



# Informe anual 2014

Annual Report

# Líder

Fundamentalmente, líder es quien lo es de sí mismo,  
porque se respeta y forja su carácter;  
es un guía que conduce hacia el bien común.

El líder, tiene la vocación de hacer lo justo,  
no solamente ser justo.

Es quien, con su entrega y entusiasmo, mueve corazones.  
Es el que, reconociendo su responsabilidad social,  
día a día se supera.

Él, vive el idealismo y el realismo, simultáneamente.

Su deseo y misión, es el velar por el bienestar de  
sus semejantes, con la verdad, con la justicia;  
y esa su misión se sublima, al sustentarla en su fuerza moral.

Con la palabra, él puede: crear imágenes, encausar inquietudes  
y encender pasiones, con la palabra  
conmueve y convence, arrastra multitudes!



GRUPO BAFAR

30  
años

Alimentando el progreso de México



# Carta a los accionistas

## Letter to shareholders

### **Señores Accionistas:**

El trabajo arduo, la ejecución de proyectos alineados a nuestras prioridades estratégicas, y al seguimiento constante a nuestros valores, hicieron que Grupo Bafar lograra durante 2014 los mejores resultados de su historia, aun en medio del entorno económico de débil crecimiento.

Hoy podemos asegurar que los años de esfuerzos invertidos en la transformación de Grupo Bafar, gracias a los cuales hoy participamos con mayores y mejores capacidades, donde tenemos una fuerte posición estratégica que se basa en nuestro liderazgo en el mercado, tecnología de vanguardia, capital humano y capacidad de distribución, probaron su valía en 2014: obtuvimos excelentes resultados, ganamos participación de mercado y mejoramos nuestra posición con respecto a muchos de nuestros competidores.

Es por ello que nos encontramos muy satisfechos con los resultados de la compañía y con los logros alcanzados en todas las empresas del grupo. Demostramos año con año ser una empresa muy sólida, con una historia de continuo crecimiento rentable, donde el éxito siempre nos ha alentado a establecer metas más altas y esta ocasión no es la excepción.

En 2014 las ventas de la compañía ascendieron a \$9,126 millones de pesos, alcanzando 13.2% más que las ventas registradas en 2013, esta nueva cifra histórica de ventas es el resultado de un incremento de 8.4% las toneladas de venta.

