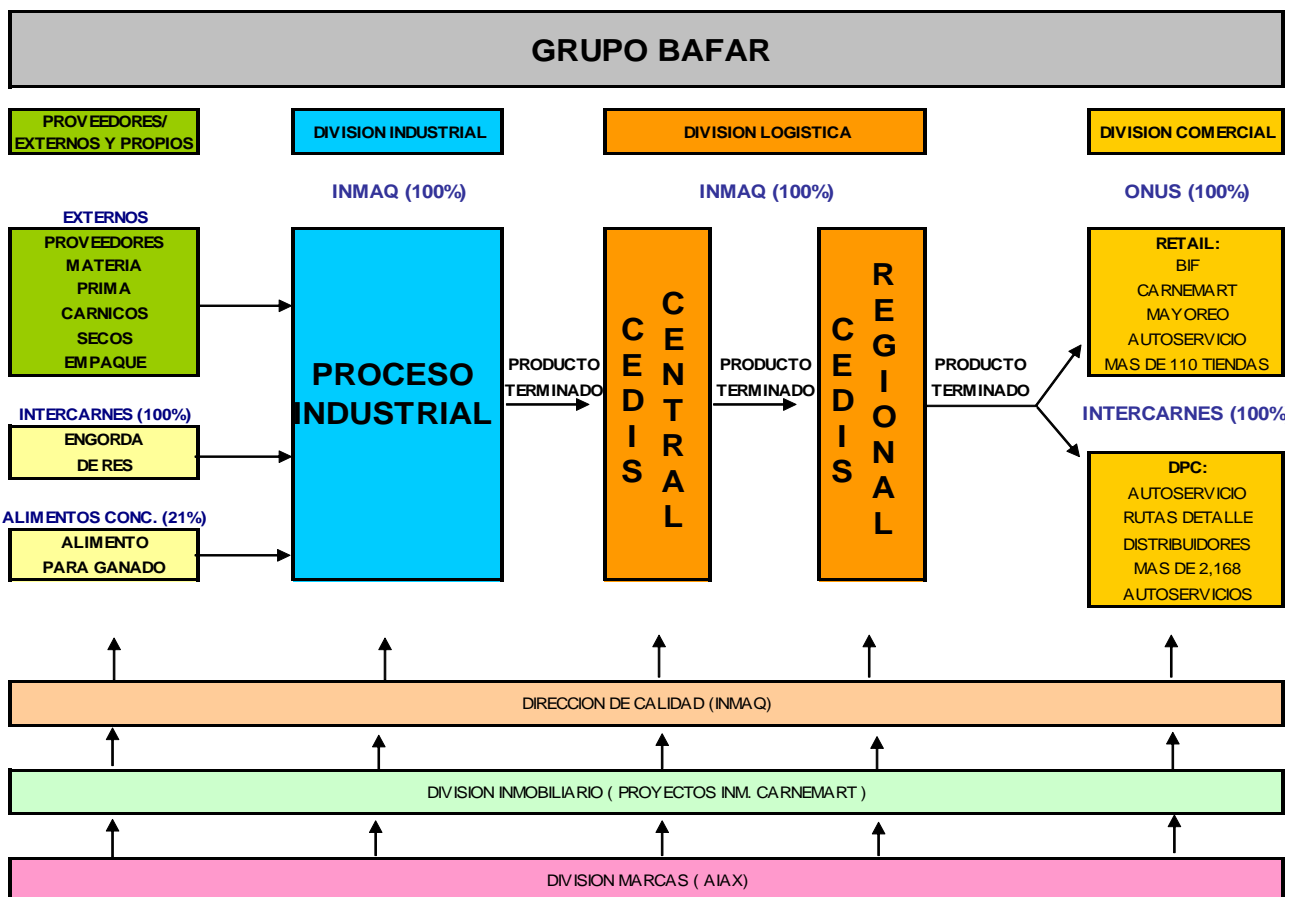
### A. Actividad principal

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

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

### Proceso productivo

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



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

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

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

2.- Empaques y condimentos

- Su precio es estable.

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

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

**Extranjeros:**

- Cargill meat solutions
- Swift beef, Co.
- Tyson fresh meats, Inc.
- Tyson foods
- AJC international Inc.
- Interra international, Inc.
- Export packers
- Maple leaf foods intl.
- Perdue farms Inc.
- Porky products, Inc.
- Northern beef
- Economic cash & carry
- Tricity sales intl.
- Agrosuper comercial Ltda.
- Border warehouse
- Food suppliers intl
- National beef packing Co.
- Seaboard farms
- Butterball, LLC
- North south trading
- Pine ridge farms, LLC
- Sara lee foods
- Interra international, Inc.
- Biological farm management sy
- Vilas & Co
- Tara international Ltd
- XI meats
- Prime international, LLC
- Alpine sales, Inc
- Lamb weston sales, Inc

**Nacionales:**

- Comercializadora avemex
- Alimentos kowi
- Ojai alimentos SA de CV
- Carnes finas de Camargo
- American beef
- Quesería dos lagunas
- Granjero feliz
- Promotora comercial alpro
- Alimentos con idea, SA de CV
- Grupo gusi, S.P.R de R.L.
- Comercializadora de carnes de México
- Productos cárnicos santa Cecilia SA
- Gs alimentos de México SA de CV
- Comercializadora porcícola mexicana
- Ayecue internacional
- Consorcio dipsen, SA de CV

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

**Extranjeros:**

- Pechinery plastic packaging Inc
- J&b sausage company Inc

**Nacionales:**

- Helm de México
- McCormick pesa
- Harinas, SA de CV
- Viscofan de México
- Lucta mexicana
- Puebla especialidades industriales
- Interalimen, SA de CV
- Schreiber de México SA de CV
- Marcas nestlé México SA de CV
- Schreiber de México SA de CV
- Empresas titan
- Condimentos naturales tres villas

**B. Canales de distribución**

Grupo BAFAR tiene una eficiente y moderna red de distribución. Dispone de 21 Divisiones y alrededor de 600 vehículos con lo cual se tiene presencia en los 31 Estados de la República Mexicana, además del Distrito Federal. Nuestros canales de distribución tienen la siguiente estructura: Autoservicios: 42 Cadenas, 2,093 tiendas; 178 Distribuidores; 145 Rutas de Detalle; 87 tiendas CarneMart® y 15 tiendas BIF®.

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

La lista de nuestras principales marcas es la siguiente:

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

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

- El mejor corte en carnes frías® (Slogan Bafar)
- 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®
- Coma con confianza® (Slogan de CarneMart)
- Calidad que no se discute®

- No ponga a su familia en oferta® (Slogan Parma)
- Tiene más carne ( Slogan Bafar)
- Para expertos en carnes y el buen comer® (Slogan Bif)
- El sabor de la salud (Slogan Sabori)
- Alimentando el progreso de México® (Slogan GRUPO BAFAR)
- El único que te cuida (Slogan Sabori)

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

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

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. De esta manera se logra la creación de novedosos productos que responden a los gustos y preferencias de los consumidores, enriqueciendo así nuestro portafolio de marcas y 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.

Debido a lo anterior, y al panorama del consumo de alimentos en México y a las directrices de la empresa relacionadas con el esfuerzo de incentivar el cambio en los patrones alimenticios y la conciencia por lo saludable, en marzo de 2009, iniciamos la operación del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CIDET), el cual tiene como objetivo incrementar la competitividad de la organización y lograr un mayor crecimiento a través de la implementación de proyectos de reducción de costos de forma sostenida y la mejora continua de procesos y productos por medio de la integración de una cartera de proyectos de desarrollo tecnológico para generar productos de alto valor agregado.

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

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

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

Cabe aclarar, que nuestras ventas están diversificadas en varios clientes, 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 adquisición de Grupo FERNÁNDEZ, son dos las compañías las que se encuentran dentro del régimen simplificado del Impuesto Sobre la Renta, denominadas 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 menos del 1.0% de las ventas totales de la Compañía.

## **F. Recursos humanos**

Grupo BAFAR contaba con 8,530 empleados al 31 de Diciembre de 2008, de los cuales el 15% se encuentran sindicalizados, no siendo el caso para los empleados de confianza que laboran dentro de la empresa Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.

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

## **G. Desempeño ambiental**

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

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

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

## **H. Información del mercado**

### **Posición de mercado:**

Grupo BAFAR es la compañía líder de crecimiento en el mercado de productos cárnicos en México y el crecimiento acumulado en ventas de los últimos 5 años ha sido del 56%. Esto se ha logrado gracias a:

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

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



## Competidores:

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

### I. 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. Este movimiento no tuvo ningún efecto en la valuación de los activos consolidados.

Las empresas subsidiarias de Grupo 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 estaba dedicada principalmente al procesamiento y comercialización de carnes frías, lácteos y productos cárnicos derivados de la carne de cerdo, res y aves. Actualmente la operación que esta compañía realizaba, se lleva a cabo a través de Intercarnes, S.A. de C.V., Onus Comercial, S.A. de C.V. e Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V., por lo que actualmente Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V. funge como tenedora de empresas del Grupo.

Esta empresa no cuenta con empleados y su domicilio fiscal reside en La Piedad, Michoacán.

**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 era la fabricación y venta de productos cárnicos y alimentos, compra, engorda y venta de ganado en pie. A partir de mayo de 2007 su objeto es la comercialización de productos cárnicos y alimentos. Esta empresa no cuenta con empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

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

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

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

**Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.**, es una empresa adquirida en noviembre de 2006 y cuyo objeto es la producción y venta de productos cárnicos.

**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.

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

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

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

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

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

**Cibalis, S.A. de C.V.,** es una empresa que inició actividades el 20 de marzo de 2003, y su objeto social es ser tenedora de acciones de las empresas prestadoras de servicios. La 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 2008 contaba con 1,193 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 2008 contaba con 6,307 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 2008 contaba con 414 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 2008 contaba con 30 empleados. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih. Actualmente se encuentra en proceso de liquidación.