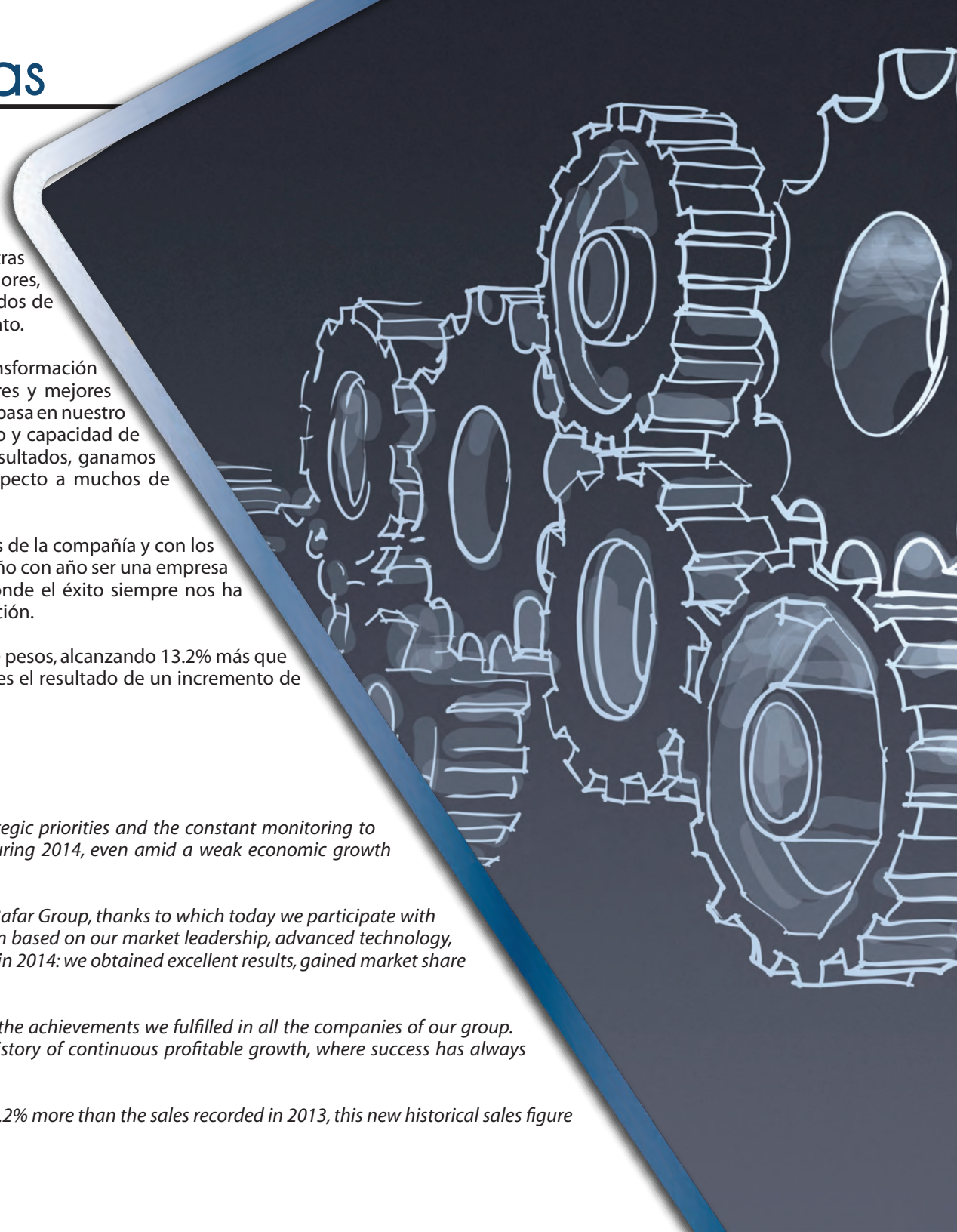
### **To our shareholders:**


*The hard work, the implementation of projects aligned with our strategic priorities and the constant monitoring to our values, resulted in Grupo Bafar achieving the best results ever during 2014, even amid a weak economic growth environment.*

*Today we can ensure that the years invested in the transformation of Bafar Group, thanks to which today we participate with more and better capabilities, where we have a strong strategic position based on our market leadership, advanced technology, human capital efforts and distribution capabilities, proved their worth in 2014: we obtained excellent results, gained market share and improved our position with regard to many of our competitors.*

*That is why we are very pleased with the results of the company and the achievements we fulfilled in all the companies of our group. We demonstrate year after year to be a very solid company with a history of continuous profitable growth, where success has always encouraged us to set higher goals and this time is no exception.*

*In 2014, the company's sales totaled \$9,126 millions pesos, reaching 13.2% more than the sales recorded in 2013, this new historical sales figure is the result of a 8.4% increase in sales tons.*





Otro factor de éxito, han sido las diversas estrategias implementadas en los últimos años, las cuales nos han permitido conseguir eficiencias administrativas, operativas y logísticas. Hoy podemos ver materializados los frutos de dichas estrategias, ya que por segundo año consecutivo logramos crecer por arriba del veinte por ciento en Utilidad de Operación, logrando \$678 millones de pesos, el 22.7% de incremento contra el 2013, todo ello sustentado en el crecimiento orgánico de todas nuestras unidades de negocio.

Como consecuencia de lo anterior, el flujo operativo (EBITDA) alcanzó un importe de \$907 millones de pesos, nueva cifra histórica que supera de manera sobresaliente en 21.0% al monto alcanzado en el ejercicio anterior.

Nuestra empresa goza de una sana estructura financiera que se traduce en un sólido balance y en la constante generación de efectivo, lo que nos permitió continuar este 2014 con una visión de amplio horizonte de inversión que sustente las operaciones en el largo plazo, sumando más de \$612 millones de pesos en inversiones, recursos que se aplicaron a la reposición de activos, proyectos de eficiencia energética y otros destinados a aumentar la capacidad de producción.

Por otra parte, me es grato informar que en 2014, Grupo Bafar obtuvo el Premio Nacional Agroalimentario, reconocimiento del sector agroalimentario a los esfuerzos por la excelencia empresarial y la reconocida calidad en nuestros productos. Dicha distinción nos obliga a seguir trabajando para superar las expectativas de nuestros clientes y respaldar de manera activa con procesos de clase mundial, con especial énfasis en la innovación y la productividad; bases firmes para seguir entregando buenos resultados en el futuro.