**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 2008 contaba con 348 empleados. Su domicilio fiscal reside en La Piedad, Michoacán.

**Hendler, S. de R.L. de C.V.,** ES una empresa de comisión mercantil que presta servicios de administración de nómina constituida en Septiembre de 2006. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih. y no cuenta con empleados.

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 235 empleados.

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.

Y del 56% de las acciones de:

- Alimentos Concentrados de Chihuahua, S.A.

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

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

Las oficinas principales y la planta productiva de Grupo BAFAR, están localizadas en la dirección correspondiente a su domicilio fiscal, con una superficie de 101,507 metros cuadrados, donde se encuentran las oficinas corporativas, planta de producción, instalaciones de la Universidad Bafar, áreas de patio para carga y descarga de tracto camiones, áreas verdes y estacionamientos; sumando un total de 38,490 metros de construcción. Estos terrenos y edificios son propiedad de la Compañía en su totalidad. La antigüedad del terreno es de 26 años y de 8 años en promedio para los edificios, en virtud de que son ampliados o reacondicionados con frecuencia. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje es de 11,692 y 24,000 toneladas mensuales, respectivamente.

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

Estos activos se adquirieron de Grupo BURR, destacando 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 18 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 13 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 12,403 metros cuadrados con antigüedad de 16 años. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje es de 3,500 y 900 toneladas mensuales, respectivamente.

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

A través de la adquisición de Grupo FERNÁNDEZ a principios de octubre del 2004, se tiene un rastro que cuenta con un terreno de 8,743 metros cuadrados de superficie y el área construida es de 2,625 metros cuadrados. La capacidad instalada de producción y la capacidad de almacenaje es de 2,458 y 60 toneladas mensuales, respectivamente.

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

La Planta de Alimentos cuenta con una capacidad para procesar 10,500 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 metros cuadrados con una construcción de 5,838 metros cuadrados.

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

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

## **División productos de consumo**

Actualmente se cuenta con 21 Centros de Distribución, los cuales tienen en promedio 3,000 metros cuadrados de superficie y 2,000 metros cuadrados de construcción. Cada una de estos centros está equipado con oficinas administrativas, almacenes refrigerados con capacidad promedio de 250 toneladas, rampas de carga / descarga, estacionamiento y áreas verdes. Esta División posee 8 terrenos 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**

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

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

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

Bienes asegurados:

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

Bajo los siguientes riesgos:

Por incendio (desastres naturales o terrorismo):

- Daños materiales edificio
- Daños materiales contenidos
- Pérdida consecuencial
- Responsabilidad civil
- Robo de mercancías
- Rotura de cristales
- Descompostura de maquinaria

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

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

## **L. Acciones representativas del capital**

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

El capital suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2008 se muestra en el cuadro que a continuación se presenta.

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

**Estructura de capital  
Al 31 de diciembre de 2008**

Serie	Número de acciones			Capital social (miles de pesos)	
	Porción fija	porción variable	Total	Fijo	Variable
B	120'000,000	188'362,727	308'362'727	20,000	30,813
<b>Total</b>	<b>120'000,000</b>	<b>188'362'727</b>	<b>308'362'727</b>	<b>20,000</b>	<b>30,813</b>

Al 31 de diciembre de 2008, Grupo BAFAR contaba con 7'083,169 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 2007.

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

**M. Dividendos**

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de Bafar celebrada el 18 de abril de 2008, se acordó decretar dividendos por un importe de \$21.5 mdp mediante la entrega de acciones en tesorería, a razón de 0.07 (siete centavos M.N.). En 2007 el dividendo fue a razón de 0.12 (doce centavos) por acción, asimismo, en el año 2006 el dividendo pagado fue a razón de 0.06 (seis centavos) por acción mientras que en el año 2005 y 2004 fue a razón de 0.03 (tres centavos por acción) y en el año 2003 a razón de 0.02 (dos centavos por acción).

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

**Resumen de pago de dividendos:**

<b>Año</b>	<b>Pesos por acción</b>
2008	0.07
2007	0.12
2006	0.06
2005	0.03
2004	0.03
2003	0.02

### III. Información financiera

#### 1) Información financiera seleccionada



BAFAR

#### CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES

	2008	%	2007	%	Variación %	2006	%	Variación %
Ventas netas	4,775,822	100%	4,318,718	100%	10.6%	3,878,072	100%	11.4%
Costo de ventas	3,078,216	64%	2,827,451	59%	8.9%	2,506,812	52%	12.8%
Utilidad bruta	1,697,606	36%	1,491,267	31%	13.8%	1,371,260	29%	8.8%
Gastos de venta y administración	1,324,425	28%	1,185,569	25%	11.7%	1,051,366	22%	12.8%
Utilidad (pérdida) de operación	373,181	8%	305,698	6%	22.1%	319,894	7%	-4.4%
Costo integral de financiamiento	187,431	4%	24,747	1%	657.4%	24,595	1%	0.6%
Otras operaciones financieras	30,744	1%	7,123	0%	331.6%	-17,665	0%	-140.3%
ISR y PTU neto	31,901	1%	84,014	2%	-62.0%	-205,822	-4%	-140.8%
Utilidad (pérdida) neta consolidada	123,105	3%	189,814	4%	-35.1%	518,786	11%	-63.4%
Utilidad (pérdida) neta minoritaria	-15,314	0%	-3,331	0%	359.7%	1,343	0%	-348.0%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	138,419	3%	193,145	4%	-28.3%	517,443	11%	-62.7%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción	0.45		0.63		-28.4%	1.67		-62.4%
Retorno sobre capital invertido	5.65%		8.35%			23.37%		
Adquisición de activo fijo	396,349		280,470		41.3%	251,070		11.7%
Depreciación y amortización del ejercicio	99,153		87,988		12.7%	84,712		3.9%
Total del Activo	4,100,383		3,610,780		13.6%	3,220,106		12.1%
Total del Pasivo	1,636,112		1,268,610		29.0%	972,922		30.4%
Pasivo a largo plazo	301,117		182,951		64.6%	167,181		9.4%
Total del Pasivo con costo	812,787		580,207		40.1%	441,794		31.3%
Total del capital contable mayoritario	2,450,052		2,312,636		5.9%	2,214,319		4.4%
Total del capital contable minoritario	14,219		29,534		-51.9%	32,865		-10.1%
Activo circulante a Pasivo circulante (veces)	1.24		1.35			1.49		
Ventas netas a Activo total	1.16		1.20			1.20		
Días de cartera	34		36			33		
Rotación de inventarios (veces)	6.24		6.94			6.94		
Valor en libros por acción **	7.95		7.53		5.5%	7.19		4.8%

Cifras expresadas en miles de pesos

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

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

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

\*\* Número de acciones al 31 de diciembre de 2006: 308'152,886



<b>Balance General</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>4,100,383</b>	<b>100%</b>	<b>3,610,777</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>	<b>3,160,369</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>
ACTIVO CIRCULANTE	1,301,264	32%	1,116,346	31%	17%	879,270	28%	27%
Efectivo e Inversiones Temporales	117,017	3%	51,444	1%	127%	16,112	1%	219%
Clientes y Documentos por Cobrar (Neto)	688,828	17%	495,337	14%	39%	408,602	13%	21%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	158,626	4%	0%	92,261	3%	72%
Inventarios	493,122	12%	407,473	11%	21%	361,418	11%	13%
Otros Activos Circulantes	2,297	0%	3,466	0%	-34%	877	0%	295%
LARGO PLAZO	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Inversiones en Acciones de Subsidiarias y Asociadas	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otras Inversiones	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	1,575,560	38%	1,427,711	40%	10%	1,258,914	40%	13%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,222,336	54%	1,989,343	55%	12%	1,722,899	55%	15%
Depreciación Acumulada	646,776	16%	561,632	16%	15%	463,985	15%	21%
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	1,223,559	30%	1,066,720	30%	15%	1,022,185	32%	4%
Marcas	1,223,559	30%	1,066,720	30%	15%	1,021,886	32%	4%
Diferido	0	0%	0	0%	0%	299	0%	0%
OTROS ACTIVOS	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>1,636,112</b>	<b>100%</b>	<b>1,268,609</b>	<b>100%</b>	<b>29%</b>	<b>913,185</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>
PASIVO CIRCULANTE	1,042,467	64%	824,906	65%	26%	569,591	62%	45%
Proveedores	467,410	29%	326,099	26%	43%	199,741	22%	63%
Créditos Bancarios	511,670	31%	397,256	31%	29%	274,635	30%	45%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Impuestos por Pagar	63,387	4%	29,310	2%	116%	34,453	4%	-15%
Otros Pasivos Circulantes	0	0%	72,241	6%	0%	60,762	7%	19%
PASIVO A LARGO PLAZO	301,117	18%	182,952	14%	65%	167,197	18%	9%
Créditos Bancarios	301,117	18%	182,952	14%	65%	167,197	18%	9%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otros Créditos	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CREDITOS DIFERIDOS	283,414	17%	250,561	20%	13%	166,562	18%	50%
Impuestos Diferidos	283,414	17%	250,561	20%	13%	166,562	18%	50%
Crédito Mercantil	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
OTROS PASIVOS	9,114	1%	10,190	1%	-11%	9,835	1%	4%
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2,464,271</b>	<b>100%</b>	<b>2,342,168</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>2,247,184</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>
PARTICIPACION MINORITARIA	14,219	1%	29,534	1%	-52%	32,865	1%	-10%
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	2,450,052	99%	2,312,634	99%	6%	2,214,319	99%	4%
CAPITAL CONTRIBUIDO	470,097	19%	439,584	19%	7%	412,350	18%	7%
Capital Social Pagado	147,855	6%	147,189	6%	0%	147,750	7%	0%
Prima en Venta de Acciones	322,242	13%	292,395	12%	10%	264,600	12%	11%
Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	1,979,955	80%	1,873,050	80%	6%	1,801,969	80%	4%
Resultados Acumulados y Reservas de Capital	1,795,063	73%	2,112,208	90%	-15%	1,632,803	73%	29%
Reserva para Recompra de Acciones	46,473	2%	56,500	2%	-18%	98,095	4%	-42%
Exceso (Insuficiencia) en la Actualización de Capital	0	0%	-488,803	-21%	0%	-446,372	-20%	10%
						0		
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>138,419</b>	<b>6%</b>	<b>193,145</b>	<b>8%</b>	<b>-28%</b>	<b>517,443</b>	<b>23%</b>	<b>-63%</b>