*Other success factors are the various strategies implemented in recent years, which have enabled us to achieve administrative, operational and logistical efficiency. Today we can see the fruition of these strategies, since for the second consecutive year we grew up twenty percent in Operating Income, achieving \$ 678 million, 22.7% increase against 2013, all based on the organic growth of all our business units.*

*As a result of the above, the operating cash flow (EBITDA) reached an amount of \$ 907 million pesos, a new historical figure that exceeds outstandingly in 21.0% the amount achieved in the previous year.*

*Our company enjoys a sound financial structure resulting in a strong balance sheet and consistent cash generation, which allowed us to continue this 2014 with a vision of a broad investment horizon that supports operations in the long term, adding more than \$ 612 million pesos to investment, resources applied to asset replacement, energy efficiency projects and others to increase production capacity.*

*Moreover, I am pleased to report that in 2014, Grupo Bafar won the National Agri-Food Award, recognition of the food industry for the efforts to business excellence and recognized quality in our products. This distinction requires us to continue working to exceed the expectations of our customers and support actively with world-class processes, with special emphasis on innovation and productivity; firm basis to continue to deliver good results in the future.*





Estos resultados son consecuencia de la fortaleza del Grupo, la consistencia en la ejecución de la estrategia y una contundente muestra de la confianza de nuestros clientes y consumidores, confianza que no habría sido posible sin el esfuerzo de todos nuestros colaboradores y la inagotable confianza de nuestros socios y accionistas a los cuales debo mi más sincera admiración. Es por el apoyo de todos ustedes que estamos listos para responder a las expectativas del mercado y continuar alimentando el progreso de México.

## **Aspectos Operativos Relevantes**

### **División Retail**

Continuamos ofreciendo una sólida plataforma para satisfacer desde la demanda más grande hasta la ocasión de consumo más exigente al brindar beneficios únicos y los mejores precios del mercado. Esto nos permitió contar con una extensa cartera de clientes que han dado su voto de confianza para disfrutar de nuestras marcas, productos y servicios.

En este 2014 convencidos podemos decir: coma con confianza, coma en Carnemart, ya que la innovación y desarrollo de nuevos productos continúa marcando la pauta que impulsa la rentabilidad de nuestras tiendas, hoy podemos asegurar que dichas iniciativas funcionaron muy bien a lo largo de 2014. De esa forma, desarrollamos productos que brindan una alternativa saludable, deliciosa y práctica para las amas de casa que cada vez tienen menos tiempo. Un ejemplo es la línea de empanizados, ideales para restaurantes, comedores, minisúper, cooperativas y cocinas económicas ya que cuentan con peso estándar, lo que resulta muy conveniente en la presentación de cada platillo y costo del mismo.

*These results are the consequence of the Group's strength, consistency in the implementation of the strategy and a strong sign of the confidence of our customers and consumers; a confidence which would not have been possible without the efforts of all our employees and the unfailing trust of our partners and shareholders to whom I owe my most sincere admiration. It is for the support of all of you who are ready to respond to market expectations and continue to feed the progress of Mexico.*

### **Important Operative Aspects**

#### **Retail Division**

*We continue to provide a solid platform to meet demand from the largest to the most demanding consumption occasion by providing unique benefits and best prices in the market. This allowed us to have an extensive portfolio of clients who have given their vote of confidence to enjoy our brands, products and services.*

*In this 2014 we can confidently say: eat with confidence, eat in Carnemart, since innovation and development of new products continues to set the standard that drives the profitability of our stores, we can now ensure that these initiatives worked well throughout 2014. That way, we develop products that provide a healthy, delicious and practical alternative for housewives who have less and less time. An example is the line of breaded products, ideal for restaurants, canteens, convenience store, cooperatives and soup kitchens because they have standard weight, which is very convenient in the presentation of each dish and cost thereof.*

## Capital Humano

Dentro de nuestra Cultura Bafar, promover y hacer crecer el compromiso de los colaboradores constituye uno de los factores clave de éxito, es por ello que en 2014 consolidamos el Modelo de gestión; modelo de operación único donde la estrategia y el talento humano se unifican bajo una misma dirección. Esto permitió que Grupo Bafar, como organización, y sus colaboradores trabajen de manera conjunta para optimizar su desarrollo personal, profesional y económico, alineándolos con los objetivos estipulados por el Consejo de Administración.