<b>Razones Financieras</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>RENDIMIENTO</b>			
RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	2.58%	4.40%	13.37%
RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE (**)	5.00%	8.35%	23.36%
RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (**)	3.00%	5.26%	16.41%
DIVIDENDOS EN EFECTIVO A RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTERIOR	-	7.33%	4.77%
RESULTADO POR POSICION MONETARIA A RESULTADO NETO	-	-3.30%	0.19%
<b>ACTIVIDAD</b>			
VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL (**)	1.16	1.20	1.22
VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (**)	2.78	3.02	3.08
ROTACION DE INVENTARIOS (**)	6.24	6.94	6.93
DIAS DE VENTAS POR COBRAR	34	36	33
INTERESES PAGADOS A PASIVO TOTAL CON COSTO (**)	4.90%	4.25%	7.05%
<b>APALANCAMIENTO</b>			
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	39.90%	35.13%	28.89%
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	0.66	0.54	0.40
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA A PASIVO TOTAL	38.79%	15.66%	16.05%
PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO	17.51%	12.81%	13.28%
RESULTADO DE OPERACION A INTERESES PAGADOS	9.28	12.40	10.27
VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL (**)	2.92	3.40	4.24
<b>LIQUIDEZ</b>			
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	1.25	1.35	1.54
ACTIVO CIRCULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE	0.77	0.86	0.90
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL	0.80	0.88	0.96
ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE	11.20%	6.24%	2.82%
<b>ESTADO DE CAMBIOS</b>			
FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	6.07%	8.68%	10.30%
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO A VENTAS NETAS	-0.33%	-2.56%	-4.49%
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION A INTERESES PAGADOS	7.40	10.72	7.23
FINANCIAMIENTO AJENO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	121.13%	160.92%	285.26%
FINANCIAMIENTO PROPIO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	-21.13%	-60.92%	-185.26%
ADQ. DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO A RECURSOS GENER. (UTILIZ.) EN ACT. DE INV.	99.21%	89.00%	90.55%

(\*\*) INFORMACION ULTIMOS DOCE MESES

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

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



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

Grupo BAFAR, tiene presencia principalmente en la república mexicana y es operada primordialmente a través de dos divisiones: Productos de consumo y Retail.

### Ventas de los últimos tres años Millones de pesos

	2008	2007	Variación %	2006	Variación %
Ventas netas	4,776	4,319	10.6%	3,878	11.4%

## 3) Informe de créditos relevantes

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

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

### A. Resultados de operación

Las ventas consolidadas de Bafar tuvieron un crecimiento en volumen del 6.7% y 3.6% en los precios promedio. Estas cifras representan un crecimiento sostenido de los negocios que conforman el Grupo, ya que se logró un buen desarrollo en el volumen de ventas y participación de mercado de marcas importantes como Sabori y Bafar, así como en Tiendas Carnemart, dando una mejor presencia y atención a los clientes que nos prefieren. El precio tiene dos efectos importantes, uno al principio del año por las materias primas y el segundo por los efectos mezclados por la crisis del último trimestre del año.

La utilidad de operación aumenta un 22% respecto al año anterior debido al incremento en ventas y a un mejor desarrollo de optimizaciones en Planta a través de equipos Kaizen, que nos dieron ahorros importantes, además de un buen control en el ejercicio de nuestros gastos.

Los recursos generados por la operación tuvieron un buen desarrollo llegando a representar \$274 mdp cifra 4% superior al año anterior.

El ambiente macroeconómico (tipos de cambio principalmente), ha sido un factor desfavorable en la determinación del RIF de Bafar en este año, y principalmente en el último trimestre, efecto que se ve reflejado en la pérdida cambiaria en el deslizamiento del peso contra el dólar. Cabe mencionar que la compañía no contaba con derivados en el momento de la crisis mundial (Octubre 2008) adicionalmente, se aplicaron los cambios en la derogación del Boletín B-10 (principios de contabilidad en México).

La utilidad neta consolidada y la mayoritaria de \$123 mdp y \$138 mdp, respectivamente, son el resultado de lo ya explicado en cuanto a la utilidad de operación, la cual tuvo como se muestra un buen desarrollo. Sin embargo, el efecto del deslizamiento en cambio paridad del último trimestre del año, que fue de un 26%, nos llevó a que la utilidad neta del ejercicio disminuyera contra los resultados del 2007.

La empresa invirtió \$396 mdp en capex los cuales fueron direccionados a mejorar la tecnología (SAP), al crecimiento en la red de distribución de nuestros productos y a mejorar líneas de producción con productos de Innovación, además de la creación del CIDET (Centro de innovación y desarrollo tecnológico), también se invirtió en activos fijos y recursos que fueron destinados a las ampliaciones de las Plantas de La Piedad y Chihuahua.

Como resultado de las inversiones en activo fijo y en el capital de trabajo, la deuda con se incrementó en \$233 mdp durante el año 2008.

## Liquidez

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

Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	2008	2007	2006
Deuda neta de caja	696	529	426
Flujo de efectivo	422	394	405
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	1.47	1.34	1.05

## Estructura Financiera

Los indicadores de la estructura financiera de Bafar tuvieron cambios importantes, siendo el de mayor impacto el relativo a la proporción de Pasivo Total / Capital, que incrementó de 0.54 en 2007 a 0.66 en 2008, de acuerdo a lo comentado en párrafos anteriores.

Adicionalmente, la deuda con costo se mantiene en los mismos porcentajes, básicamente por las importantes inversiones en activo fijo que ha realizado la Compañía en los últimos 3 años.

Indicadores financieros	2008	2007	2006
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.66	0.54	0.43
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	37	32	38
Deuda con costo / Pasivo total (%)	49	46	45

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

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

### Fuentes de liquidez

La empresa tiene como principal fuente de liquidez interna el flujo generado por la operación, el cual es utilizado para cubrir las necesidades de capital de trabajo y para las inversiones en activos fijos. Parte del flujo generado en 2008 se invirtió en activos fijos por un monto de \$396 mdp.

Al 31 de diciembre de 2008, se tienen contratados los siguientes créditos (todos los importes están expresados en moneda nacional, aunque su moneda origen sea dólares):

### Miles de pesos

Tipo de crédito	fecha de vencimiento	Corto plazo (m.n.)	Largo plazo (m.n.)	Corto plazo (dlls)	Largo plazo (dlls)
<b>Quirografario</b>					
ScotiaBank Inverlat	29/01/2009	\$20,000			
ScotiaBank Inverlat	11/03/2009	\$15,000			
ScotiaBank Inverlat	30/03/2009	\$49,599			
BBVA Bancomer	05/01/2009	\$5,500			
Inbursa	04/05/2009			\$137,600	
ScotiaBank Inverlat	28/02/2009			\$110,080	
Wells Fargo	31/01/2009			\$60,101	
Wells Fargo	27/03/2009			\$7,632	
Cobank	31/12/2008			\$6,319	
PNC Bank	31/12/2008			\$3,545	

Con garantía					
BBVA Bancomer Refaccionario	30/03/2009	\$5,250			
BBVA Bancomer Refaccionario	01/08/2009	\$4,155			
BBVA Bancomer Refaccionario	31/03/2010	\$7,000	\$1,750		
BBVA Bancomer Refaccionario	31/10/2010	\$19,889	\$16,534		
BBVA Bancomer Refaccionario	31/12/2013	\$18,000	\$72,000		
Banco Santander Simple con Aval	31/03/2010	\$20,000	\$18,333		
Scotiabank Inverlat Refaccionario	30/09/2013	\$22,000	\$192,500		
<b>Total préstamos bancarios</b>		<b>\$186,393</b>	<b>\$301,117</b>	<b>\$325,277</b>	

Actualmente las líneas de crédito autorizadas son:

#### Corto plazo:

BANCO	LINEA DE CREDITO	PLAZO
Wells Fargo	10.0 millones de dólares	180 días
Santander Serfín	55.0 millones de pesos	180 días
Scotiabank Inverlat	380.0 millones de pesos	90 días
Banamex	30.0 millones de dólares	180 días
Banamex	Derivados por 2.0 millones de dólares	1 año
Banamex	Cobertura empresarial por 5 millones de pesos	180 días
Banamex	Compra Venta de Divisas por 5 millones	180 días
BBVA Bancomer	Préstamo Quirografario por 15.0 millones de dólares	180 días
BBVA Bancomer	Cobertura empresarial por 10 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Tarjeta de crédito empresarial por 3 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Crédito a proveedores por 20.0 millones de pesos	36 meses

#### Largo plazo:

BANCO	LINEA DE CREDITO	PLAZO
BBVA Bancomer	400.0 millones de pesos	Hasta 7 años para maquinaria y equipo, Hasta 10 años para Inmuebles
Santander Serfín	100.0 millones de pesos	Hasta 5 años
Mercantil Commercebank	10 millones de dólares	Hasta 3 años

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

#### Nivel de endeudamiento

A continuación se presenta un cuadro con el nivel de endeudamiento en los últimos tres años, donde al cierre de diciembre del 2008 fue de \$812.7 mdp:

#### Miles de pesos

Año	Pasivo con costo	Capital contable	Relación
2008	\$812,787	\$2,464,271	<b>0.33</b>
2007	\$580,207	\$2,342,170	<b>0.25</b>
2006	\$441,794	\$2,247,184	<b>0.20</b>

El nivel de endeudamiento de Bafar presentó aumento de 25% al 33%, debido a lo ya comentado en párrafos anteriores sobre las inversiones en activos fijos.

### **Políticas de tesorería**

#### Política de manejo de flujos

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

Política de cobertura por variación en el tipo de cambio:

- A) Ante la expectativa de movimientos especulativos:
- 1) Contamos con líneas de crédito en dólares, para poder cubrir los pagos a proveedores extranjeros mientras los mercados se estabilizan;
  - 2) Cubrirnos con FWD de acuerdo al horizonte que consideremos conveniente (3 meses, 6 o hasta 1 año).
- B) Ante devaluaciones programadas: asumimos los nuevos costos en las materias primas, igual que hacen nuestros competidores, e incrementamos precios, modificamos mezclas de importaciones/compras domesticas, etc.

### **C. Control interno**

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

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

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

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

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

## **IV. Administración**

### **1) Auditores Externos**

Los auditores externos de la empresa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., nos han dictaminado en los últimos 16 años. A partir del año 2004, la ratificación de contratación de los servicios de los auditores externos la emite el consejo de administración. El comité de auditoría propone la contratación de dichos auditores y evalúa los servicios de los mismos. Los auditores no han emitido opinión con salvedad, opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la compañía.

En el año del 2008, por el trabajo de auditoría a los estados financieros se pagaron \$1,733 mil pesos, y por la auditoría del IMSS se pagaron \$188 mil pesos.

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

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

Miles de pesos

Concepto	2008	2007	2006
Compra de mercancía	\$578		
Pago de servicios ejecutivos	\$10,888	\$12,965	22,602
Pago de servicios	\$416		16,177
Cobro de servicios administrativos	\$244	\$2,333	
Pagos Anticipados			1,843

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

3.- Administradores clave: Ninguno.

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

## 3) Administradores y accionistas

Con fecha 24 de abril del 2009 se llevó a cabo 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 07 de abril del 2009.

El consejo de administración para el ejercicio correspondiente al año 2009 o hasta en tanto no sean designados y tomen posesión aquellos que los sustituyan está integrado de la siguiente manera:

### Consejeros designados por la asamblea ordinaria

Consejero independiente: I

Consejero propietario: P

Consejero relacionado: R

Presidente: Oscar Eugenio Baeza Fares

Vicepresidente: Guillermo Baeza Fares

Secretario: Raúl de la Paz Garza

Consejeros propietario:

Eugenio Baeza Montes P,R

Jorge Alberto Baeza Fares P,R

Walter Eldo Burr Bareño P,R

Walter Eldo Burr Valenzuela P,R

Antonio Camberos Revilla I

Oscar Sepúlveda Márquez I

Javier Leonardo Webb Moreno I

Oscar Francisco Cázares Elias I

Carlos Antonio Carbajal Lechuga I

Salvador Alvarez Valdes I

Herminio Padruno Santos I

El nombramiento del Secretario se realiza en su carácter de miembro del Consejo de Administración y como órgano independiente de acuerdo a la Ley del Mercado de Valores.

### **Comité de auditoría**

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

Miembros:

Oscar Sepúlveda Márquez

Antonio Camberos Revilla

Javier Leonardo Webb Moreno

### **Comité de prácticas societarias**

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

Miembros:

Salvador Álvarez Valdés

Carlos Antonio Carvajal Lechuga

Herminio Padruno Santos

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

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

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo BAFAR. Es Socio Fundador y está al frente de la empresa desde su inicio en el año de 1983. El Lic. Baeza tiene 48 años y es Licenciado en Administración de Empresas graduado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

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

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

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

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director del Área de Productos de Consumo y Lácteos de GRUPO BAFAR. Tiene 46 años, es graduado como Contador Público del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School. Durante más de 15 años ha ocupado varios puestos dentro de la Compañía.

#### ***Lic. Raúl De la Paz Garza***

Secretario del Consejo de Administración, Director Jurídico de GRUPO BAFAR, Socio Director del Despacho de Abogados De la Paz Asesores. Tiene 56 años y es egresado de la Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, cuenta con la especialidad en Derecho Fiscal por parte del Indetec y es Diplomado en Comercio Exterior por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chihuahua. Ha sido Presidente de la Academia de Estudios Fiscales de Chihuahua y funge como asesor de CANACINTRA.

***Sr. Eugenio Baeza Montes***

Consejero Propietario del Consejo de Administración, así como ganadero propietario de varios predios en el Estado de Chihuahua. Tiene 72 años y es Técnico Ganadero egresado del San Angelo College en el Estado de Texas, USA. Durante más de 47 años se ha dedicado a la crianza y engorda de ganado bovino y ha formado parte en varias ocasiones de los Consejos de Administración de Banca Serfín, la Unión Ganadera Regional de Chihuahua, de la Asociación Brangus, así como de diversas empresas.

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

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director del Área de Retail en GRUPO BAFAR. Tiene 40 años y es egresado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México; además cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

***Sr. Walter Eldo Burr Bareño***

Consejero Propietario del Consejo de Administración de GRUPO BAFAR. Tiene 68 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 38 años y es Licenciado en Mercadotecnia egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey). Tiene estudios de Postgrado de Calidad Total en la Universidad La Salle y cuenta con una Maestría como Psicoterapeuta Gestalt. Trabajó durante 6 años en diferentes puestos dentro de GRUPO BURR.

***Sr. Oscar Sepúlveda Márquez***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Director y Presidente del Consejo de Administración de las empresas Auto Transportes del Real S.A. de C.V. y de Puertas Tarahumara, S.A. de C.V. Tiene 67 años y durante más de 38 años ha estado al frente de sus empresas, es miembro de varios Consejos de Administración y fue Presidente de CANACINTRA (Delegación Chihuahua).

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

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Propietario y administrador de negocios de ganadería, bienes raíces, entre otros. Tiene 50 años, es Lic. en Administración de Empresas Agropecuarias, estudió en Las Cruces, Nuevo México, graduado en 1980. Cuenta con una experiencia de más de 22 años en el sector agropecuario y agroindustrial. Trabajó en el Grupo Webb, empresa empacadora ubicado en la ciudad de Monterrey, N.L. y en la engorda de ganado en la ciudad de Torreón.

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

***Ing. Oscar F. Cázares Elías***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Presidente del consejo de Grupo Cazal, S.A. de C.V. Y Blue Water Automotive, S. de R.L. de C.V. Tiene 50 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.

***Ing. Herminio Padruno Santos***

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Estudió la carrera de Ingeniero Industrial en la Universidad Iberoamericana. Tiene experiencia laboral de 26 años en el medio financiero. Actualmente se desempeña como consultor financiero independiente. Hasta el año 2002 fue socio de Capital Access, banqueros de inversión. Previamente colaboró como Director en GBM Grupo Bursátil Mexicano, Casa de Bolsa, asimismo, ha desempeñado cargos ejecutivos en las áreas de promoción y operación de empresas, tales como: Casa de Bolsa Banamex y Multivalores Casa de Bolsa, de la cual fue Socio y Director General.

**Arq. Carlos Antonio Carvajal Lechuga**

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Estudió la carrera de Arquitectura en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) y con estudios en el IPADE. Tiene una amplia experiencia laboral la cual inició desde 1974. Actualmente es Director General y Administrador Único de Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.; teniendo a su cargo grandes proyectos como: hoteles, gimnasios, hospitales, maquiladoras, autoservicios, etc.

**Sr. Salvador Álvarez Valdés**

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Es de nacionalidad española, tiene actualmente 43 años, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, IPADE – AD2. Radica en México desde hace más de 13 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 4 años.

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

**Sr. Antonio Camberos Revilla**

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Presidente del Consejo de Administración de Productos Automotrices, S.A. de C.V., Camber Hermanos, S.A. de C.V. y Camber Red Automotriz, S.A. de C.V.

**Principales Ejecutivos de la Empresa:**

**Ing. Ricardo Anchondo Meza**

Director de Proyectos y Logística

Ingeniero Industrial en Producción egresado del Instituto Tecnológico de Chihuahua. Actualmente tiene 44 años, y cuenta con experiencia laboral por más de 22 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 13 años, ocupando puestos de Gerente Nacional de Ingeniería y Proyectos, Gerente Nacional de Productividad y a partir del año 2003 ocupa el puesto de Director de Proyectos y Logística. Anteriormente, trabajó en Carnes Norteñas, Papelera de Chihuahua y Productos Magnéticos de Chihuahua.

**Ing. Guadalupe Cárdenas Félix**

Director de Calidad

Tiene 40 años y es Ingeniero Bioquímico con especialidad en alimentos, egresada del Instituto Tecnológico de Los Mochis. Tiene 18 años de experiencia profesional en el área de calidad desempeñando funciones relacionadas en la industria privada de giro alimenticio, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Gerente Nacional de Calidad en GRUPO BAFAR, Gerente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Productos Cárnicos, Superintendente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Lácteos, Especialista de Calidad en Nestlé S.A. de C.V. en Planta de Lácteos.

**C.P. Luis Manuel García Saldívar**

Director de Finanzas

Tiene 57 años y es Contador Público con maestría en Administración, egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) e IPADE. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el ramo alimenticio, desempeñando funciones de dirección en el sector privado y como asesor independiente, en áreas de administración, contables y financieras. En el año de 2007, se incorpora a Grupo Bafar.

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

Director de Auditoría Interna

Tiene 35 años de edad y es Licenciado en Administración de Empresas, egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y estuvo de intercambio en San Diego University. Tiene 10 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tanto en la iniciativa privada como pública, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Supervisor de Ferias y Eventos Internacionales en Bancomext, Gerente de Área de Auditoría en Grupo Elektra (ahora Grupo Salinas), Gerente de Evaluación, control y apoyo al buen gobierno en Pemex Refinación, y Director de Auditoría y Loss Prevention en Waldos Dolar Mart de México.