El área de capital humano está determinada a ser un socio clave para el negocio, a través de la innovación, una gestión eficiente de la información y de garantizar el cumplimiento de las metas.

Las iniciativas más importantes para el desarrollo de talento que impulso la Universidad Bafar en 2014 se enfocaron en dos grandes vertientes, Desarrollo y atracción de talento e Impacto contundente en los resultados del negocio. Por ello arrancamos el programa Trainee y Parrillas de Reemplazo buscando satisfacer las necesidades futuras de liderazgo, acompañado de una plataforma robusta de Educación Continua Genérica, término que como su nombre indica permitió dar pie a capacitación generalizada y enfocada a mejorar el desempeño del colaborador en habilidades personales.

## Human Resources

*Within our culture at Bafar, promoting the commitment of employees and it making grow is one of the key success factors, which is why in 2014 we consolidated the management model; a single operating model where strategy and human talent are unified under one head. This allowed Bafar Group as an organization and its employees to work together to optimize their personal, professional and economic development, aligning them with the objectives set by the Board of Directors.*

*The area of human capital is determined to be a key partner for the business through innovation, efficient management of information and ensuring the compliance of goals.*

*The most important initiatives for the development of talent that Bafar University boosted in 2014 focused on two main aspects, talent development and attraction and strong impact on business results. Therefore, we started the Trainee and Replacement Grill program seeking to meet the future needs of leadership, accompanied by a robust platform for Generic Continuing Education, term which, as its name suggests, allowed us carry on a widespread training focused on improving the performance of the employee's personal skills.*





## Vextor

El 2014 marco un parteaguas en la historia de Vextor al afrontar una serie de retos y cambios en la forma de hacer negocio, derivado de la aprobación y promulgación de la Reforma Financiera, el conjunto de nuevas regulaciones fueron atendidas con oportunidad y eficacia, logrando obtener favorablemente el dictamen técnico por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) así como ser reconocidos a nivel nacional con el producto de nómina por parte de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (Condusef).

Continuamos fortaleciendo la plataforma tecnológica en SAP, al arrancar la construcción de un portal propio para llevar a cabo las operaciones de factoraje financiero con el objetivo de mejorar la rentabilidad de este producto, adicionalmente se trabaja en el proceso automático de calificación de la cartera crediticia de todos nuestros clientes así como la creación de reservas.

Estos cambios nos han brindado la posibilidad de buscar eficiente nuestros costos de financiamiento y la obtención de recursos a mediano y largo plazo.

## Vextor

*2014 marked a turning point in the history of Vextor, facing a series of challenges and changes in the way we do business, arising from the approval and issuance of the Financial Reform, the set of new regulations were treated timely and effectively, achieving favorable technical opinion from the National Banking and Securities Commission (CNBV) as well as being recognized nationally with the payroll product by the National Commission for the Defense of Users of Financial Institutions (Condusef).*

*We continue strengthening the technology platform in SAP, to start building its own portal to carry out the financial factoring operations with the aim of improving the profitability of this product, additionally working in the automatic process of rating the loan portfolio all our customers as well as the creation of reserves.*

*These changes have given us the ability to efficiently search our financing costs and obtaining resources in the medium and long term.*





## Responsabilidad Social

Seguimos contribuyendo a través de la Fundación Grupo Bafar a la consolidación de una sociedad más participativa, sana, educada y próspera, y por consiguiente, a la formación de mejores mexicanos.

En 2014 materializamos importantes alianzas con organismos privados, tal es el caso de Fundación del Empresario Chihuahuense, Fundación Zaragoza y la Fundación Ecolosia, esto nos permitió realizar sinergias con nuestro exitoso programa de Escuelas Socio Deportivas que tenemos en asociación con la Fundación Real Madrid, logrando llegar a más niños y jóvenes beneficiarios del programa.

Estos logros nos acercaron más a las comunidades locales, buscando convertirnos en un miembro valioso y que contribuya al desarrollo de su población y del medio ambiente.


## Social responsibility

*We continue contributing through Bafar Group Foundation to consolidate a more participatory, healthy, educated and prosperous society, and therefore the formation of better Mexicans.*

*In 2014, we materialized important partnerships with private organizations, such is the case of Fundación del Empresario Chihuahuense, Fundación Zaragoza and Fundación Ecolosia, this allowed us to realize synergies with our successful program of Sports Partner Schools we have in association with the Real Madrid Foundation, achieving reach more children and young beneficiaries.*

*These achievements brought us closer to local communities, seeking to become a valued member and contribute to the development of its population and the environment.*





Por su parte la industria de los productos de consumo, y en particular el sector de las tiendas de autoservicios mostró una ligera recuperación, pero no se logró alcanzar las expectativas del sector. Lo anterior combinado con las presiones en los costos de las materias primas originadas con el tipo de cambio, una baja confianza del consumidor y los efectos de la reforma fiscal generó un año complicado para toda la industria de alimentos en México.

Para 2015, la economía mexicana continuará con un débil dinamismo y se espera un crecimiento inferior al 3%, sin embargo existe confianza de una mejoría en el desempeño de la economía nacional, sobre todo en la segunda mitad del año provocado por el efecto de la reforma energética, la cual se espera que promueva mayores inversiones y así impulsar a otros sectores de la economía. Por su parte la expectativa del tipo de cambio es que persistan factores de volatilidad, como los bajos precios del petróleo, los cuales ejercerán presión sobre las finanzas públicas la cual se compensará en parte por el dinamismo positivo del ingreso tributario y el recorte del gasto por parte de las autoridades para este año.

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

*Meanwhile the industry of consumer products, in particular the sector of self-service stores showed a slight recovery, but failed to meet expectations in the sector. This combined with cost pressures of raw materials originated with the exchange rate, a low consumer confidence and the effects of tax reform generated a complex year for the entire food industry in Mexico.*

*By 2015, the Mexican economy will continue with a weak dynamism and a growth of less than 3% is expected, however, there is confidence in an improvement in the performance of the national economy, especially in the second half of the year caused by the effect of energy reform, which is expected to promote greater investment and thus boost other sectors of the economy. Meanwhile, the expectation of the exchange rate is that the volatility factors persist, such as low oil prices, which will put pressure on public finances which will be partly offset by the positive dynamics of tax revenue and cutting spending by the authorities this year.*

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

# Cifras relevantes

## Financial Highlights

Millones de pesos / Millions pesos

### Resultados/Results

#### 2014 2013 %Var/Change

194,076	179,026	8.41%
9,126	8,059	13.24%
678	553	22.69%
907	749	21.02%
304	300	1.33%
0.97	0.96	0.97%
300	301	-0.48%

Ventas en toneladas/Sales in tons  
 Ventas netas/Net sales  
 Utilidad operación/Operation profit  
 Flujo operativo/Operational flow  
 Utilidad neta mayoritaria/Majority net profit  
 Utilidad neta mayoritaria por acción (1) pesos/  
 Majority net profit per share (1) pesos  
 Utilidad neta/Net profit

#### 2014 2013 %Var/Change

7,795	6,104	27.70%
3,575	2,120	68.66%
4,220	3,984	5.91%
4,158	3,926	5.91%
13.32	12.49	6.65%

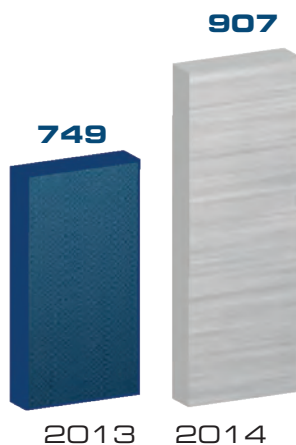
### Balance

Activo Total/Total Assets  
 Pasivo Total/Total Liabilities  
 Capital contable Total/Todal Shareholders Equity  
 Capital Contable Mayoritario/Majority equity  
 Valor contable por Accion/Book value per share

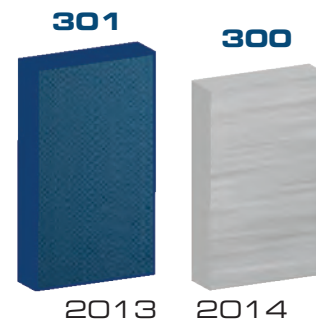
Utilidad de  
**Operación**  
 Operating income



Flujo  
**Operativo**  
 Operating cash flow



Utilidad  
**Neta**  
 Net income





# División Retail

## Retail Division

La especializada cadena de tiendas BIF es un moderno e innovador concepto que nuestros consumidores han posicionado con su preferencia como la mejor boutique de carne. Sus tradicionales cortes gourmet de color rojo intenso, textura uniforme y un marmoleado de líneas gruesas y firmes que brindan una experiencia inigualable de sabor, ponen muy en alto el nombre de Chihuahua.