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

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

En lo que se refiere a las compensaciones y prestaciones que en conjunto reciben de la emisora el consejo de administración y sus principales funcionarios, se informa lo siguiente:

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

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

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

Los doce principales accionistas del Grupo se integran por:

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

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

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

## 1) Estatutos sociales y otros convenios

### ESTATUTOS SOCIALES

#### a) Consejo de administración

La administración de las operaciones de la Compañía está encomendada a su consejo de administración y a un director general. Los estatutos sociales de Grupo BAFAR, S.A.B. de C.V. establecen que el consejo de administración estará integrado por lo menos con siete consejeros propietarios y un máximo de veinte que son nombrados por la Asamblea Ordinaria de Accionistas y de los cuales cuando menos el 25% deberán ser independientes. La Asamblea podría designar suplentes hasta por un número igual que el de los propietarios.

El consejo de administración de la sociedad está investido 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 relevantes, al gerente general y a los gerentes y subgerentes, así como a los apoderados generales y a los especiales. También podrá revocar los nombramientos y poderes otorgados por la sociedad en cualquier tiempo.
- Nombrar a los miembros de los comités de prácticas societarias y de auditoría.
- Actuar en el desahogo de sus atribuciones y deberes por medio de delegados nombrados entre sus miembros, y en su defecto por el presidente.
- Resolver acerca de la adquisición temporal de acciones de la sociedad con cargo a la “Reserva de compra de acciones”.
- Resolver acerca de la posterior recolocación entre el público inversionista entre dichas acciones de la Sociedad.
- Determinar el monto que se deberá aplicar a la reserva para compra de acciones proveniente de utilidades netas incluyendo las retenidas.

El Consejo de administración podrá reunirse por lo menos cuatro veces al año y ser convocados por su presidente, el presidente del comité de auditoría, el presidente del comité de prácticas societarias o al menos el veinticinco por ciento de los consejeros.

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

#### b) Accionistas

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

Las acciones de la sociedad estarán integradas por:

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

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

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.

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

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

La Asamblea General de Accionistas tendrá facultad indelegable y exclusiva para nombrar a quienes presidirán los comités de auditoría y prácticas societarias, los cuales deberán estar integrados por consejeros independientes.

#### d) Ejercicios sociales

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

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

### Órganos de administración intermedios

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

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

## V. Mercado de capitales

### 1) Estructura accionaria

Grupo BAFAR, tiene suscritas 315'445,896 acciones Serie "B", ordinarias, nominativas sin expresión de valor nominal, que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con clave de pizarra BAFAR; 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 2008 se tenían 7'083,169 acciones compradas en tesorería. El promedio ponderado de las acciones en circulación en el 2008, fue de 308'362,727.

### 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 4 meses:

Comportamiento de la acción en los últimos cinco ejercicios:

<u>Fecha</u>	<u>Máximo</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Precio de cierre</u>	<u>Volumen</u>
2004	5.88	4.07	5.87	4'287,150
2005	6.00	4.67	6.00	5'215,500
2006	9.00	5.60	9.00	24'328,690
2007	14.55	9.00	14.40	17'137,800
2008	14.40	13.63	14.20	18'265,244

Comportamiento de la acción trimestral de los últimos dos ejercicios:

<b>Fecha</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Precio de cierre</b>	<b>Volumen</b>
1-2007	12.00	9.00	12.00	1'191,300
2-2007	14.54	11.80	14.54	4'352,000
3-2007	14.55	13.60	14.30	4'348,100
4-2007	14.50	14.20	14.40	7'246,400
1-2008	14.36	13.63	14.36	3'227,734
2-2008	14.40	14.40	14.40	4'195,316
3-2008	14.40	14.27	14.27	1'144,647
4-2008	14.27	14.18	14.20	9'697,547

Comportamiento de la acción mensual de los últimos cuatro meses:

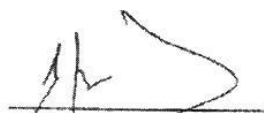
<b>Fecha</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Precio de cierre</b>	<b>Volumen</b>
Enero	14.40	14.35	14.40	136,600
Febrero	14.40	13.90	14.40	267,500
Marzo	14.75	14.20	14.75	2'737,300
Abril	14.80	14.75	14.80	4'083,100


## VI. Personas responsables


### 2) Manifestaciones

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


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

  
Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares  
Director General

  
C.P. Manuel García Saldivar  
Director de Finanzas

  
Lic. Raúl de la Paz Garza  
Director Jurídico

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

  
C.P.C Fernando Trujillo Borunda  
Auditor Externo

## VII. Anexos

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2008 y 2007, y Dictamen de los auditores independientes del 20 de marzo de 2009

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

**Dictamen de los auditores independientes y  
estados financieros consolidados 2008 y 2007**

<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
Estado consolidado de flujos de efectivo por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008	5
Estado consolidado de cambios en la situación financiera por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007	6
Notas a los estados financieros consolidados	7



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

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2008 y 2007, y sus relativos estados consolidados de resultados y de variaciones en el capital contable por los años que terminaron en esas fechas, de flujos de efectivo por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008 y de cambios en la situación financiera por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

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

Como se menciona en la Nota 3, a partir del 1 de enero de 2008, la Compañía adoptó las disposiciones de las siguientes nuevas normas de información financiera: B-2, Estado de flujos de efectivo; B-10, Efectos de la inflación; B-15, Conversión de monedas extranjeras; D-3, Beneficios a los empleados y D-4, Impuestos a la utilidad.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2008 y 2007, los resultados de sus operaciones y las variaciones en el capital contable por los años que terminaron en esas fechas, los flujos de efectivo por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008 y los cambios en la situación financiera por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

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

C. P. C. Fernando Enrique Trujillo Borunda  
20 de marzo de 2009



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

Al 31 de diciembre de 2008 y 2007  
(En miles de pesos)

<b>Activo</b>	2008	2007
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 117,017	\$ 51,443
Cuentas por cobrar – Neto	688,828	653,964
Inventarios – Neto	493,122	407,473
Pagos anticipados	<u>2,297</u>	<u>3,468</u>
Total del activo circulante	1,301,264	1,116,348
Inmuebles, maquinaria y equipo – Neto	1,719,379	1,427,711
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas – Neto	<u>1,079,740</u>	<u>1,066,721</u>
Total	<u>\$ 4,100,383</u>	<u>\$ 3,610,780</u>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 415,376	\$ 311,077
Porción circulante del pasivo a largo plazo	96,294	86,179
Cuentas por pagar a proveedores	467,410	326,099
Impuestos y gastos acumulados	<u>65,900</u>	<u>101,552</u>
Total del pasivo circulante	1,044,980	824,907
Pasivo a largo plazo	301,117	182,951
Beneficios a los empleados	9,113	10,190
Impuesto sobre la renta diferido	<u>280,901</u>	<u>250,562</u>
Total del pasivo	<u>1,636,111</u>	<u>1,268,610</u>
Compromisos y contingencias (Notas 17 y 18)		
Capital contable:		
Capital contable mayoritario	2,450,052	2,312,636
Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	<u>14,220</u>	<u>29,534</u>
Total del capital contable	<u>2,464,272</u>	<u>2,342,170</u>
Total	<u>\$ 4,100,383</u>	<u>\$ 3,610,780</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

### Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2008 y 2007

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

	2008	2007
Ventas netas	\$ 4,775,822	\$ 4,318,717
Costos y gastos:		
Costo de ventas	3,078,216	2,827,450
Gastos de venta, de administración y generales	<u>1,324,425</u>	<u>1,185,569</u>
	<u>4,402,641</u>	<u>4,013,019</u>
Utilidad de operación	373,181	305,698
Otros (gastos) ingresos, Neto	(30,744)	(7,123)
Resultado integral de financiamiento:		
Gasto por intereses	(40,220)	(24,663)
Ingreso por intereses	3,335	1,742
(Pérdida) utilidad cambiaria	(150,546)	4,447
Pérdida por posición monetaria	<u>(187,431)</u>	<u>(6,273)</u>
	<u>(187,431)</u>	<u>(24,747)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	155,006	273,828
Impuestos a la utilidad	<u>31,901</u>	<u>84,014</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 123,105</u>	<u>\$ 189,814</u>
Utilidad neta mayoritaria	\$ 138,419	\$ 193,145
Pérdida neta minoritaria	<u>(15,314)</u>	<u>(3,331)</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 123,105</u>	<u>\$ 189,814</u>
Utilidad por acción ordinaria y diluida	<u>\$ .45</u>	<u>\$ .63</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

**Estados consolidados de variaciones en el capital contable**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2008 y 2007

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

	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades retenidas	Reserva para recompra de acciones	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido	Capital contable mayoritario	Interés minoritario en subsidiarias consolidadas	Capital contable
Saldo al 1o. de enero de 2007	\$ 147,750	\$ 264,600	\$ 2,150,246	\$ 98,095	\$ (262,725)	(183,647)	\$ 2,214,319	\$ 32,865	\$ 2,247,184
Compra de acciones propias	(2,307)			(63,456)			(65,763)		(65,763)
Colocación de acciones propias compradas	1,747	27,795		21,861			51,403		51,403
Dividendos pagados \$0.12 pesos por acción			(38,038)				(38,038)		(38,038)
Utilidad integral			193,145		(42,430)		150,715	(3,331)	147,384
Saldo al 31 de diciembre de 2007	147,190	292,395	2,305,353	56,500	(305,155)	(183,647)	2,312,636	29,534	2,342,170
Reclasificación del resultado por posición monetaria patrimonial y resultado por tenencia de activos no monetarios al 1o. de enero de 2008			(305,155)		305,155				
Reclasificación del efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido al 1o. de enero de 2008			(183,647)			183,647			
Compra de acciones propias	(1,710)			(50,071)			(51,781)		(51,781)
Colocación de acciones propias compradas	1,679	18,718		30,381			50,778		50,778
Dividendos pagados \$0.07 pesos por acción	696	11,129	(21,488)	9,663					
Utilidad integral			138,419				138,419	(15,314)	123,105
Saldo al 31 de diciembre de 2008	\$ 147,855	\$ 322,242	\$ 1,933,482	\$ 46,473	\$ -	\$ -	\$ 2,450,052	\$ 14,220	\$ 2,464,272