Manejamos una exquisita selección de productos cárnicos, cocina fácil, quesos, carnes frías y abarrotes que continúan respaldando el prestigio de nuestra marca al convertirla en una opción integral.

Nuestro servicio especializado satisface tanto a nuestros clientes conocedores que día a día nos visitan como a los de mayor escala con que contamos al ofrecer servicio a restaurantes, hoteles y clubes deportivos, todos ellos han encontrado en Bif una atención única con personal experto, instalaciones modernas y cómodas, y excelentes programas de recompensa: descuentos por volumen de compra para nuestro segmento institucional; y el programa de monedero electrónico para nuestro cliente experto.

Aunado a estos programas y con el firme propósito de continuar satisfaciendo los gustos y necesidades de nuestros consumidores presentamos nuestra innovadora línea compuesta por: Cortes Magros Light, Cortes Premium y Empanizados, ésta última ofrece pechuga de pollo, tenders y nuggets de pechuga con las mismas características de calidad, sabor y precio que nos distinguen.

*Specialized store chain BIF is a modern and innovative concept that our consumers have positioned with their preference for it as the best meat boutique. Their traditional gourmet cuts of a deep red color, uniform texture and a marbling of thick and firm lines that provide a unique experience of flavor, put in high the name of Chihuahua.*

*We drove an exquisite selection of meat products, easy cooking, cheeses, processed meats and groceries to continue to support the prestige of our brand by making it an integral option.*

*Our specialized service meets both our savvy customers who daily visit us as well as the largest scale costumers we have when offering service to restaurants, hotels and sports clubs, all of them found in Bif unique attention with expert staff, modern facilities and comfortable and excellent reward programs: discounts for volume purchases for our institutional segment and an electronic wallet program for our expert customer.*

*In addition to these programs and with the firm intention to continue to meet the tastes and needs of our consumers, we present our innovative line which consists of: Light Magros, Premium and Breaded meat cuts, the latter consisting of chicken breasts, chicken breast tenders and nuggets with the same characteristics of quality, taste and price that distinguish us.*

*The market in which we operate is very wide, but with the intention of positioning our brand and offering our products to national and international travelers we have presence at major airports in the northern part of the Mexican Republic, points of sale where we offer practical*





The market in which we operate is very broad, but with the intention to position our brand and deliver our products to domestic and international travelers, we are present in the major airports in northern Mexico, outlets in which we have practical cases of fine cuts, cheeses and regional sweets specially designed to be the perfect gift.

### **Por tradición, la carne se compra en BIF**

Por ese enorme compromiso que tenemos arraigado con nuestros colaboradores, nuestra empresa, nuestros accionistas y sobre todo con la comunidad en la que desarrollamos nuestras actividades, el proyecto de expansión "Retail" logró consolidarse en el 2014 al alcanzar un crecimiento del 17% en la cadena Carnemart.

A la fecha Carnemart se distingue por ser una solución integral para el mayorista y una excelente opción para las compras de menudeo,

Contamos con una infraestructura tan sólida que nos permite satisfacer desde la demanda más grande hasta la ocasión de consumo más exigente al brindar beneficios únicos como la reducción de procesos, ahorro de mano de obra, disminución de mermas, inventarios adecuados y los mejores precios del mercado. Esto, en conjunto, nos permite contar con 10 millones de clientes que han dado su voto de confianza para disfrutar de nuestras marcas, productos y servicios.


### **By tradition, the meat is bought in BIF**

*Because of that huge commitment we have rooted with our employees, our company, our shareholders and especially with the community in which we operate, the expansion project "Retail" managed to consolidate in 2014 when reaching a growth of 17% in the Carnemart chain.*

*To date, Carnemart is distinguished as an integrated solution for wholesaler and an excellent choice for retail purchases,*

*We have such a strong infrastructure that enables us to meet from the largest demand to the most demanding consumption occasion by providing unique benefits such as reducing processes, saving labor, reducing losses, adequate inventories and the best market prices. This, together, allows us to have 10 million customers who have given their vote of confidence to enjoy our brands, products and services.*





La visión vanguardista que nos ha caracterizado y esa capacidad de adaptación al entorno dinámico y con necesidades específicas, nos impulsó para iniciar producción en nuestra Planta de Valor agregado de pollo (empanizados), en la que desarrollamos exitosamente pechuga, tenders y nuggets de pollo, y nuggets de pechuga. Todos estos, empanizados y totalmente cocinados y elaborados con tecnología de punta y los más altos estándares de calidad.