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

**Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias**  
**Estado consolidado de flujos de efectivo**

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008

(En miles de pesos)

	2008
Actividades de operación:	
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 155,006
Partidas relacionadas con actividades de inversión:	
Depreciación y amortización	99,153
Pérdida (ganancia) en venta de activo fijo	(1,019)
Intereses a favor	(3,335)
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:	
Intereses a cargo	40,220
	<u>290,025</u>
(Aumento) disminución en:	
Cuentas por cobrar	(34,864)
Inventarios	(85,649)
Pagos anticipados	1,171
Cuentas por pagar a proveedores	141,311
Impuestos y gastos acumulados	(35,652)
Impuestos a la utilidad pagados	(1,562)
Beneficios a los empleados	(1,077)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>273,703</u>
Actividades de inversión:	
Adquisición de maquinaria y equipo	(396,349)
Venta de maquinaria y equipo	6,547
Otros activos	(13,019)
Intereses cobrados	3,335
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(399,486)</u>
Efectivo a obtener de actividades de financiamiento	<u>(125,783)</u>
Actividades de financiamiento:	
Préstamos obtenidos	881,952
Pago de préstamos	(650,159)
Intereses pagados	(39,433)
Compra de acciones propias	(51,781)
Colocación de acciones	50,778
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>191,357</u>
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	65,574
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>51,443</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 117,017</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

**Estado consolidado de cambios en la situación  
financiera**

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007

(En miles de pesos)

	2007
Operación:	
Utilidad neta	\$ 189,814
Más partidas que no requirieron la utilización de recursos:	
Depreciación y amortización	87,988
Pérdida por bajas y en venta de activos fijos	12,735
Obligaciones laborales al retiro – neto	355
Impuesto sobre la renta diferido	<u>84,014</u>
	374,906
Cambios en activos y pasivos de operación:	
(Aumento) en:	
Cuentas por cobrar	(92,259)
Inventarios	(88,515)
Pagos anticipados	(2,591)
Aumento (disminución) en:	
Cuentas por pagar a proveedores	126,375
Impuestos y gastos acumulados	<u>(53,469)</u>
Recursos generados por la operación	<u>264,447</u>
Financiamiento:	
Préstamos de instituciones financieras – neto	119,285
Pasivo a largo plazo – neto	19,128
Compra de acciones propias	(65,763)
Colocación de acciones	51,403
Dividendos pagados	<u>(38,038)</u>
Recursos generados por actividades de financiamiento	<u>86,015</u>
Inversión:	
Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo	(280,470)
Venta de maquinaria y equipo	10,840
Otros activos	<u>(45,501)</u>
Recursos utilizados en actividades de inversión	<u>(315,131)</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo:	
Aumento	35,331
Saldo al inicio del año	<u>16,112</u>
Saldo al final del año	<u>\$ 51,443</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

# Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2008 y 2007

(En miles de pesos, excepto por la nota 16)

### 1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. B. 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. **Unidad monetaria de los estados financieros** – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2008 y por el año que terminó en esa fecha incluyen saldos y transacciones de pesos de diferente poder adquisitivo. Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2007 y por el año que terminó en esa fecha están presentados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007.
- b. **Consolidación de estados financieros** – Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. 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%	Distribución y venta de productos cárnicos y compra, engorda y venta de ganado en pie.
Onus Comercial, S. A. de C. V.	100%	Comercialización de productos alimenticios.
Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C. V.	100%	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.
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.
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.
Inmuebles Forza, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Longhorn Warehouses, Inc.	100%	Almacenaje y distribución de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América.

(Continúa)

Intercarnes Texas, Co.	100%	Venta de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América.
Destinia Agencia de Viajes, S. A. de C. V.	100%	Prestación de servicios de agencia de viajes a partes relacionadas.
Vextor Activo, S. A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	100%	Realización de operaciones de crédito con partes relacionadas.

(Concluye)

Los saldos y operaciones importantes entre las compañías consolidadas han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

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

Las operaciones extranjeras cuya moneda funcional es el peso mexicano, a partir de 2008 convierten sus estados financieros, preparados en la moneda de registro, utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos monetarios, 2) histórico para activos no monetarios, pasivos no monetarios y capital contable y 3) el de la fecha de devengamiento para los ingresos, costos y gastos, excepto los que provienen de partidas no monetarias que se convierten al tipo de cambio histórico de la partida no monetaria. Los efectos de la conversión se registran en el resultado integral de financiamiento.

Hasta 2007, las subsidiarias extranjeras cuyas operaciones se consideraban integradas a las de la Compañía, convirtieron sus estados financieros utilizando el procedimiento indicado en el párrafo anterior y aplicando las disposiciones del Boletín B-10.

Las monedas de registro y funcional de las operaciones extranjeras, son como sigue:

Compañía	Moneda de registro	Moneda Funcional
Intercarnes Texas, Co	Dólar estadounidense	Peso
Longhorn Warehouses, Inc.	Dólar estadounidense	Peso

- d. **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 2008 no se obtuvieron otras partidas de utilidad integral. Las otras partidas de utilidad integral están representadas en 2007 por la insuficiencia en la actualización del capital contable.
- e. **Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su función debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.
- f. **Utilidad de operación** – La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aún cuando la NIF B-3, Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

### 3. Resumen de las principales políticas contables:

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

a. **Cambios contables:**

A partir del 1.º de enero de 2008, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

- **NIF B-2, Estado de flujos de efectivo (NIF B-2)** - Sustituye al Boletín B-12, Estado de cambios en la situación financiera. La NIF B-2, establece la posibilidad de determinar y presentar los flujos de efectivo de las actividades de operación usando el método directo o el método indirecto. La Compañía decidió utilizar el método indirecto. El estado de flujos de efectivo se presenta en pesos nominales. La NIF B-2 establece que este cambio contable debe reconocerse mediante la aplicación prospectiva, en consecuencia, la Compañía presenta el estado de flujos de efectivo y el estado de cambios en la situación financiera por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008 y 2007, respectivamente.
- **NIF B-10, Efectos de la inflación (NIF B-10)** - Considera dos entornos económicos: a) inflacionario, cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es igual o superior a 26%, caso en el cual requiere el reconocimiento de los efectos de la inflación, y b) no inflacionario, cuando en el mismo período la inflación es menor a 26%; en este último caso, no se deben reconocer los efectos de la inflación en los estados financieros. Además, elimina los métodos de valuación de costos de reposición e indización específica y requiere que el resultado por posición monetaria patrimonial y el resultado por tenencia de activos no monetarios (Retanm) acumulados se reclasifiquen a resultados acumulados, excepto el Retanm que se identifique con los inventarios o activos fijos no realizados a la fecha de entrada en vigor de esta norma, el cual se conserva en el capital contable para aplicarlo a los resultados del período en el que se realicen dichos activos. La Compañía determinó que fue impráctico identificar el resultado por posición monetaria patrimonial y el Retanm acumulado correspondiente a los activos no realizados al 1.º de enero de 2008, por lo tanto, reclasificó en esa fecha la totalidad del saldo de la insuficiencia en la actualización del capital contable. La NIF B-10 establece que este cambio contable debe reconocerse mediante la aplicación prospectiva.

La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es 11.56%, por lo tanto, dado que el entorno económico califica como no inflacionario, a partir del 1.º de enero de 2008 la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable al 31 de diciembre de 2008 y 2007 incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

- **NIF B-15, Conversión de monedas extranjeras (NIF B-15)** - Desaparece las clasificaciones de operación extranjera integrada y de entidad extranjera en virtud de que incorpora los conceptos de moneda de registro, moneda funcional y moneda de informe; establece los procedimientos para convertir la información financiera de una operación extranjera: i) de la moneda de registro a la funcional; y, ii) de la moneda funcional a la de informe y permite que la entidad presente sus estados financieros en una moneda de informe diferente a su moneda funcional.
- **NIF D-3, Beneficios a los empleados (NIF D-3)**- Incorpora la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) causada y diferida como parte de su normatividad y establece que la diferida se determina con el método de activos y pasivos establecido en la NIF D-4 en lugar de considerar las diferencias temporales que surjan de la conciliación entre la utilidad contable y la renta gravable para PTU.

Adicionalmente, esta NIF eliminó el reconocimiento del pasivo adicional por no suponer en su determinación crecimiento salarial alguno. Se incorpora el concepto de carrera salarial en el cálculo actuarial. Además, limitó, al menor de cinco años o la vida laboral remanente, el período de amortización de las partidas siguientes:

- El saldo inicial del pasivo de transición de beneficios por terminación y de beneficios al retiro.
- El saldo inicial de servicios anteriores y modificaciones al plan.
- El saldo inicial de las ganancias y pérdidas actuariales de beneficios al retiro, se amortiza en 5 años (neto del pasivo de transición), con la opción de amortizarlo todo contra los resultados de 2008, como otros ingresos y gastos.

El saldo inicial de las ganancias y pérdidas actuariales de beneficios por terminación se deberá cargar a los resultados de 2008, como otros ingresos y gastos.



- **NIF D-4, Impuestos a la utilidad (NIF D-4)** - Elimina el término de diferencia permanente, precisa e incorpora algunas definiciones y requiere que el saldo del rubro denominado Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido se reclasifique a resultados acumulados, a menos que se identifique con alguna de las partidas integrales que estén pendientes de aplicarse a resultados.
- b. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** - Como se menciona en el inciso a anterior, a partir del 1o. de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación. Hasta el 31 de diciembre de 2007, dicho reconocimiento resultó principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias, que se presentan en los estados financieros bajo los dos rubros siguientes:

*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.

*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 pérdida se origina de mantener una posición monetaria activa neta.

Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2008 y 2007 fueron del 6.53% y del 3.76%, respectivamente.