Esta innovadora línea representa ya el 10% de la venta total en la categoría de aves.

De la misma manera, logramos evolucionar nuestras marcas Dixie Farm y Food Service al darles un sorprendente rediseño, mismo que ha sido un importante detonador para su aceptación en el mercado, y ampliamos nuestro portafolio de productos al complementar las categorías de carnes frías, res, lácteos, aves y cerdos con nuevas opciones.

En este 2014 convencidos podemos decir: coma con confianza, coma en Carnemart.

*The cutting edge vision that has characterized us and that ability to adapt to a dynamic environment and specific needs, prompted us to start production at our value-added plant of chicken (breaded products), in which we successfully developed chicken breast, tenders and nuggets, and breast nuggets. All these products, breaded and fully cooked, were processed with advanced technology and the highest quality standards.*

*This innovative line now accounts for 10% of total sales in the category of poultry.*

*In the same way, we were able to evolve our brands Dixie Farm and Food Service by giving them a striking redesign, same that has been an important trigger for acceptance in the market, and expand our product portfolio to complement the categories of processed meats, beef, dairy, poultry and swine with new options.*

*In this 2014, we can confidently say: eat with confidence, eat in Carnemart.*

*Cartes*  
PREMIUM



Línea  
*light*

*Cocina*  
fácil





# Exportaciones

## *Exports*


Apegados al objetivo de mejora continua que rige a Grupo Bafar, la División Intercarnes Texas creó una estructura Lean enfocándose en estrategias para aminorar costos, ampliar canales de interacción con nuevos clientes al manejar entregas directas, y la renovación de nuestro catálogo de productos para enfocarnos en el crecimiento del negocio a través de la presentación de opciones novedosas.

Mayo fue un mes significativo al permitirnos realizar la primera exportación a Puerto Rico de arrachera, pastor y Deli Cooked Ham, éste último es un jamón de cerdo elaborado con características especialmente dirigidas a satisfacer el paladar de los consumidores de aquel mercado.

*Attached to the goal of continuous improvement that governs Grupo Bafar, the Intercarnes Texas Division created a structure Lean focusing on strategies to reduce costs, expand channels of interaction with new customers to handle direct deliveries, and the renewal of our product portfolio to focus on business growth by presenting new options.*

*May was a significant month, allowing us to make the first export to Puerto Rico of arrachera, pastor and Deli Cooked Ham, the latter is a pork ham made with features specially designed to satisfy the palate of consumers in that market.*





De la misma manera, tener presencia en la cadena Northgate – que cuenta con 38 tiendas enfocadas al mercado hispano de Los Ángeles –, la producción del Turkey Ham No 1 para su exclusiva distribución en la cadena de Carnicerías No 1 también en Los Ángeles, y el sólido crecimiento de las alianzas con Cárdenas y GNC Ranch en El Paso y Phoenix, nos representaron importantes logros.

Y como producto estrella del 2014 tenemos el Turkey Ham Bafar, jamón que triplicó su venta y nos brindó un año histórico en posicionamiento y utilidad de operación.

*Similarly, being present in the Northgate chain - which has 38 stores focused on the Hispanic market in Los Angeles -, the production of Turkey Ham No 1 for its exclusive distribution to the Carnicerías No 1 chain also in Los Angeles, and the strong growth of alliances with Cardenas and CNG Ranch in El Paso and Phoenix, meant important achievements for us.*

*And as the flagship product of 2014 we have Bafar Turkey Ham, a ham that tripled its sales and gave us a historic year in positioning and operating income.*



# Dirección de Manufactura

## *Manufacturing Management*

La Dirección de Manufactura de Grupo Bafar cada año reafirma su compromiso por el mejoramiento de los procesos a fin de mantener los más altos estándares de calidad y la eficiencia en las áreas de producción. Esto se ha logrado utilizando las herramientas de ingeniería, la tecnología más avanzada y la integración de un equipo multidisciplinario para la implementación de un sistema de producción más robusto basado en puntos de control que garantizan calidad, costo y entrega a través del sistema SAP.

Se arrancaron operaciones de la Planta de empanizados, proyecto que demandó una inversión de 120 millones de pesos que logró materializarse con el apoyo de la Secretaría de Economía y el CONACYT, y cuya tecnología totalmente automatizada proveniente de Holanda alcanza una producción anualizada de 10'000,000 de toneladas.