- c. **Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del período. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.
- d. **Inventarios y costo de ventas** - A partir de 2008, los inventarios se valúan al menor de su costo o valor de realización. Hasta el 31 de diciembre de 2007, los inventarios de productos terminados, materias primas, refacciones y materiales se valuaban 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 actualizó, hasta esa fecha, utilizando el costo de reposición al momento de su venta.
- e. **Inmuebles, maquinaria y equipo** - Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones de procedencia nacional realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del INPC hasta esa fecha. En el caso de activos fijos de origen extranjero su costo de adquisición se actualizó, hasta esa misma fecha, con la inflación del país de origen y se consideró la fluctuación del peso mexicano con relación a la moneda de dicho país de origen. La depreciación se calcula conforme al método de línea recta con base en la vida útil remanente, como sigue:

	Años promedio	
	2008	2007
Edificios	19	20
Adaptaciones en locales arrendados	10	10
Maquinaria y equipo industrial	9	9
Equipo de transporte	3	3
Equipo de cómputo	2	2
Mobiliario y equipo de oficina	5	5

- 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 periodo si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.
- g. **Derechos de uso de marcas** – Se registran al costo de adquisición y se reexpresaban hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC. Los derechos de uso de marcas, por ser activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero su valor se sujeta a pruebas de deterioro. Hasta el 31 de diciembre de 2002, fueron amortizados con base en una vida útil máxima de 10 y 4 años, respectivamente.
- h. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.
- i. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y otras** - El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga. Las normas de información financiera requieren que la valuación de dicho pasivo se efectúe con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés reales; sin embargo, la administración de la Compañía lo calcula con base en estimaciones que consideran los sueldos actuales y la probabilidad de tener que pagar dicho pasivo. En opinión de la administración de la Compañía, la diferencia que pudiera resultar entre los dos cálculos no es importante respecto a los estados financieros en su conjunto.
- 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. **Participación de los trabajadores en las utilidades** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros ingresos y gastos en el estado de resultados adjunto. La PTU diferida se determina por las diferencias temporales que resultan en 2008 de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos y, en 2007, de la comparación entre el resultado contable y la renta gravable y se reconoce sólo cuando sea probable la liquidación de un pasivo o generación de un beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que dicho pasivo o beneficio no se realice.
- l. **Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta (ISR) y el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
- El impuesto al activo (IMPAC) pagado hasta 2007, que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el balance general disminuyendo el pasivo de impuesto diferido.
- m. **Transacciones en moneda extranjera** – Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados.
- n. **Reconocimiento de ingresos** – Las operaciones se reconocen en el periodo en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los inventarios a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre a su entrega.

- o. **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 mayoritaria y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones. Al 31 de diciembre de 2008, no hay compromisos para emitir o intercambiar acciones.

**4. Efectivo y equivalentes de efectivo**

	2008	2007
Efectivo	\$ 40,640	\$ 33,366
Equivalentes de efectivo	<u>76,377</u>	<u>18,077</u>
	<u>\$ 117,017</u>	<u>\$ 51,443</u>

**5. Cuentas por cobrar**

	2008	2007
Clientes	\$ 522,652	\$ 496,862
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(930)</u>	<u>(1,525)</u>
	521,722	495,337
Impuestos por recuperar	148,938	141,614
Otras	<u>18,168</u>	<u>17,013</u>
	<u>\$ 688,828</u>	<u>\$ 653,964</u>

La Compañía para cubrir su riesgo de crédito, por ciertas cuentas por cobrar a clientes, contrató seguros.

**6. Inventarios**

	2008	2007
Productos terminados	\$ 304,693	\$ 255,466
Ganado en pie	13,599	25,404
Materia prima	128,998	67,047
Refacciones y materiales	<u>43,443</u>	<u>16,404</u>
	490,733	364,321
Anticipo a proveedores	2,129	2,072
Mercancías en tránsito	<u>260</u>	<u>41,080</u>
	<u>\$ 493,122</u>	<u>\$ 407,473</u>

**7. Inmuebles, maquinaria y equipo**

	2008	2007
Edificios	\$ 511,926	\$ 488,048
Adaptaciones en locales arrendados	137,390	124,882
Maquinaria y equipo industrial	762,434	736,205
Equipo de transporte	207,076	196,537
Equipo de cómputo	112,323	113,049
Mobiliario y equipo de oficina	<u>73,477</u>	<u>69,644</u>
	1,804,626	1,728,365
Depreciación y amortización acumulada	<u>(646,776)</u>	<u>(561,632)</u>
	1,157,850	1,166,733
Terrenos	203,792	176,407

(Continúa)

Construcciones en proceso	<u>357,737</u>	<u>84,571</u>
	<u>\$ 1,719,379</u>	<u>\$ 1,427,711</u>

(Concluye)

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

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

	2008	2007
Derechos de uso de marcas	\$ 1,273,306	\$ 1,273,306
Licencias	33,873	33,873
Costos de desarrollo (adiciones por desarrollos internos)	24,354	9,795
Otros, principalmente depósitos en garantía	<u>38,056</u>	<u>39,596</u>
	1,369,589	1,356,570
Amortización acumulada hasta el 31 de diciembre de 2002	<u>(289,849)</u>	<u>(289,849)</u>
	<u>\$ 1,079,740</u>	<u>\$ 1,066,721</u>

**9. Pasivo a largo plazo**

	2008	2007
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo de \$35,000 nominales; devenga intereses a la tasa TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio) más 1.15 puntos porcentuales, menos 1.75 puntos porcentuales otorgados por FIRA (tasa efectiva del 8.44% y 8.29% anual promedio en 2008 y 2007, respectivamente).	\$ 8,750	\$ 15,750
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 9.82% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$100,000 nominales.	36,463	56,352
Préstamo simple en moneda nacional, al 9.62% de interés anual fijo, garantizado con activos de operación de una subsidiaria.	38,293	58,333
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 nominales.	5,250	21,000
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$27,700 nominales; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 10.19% y 6.99% en 2008 y 2007, respectivamente).	4,155	9,695
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más .95% (tasa efectiva de interés del 9.64% al 31 de diciembre de 2008).	214,500	-
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con maquinaria y construcciones adquiridas con el préstamo con un valor de \$125,000 nominales; devenga intereses a la tasa del 8.9% anual fijo.	<u>90,000</u>	<u>108,000</u>
Pasivo a largo plazo	397,411	269,130
Menos - Porción circulante	<u>(96,294)</u>	<u>(86,179)</u>
	<u>\$ 301,117</u>	<u>\$ 182,951</u>

Los contratos correspondientes, en sus cláusulas restrictivas establecen limitaciones para enajenar o gravar el activo fijo cuando represente más de 10% del capital contable; la obligación de mantener ciertas razones financieras; la obligación de no contratar pasivos con costo financiero cuyos montos y garantías pudieran modificar las obligaciones de dicho contrato; el otorgar préstamos o garantías a terceros o empresas filiales que pudieran afectar las obligaciones de pago; la de no fusionarse o escindirse sin la autorización previa y la de no gravar ni otorgar en garantía activos fijos sin previa autorización. Dichas cláusulas han sido cumplidas al 31 de diciembre de 2008.

Los vencimientos del pasivo a largo plazo al 31 de diciembre de 2008, son:

2010	\$	76,617
2011		40,000
2012		40,000
2013		<u>144,500</u>
	\$	<u>301,117</u>

#### 10. Beneficios a los empleados

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de las primas de antigüedad e indemnizaciones al personal por terminación de la relación laboral, ascendió a \$665 y \$355 en 2008 y 2007, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

#### 11. Capital contable

a. El capital social al 31 de diciembre de 2008 y 2007 se integra como sigue:

	2008		2007	
	Número de Acciones	Valor Nominal	Número de Acciones	Valor Nominal
Capital fijo				
Serie B	120,000,000	\$ 20,000	120,000,000	\$ 20,000
Capital variable				
Serie B	<u>188,362,727</u>	<u>31,479</u>	<u>186,975,086</u>	<u>30,813</u>
Total	<u>308,362,727</u>	<u>\$ 51,479</u>	<u>306,975,086</u>	<u>\$ 50,813</u>

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

- En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de abril de 2008, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$21,488 mediante la entrega de 1,451,909 acciones en tesorería.
- Durante el ejercicio de 2008, la Compañía compró 3,566,169 acciones de su capital social por \$51,781.
- Durante el ejercicio de 2008, la Compañía colocó entre el público inversionista 4,953,810 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$50,778.
- En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de abril de 2007, se acordó un decreto de dividendos de \$38,038 (\$36,873 pesos históricos).
- Durante el ejercicio de 2007, la Compañía compró 4,918,000 acciones de su capital social por \$65,763.
- Durante el ejercicio de 2007, la Compañía colocó entre el público inversionista 3,740,200 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$51,403.
- El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2008 y 2007 asciende a 7,083,169 y 8,470,810, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2008 y 2007 fue de 306,996,859 y 307,471,152, respectivamente.

- i. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando se disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2008 y 2007, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,296 y \$10,163, respectivamente.
- j. 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 a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el 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.
- k. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2008	2007
Cuenta de capital de aportación	\$ <u>147,855</u>	\$ <u>147,190</u>

## 12. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2008	2007
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	1,912	168
Pasivos monetarios	<u>(46,218)</u>	<u>(18,177)</u>
Posición corta	<u>(44,306)</u>	<u>(18,009)</u>
Equivalentes en pesos	\$ <u>(599,460)</u>	\$ <u>(196,838)</u>
En miles de euros:		
Pasivos monetarios	<u>(52)</u>	<u>(101)</u>
Posición corta	<u>(52)</u>	<u>(101)</u>
Equivalentes en pesos	\$ <u>(994)</u>	\$ <u>(1,623)</u>

- b. Activos no monetarios de origen extranjero al 31 de diciembre de 2008:

	Moneda	Saldos en moneda extranjera (En miles)	Equivalente en moneda nacional
Inventarios	Dólar estadounidense	60	812
Maquinaria y equipo industrial y material para construcción	Dólar estadounidense	5,189	70,207
	Franco Suizo	8	103
Equipo de cómputo	Dólar estadounidense	5	68
Equipo de transporte	Dólar estadounidense	1,599	21,634
Mobiliario y equipo de oficina	Dólar estadounidense	8	108
Mejoras a locales arrendados	Dólar estadounidense	7	95

c. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2008	2007
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	1,265	513
Compras de importación	158,289	112,848
Intereses devengados a cargo	545	89

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

	31 de diciembre de		20 de marzo de	
	2008	2007	2009	
Dólar estadounidense	\$ 13.53	\$ 10.93	\$ 14.08	
Franco Suizo	12.82	10.00	12.50	
Euro	19.11	16.07	19.23	

### 13. Operaciones con partes relacionadas

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

	2008	2007
Pago de servicios ejecutivos	\$ 10,888	\$ 12,965
Cobro de servicios administrativos	244	2,333
Venta de mercancía	578	
Pago de servicios	416	

### 14. Resultado integral de financiamiento

Durante 2008 y 2007 el monto invertido en la adquisición de activos calificables ascendió a \$332,549 y \$227,983, respectivamente. El RIF capitalizado ascendió a \$15,810 y \$9,706, respectivamente, como sigue:

	2008	2007
RIF capitalizado por tipo de activos:		
Edificios y maquinaria y equipo	<u>\$ 15,810</u>	<u>\$ 9,706</u>
Conciliación del RIF del período:		
	2008	2007
RIF capitalizado atribuible a activos calificables	\$ 15,810	\$ 9,706
Saldo neto reconocido en el estado de resultados	<u>187,431</u>	<u>24,747</u>
Total del RIF devengado	<u>\$ 203,241</u>	<u>\$ 34,453</u>

La capitalización del RIF se inició a partir de enero de 2007 y aún no ha finalizado. Al 31 de diciembre de 2008 y 2007 el monto acumulado invertido en la adquisición de activos calificables asciende a \$332,549 y \$227,983, respectivamente. La tasa promedio de capitalización anualizada del ejercicio de 2008 y 2007 fue de 4.75% y 5.14%, respectivamente.

**15. Impuestos a la utilidad**

La Compañía está sujeta en 2008 al ISR y al IETU y en 2007 al ISR y al IMPAC.

El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación. La tasa es 28%.

El IETU grava las enajenaciones de bienes, la prestación de servicios independientes y el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes, en los términos definidos en dicha ley, menos ciertas deducciones autorizadas. El impuesto por pagar se calcula restando al impuesto determinado ciertos créditos fiscales. Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo que se generaron a partir del 1o. de enero de 2008. La tasa es 16.5% para 2008, 17.0% para 2009 y 17.5% a partir de 2010. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la devolución de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

El IMPAC se causó en 2007 a razón del 1.25% sobre el valor del promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados), sin disminuir del mismo el importe de las deudas y se pagó únicamente por el monto en que excedió al ISR del año.

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

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

	2008	2007
ISR:		
Causado	\$ 1,562	\$ -
Diferido	<u>30,339</u>	<u>84,014</u>
	<u>\$ 31,901</u>	<u>\$ 84,014</u>

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

	2008	2007
Tasa legal	28%	28%
(Menos) más efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación.	<u>(7)</u>	<u>3</u>
Tasa efectiva	<u>21%</u>	<u>31%</u>

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

	2008	2007
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 143,432	\$ 129,242
Otros	<u>855</u>	<u>855</u>
ISR diferido activo	<u>144,287</u>	<u>130,097</u>

(Continúa)



ISR diferido pasivo:		
Inmuebles, maquinaria y equipo	(116,524)	(100,138)
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	(272,200)	(272,200)
ISR diferido pasivo	(388,724)	(372,338)
Impuesto al activo pagado por recuperar	2,149	2,149
Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar	(36,464)	(8,321)
Estimación para valuación del activo por impuesto diferido originado por el impuesto al activo pagado por recuperar	(2,149)	(2,149)
Total pasivo	\$ (280,901)	\$ (250,562)

(Concluye)

- 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 crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2008 son:

Año de vencimiento	Pérdidas Amortizables	Impac Recuperable
2009	\$ 1,496	\$ 219
2010	72,493	591
2011	18,788	460
Años posteriores	419,481	879
	\$ 512,258	\$ 2,149

En la determinación del ISR diferido según incisos anteriores, se incluyeron los efectos de pérdidas fiscales por amortizar e IMPAC pagado por recuperar, por \$130,228 y \$2,149; respectivamente, sin embargo, éstos fueron reservados porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

#### 16. Utilidad por acción

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2008, fueron:

Utilidad neta mayoritaria	\$ 138,419
Promedio ponderado de acciones	306,996,859
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ .45

- b. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2007, fueron:

Utilidad neta mayoritaria	\$ 193,145
Promedio ponderado de acciones	307,471,152
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ .63

## 17. 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 \$21,245 en 2008 y \$19,693 en 2007; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un período determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

Años	Importe
2009	\$ 22,491
2010	18,861
2011	15,193
2012	13,788
Años posteriores	<u>77,085</u>
Total	<u>\$ 147,418</u>

## 18. Contingencias

- Al 31 de diciembre de 2008, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menos importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en los cuales la Compañía actúa como demandada. La Compañía no ha registrado una provisión porque en opinión de la Administración y de sus asesores legales, ésta cuenta con elementos para obtener resoluciones favorables. El monto del pasivo no registrado asciende a \$22,051, aproximadamente.
- La Compañía, al igual que sus activos, no está sujeto, con excepción a lo señalado en el párrafo anterior, a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

## 19. 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.

## 20. Nuevos pronunciamientos contables

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2008 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF e Interpretaciones a las Normas de Información Financiera ("INIF"), que entran en vigor, como sigue:

- Para ejercicios que inicien a partir del 1o. de enero de 2009:
  - NIF B-7, Adquisiciones de negocios
  - NIF B-8, Estados financieros consolidados o combinados
  - NIF C-7, Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes
  - NIF C-8, Activos intangibles
  - NIF D-8, Pagos basados en acciones
  - INIF 16, Transferencia de categoría de instrumentos financieros primarios con fines de negociación (se permite su aplicación anticipada al 1o. de octubre de 2008)

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

*La NIF B-7, Adquisiciones de negocios*, requiere valorar la participación no controladora (interés minoritario) a su valor razonable a la fecha de adquisición y reconocer la totalidad del crédito mercantil también con base en el valor razonable. Establece que los gastos de compra y de reestructura no deben formar parte de la contraprestación ni reconocerse como un pasivo asumido por la adquisición, respectivamente.

*La NIF B-8, Estados financieros consolidados o combinados*, establece que aquellas entidades con propósito específico, sobre las que se tenga control, deben consolidarse; da la opción, cumpliendo con ciertos requisitos, de presentar estados financieros no consolidados para las controladoras intermedias y requiere considerar los derechos de voto potenciales para el análisis de la existencia de control.

*La NIF C-7, Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes*, requiere la valuación, a través del método de participación, de la inversión en entidades con propósito específico sobre las que se tenga influencia significativa. Requiere que se consideren los derechos de voto potenciales para el análisis de la existencia de influencia significativa. Establece un procedimiento específico y un límite para el reconocimiento de pérdidas en asociadas y requiere que el rubro de inversiones en asociadas se presente incluyendo el crédito mercantil relativo.

*La NIF C-8, Activos intangibles*, requiere que el saldo no amortizado de costos preoperativos al 31 de diciembre de 2008 se cancele afectando utilidades retenidas.

*La NIF D-8, Pagos basados en acciones*, establece las reglas para el reconocimiento de las transacciones con pagos basados en acciones (al valor razonable de los bienes recibidos o en su caso, el valor razonable de los instrumentos de capital otorgados); incluyendo el otorgamiento de opciones de compra de acciones a los empleados; por lo tanto, se elimina la aplicación supletoria de la Norma Internacional de Información Financiera 2, Pagos basados en acciones.

*INIF 16, Transferencia de categoría de instrumentos financieros primarios con fines de negociación*, modifica el párrafo 20 del Documento de adecuaciones del Boletín C-2, para considerar que en el caso de que un instrumento financiero primario se encuentre en un mercado que por circunstancias inusuales fuera del control de la entidad deja de ser activo, y pierde la característica de liquidez, dicho instrumento puede ser transferido a la categoría de instrumentos financieros disponibles para su venta o bien, a la categoría de conservado a vencimiento, si tiene una fecha definida de vencimiento y si la entidad tiene tanto la intención como la capacidad de conservarlo a vencimiento. Asimismo incluye revelaciones adicionales relativas a dicha transferencia.

- b) Para ejercicios que inicien a partir del 1o. de enero de 2010, permitiendo su aplicación anticipada:

*INIF 14, Contratos de construcción, venta y prestación de servicios relacionados con bienes inmuebles* complementa la normatividad contenida en el Boletín D-7, Contratos de construcción y de fabricación de ciertos bienes de capital, y requiere la separación de los diversos componentes en los contratos con la finalidad de definir si el contrato se refiere a la construcción de bienes inmuebles, venta o a la prestación de servicios, estableciendo las reglas aplicables para el reconocimiento de ingresos, costos y gastos asociados de conformidad con la identificación de los diferentes elementos de los contratos. Precisa cuándo es apropiado aplicar el método de avance de obra para el reconocimiento de los ingresos.

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

## 21. Normas de Información Financiera Internacionales

En enero de 2009, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores publicó las modificaciones a la Circular Única de Emisoras para incorporar la obligatoriedad de presentar estados financieros preparados con base en las Normas Internacionales de Información Financiera a partir de 2012, permitiendo su adopción anticipada.

**22. Autorización de la emisión de los estados financieros**

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 20 de marzo de 2009, por el C.P. Luis Manuel García Saldivar, Director de Finanzas y Administración de la Compañía y están sujetos a la aprobación del Consejo de Administración y de la asamblea ordinaria de accionistas de la Compañía, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

\* \* \* \* \*