*Grupo Bafar's Manufacturing Management each year reaffirms its commitment to improving processes in order to maintain the highest standards of quality and efficiency in the production areas. This has been achieved using engineering tools, the latest technology and the integration of a multidisciplinary team to implement a more robust production system based on control points which guarantee quality, cost and delivery through the SAP system.*

*Plant operations started at the breaded products plant, a project that required an investment of 120 million pesos that failed to materialize with the support of the Ministry of Economy and CONACYT, and whose fully automated technology from the Netherlands reaches an annual production of 10,000,000 tons.*

En lo referente a incrementos de capacidad instalada, la nueva línea de Valor agregado de cerdo permitió alcanzar un aumento de 130%, mientras que la línea de corte obtuvo un 20%, la de hamburguesas un 21%, y las mejoras en los procesos de salchichas, rebanados y salchichas para asar permitieron obtener un 50% de incremento.

Otra de las metodologías de mejora continua utilizadas durante 2014 en las áreas productivas es la implementación de Eventos Kaizen, mismos que al aplicarse reflejaron excelentes resultados tanto en Planta Chihuahua como en Planta La Piedad y permitieron la obtención de ahorros mayores a 40 millones de pesos.

*With regard to increases in installed capacity, the new added value line of pork allowed us to achieve an increase of 130%, while the meat cuts line got a 20%, the hamburgers a 21%, and the improvements in processes for sausage, sliced products and grill sausages allowed us to obtain a 50% increase.*

*Other continuous improvement methodologies used during 2014 in productive areas is the implementation of Kaizen Events, which, when applied, reflected excellent results in Chihuahua Plant and La Piedad Plant and allowed us to obtain savings greater to 40 million pesos.*





# Dirección de Innovación

## *Innovation Management*

El continuo impulso de iniciativas estratégicas que caracteriza el paso firme con que Grupo Bafar avanza, permitió que en el 2014 se fortalecieron las áreas de CIDET, Ingeniería, Calidad y Mejora Continua con el objetivo de impulsar el desarrollo de proyectos directamente relacionados con costos, calidad y productividad, para reforzar así la estructura de la Dirección de Innovación.

Nuestro programa de desarrollo de productos del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDET), haciendo uso de la metodología del Túnel de Innovación, enfocó sus esfuerzos en en 3 ejes de acción: optimización de fórmulas de productos de línea, mejora de costos en materias primas, y desarrollo de nuevos productos.


Uno de los proyectos más trascendentales fue el implementado en la línea de salchichas que involucró desde la reestructuración de la fórmula hasta la actualización tecnológica y el mejoramiento de calidad de su proceso de producción. Los resultados favorables se presentaron de manera inmediata al impactar en una reducción del uso de materias primas reeditando en un beneficio económico de 5.3 MDP aunado a un significativo incremento de su venta.

*The continued momentum of strategic initiatives that characterizes the steady pace with which Grupo Bafar advances, allowed in 2014 that the areas of CIDET, Engineering, Quality and Continuous Improvement were strengthened with the aim of promoting the development of projects directly related to cost, quality and productivity, and to reinforce the structure of Innovation Management.*

*Our program of product development of the Center for Innovation and Technological Development (CIDET), using the methodology of Tunnel Innovation, focused its efforts on 3 main lines of action: recipe optimization of product line formulas, improved costs on raw material, and development of new products.*

*One of the most significant projects was implemented in the sausages line involving from the restructuring of the formula to the technological upgrading and quality improvement of their production process. Favorable results were presented immediately upon impact in reducing the use of raw materials paying off in an economic benefit of 5.3 Million pesos coupled with a significant increase in sales.*





En lo respectivo a la optimización de costos de producto, se logró obtener un beneficio aproximado de 30 MDP pese a los aumentos sustanciales de hasta el 15% que las materias primas cárnicas presentaron durante los tercer y cuarto trimestres del 2014.

Por otro lado, el área de desarrollo llevó a cabo 60 nuevos procedimientos que permitieron la diversificación de nuestro catálogo de productos incluyendo ahora: untables: que rompen el esquema tradicional de cárnicos procesados como jamón, salchicha y pechuga, y representan una nueva opción. También tenemos hoy empanizados congelados (nugget, pechugas y tenders) y empanizados frescos (pechugas con queso, jalapeño y jamón) todos estos procesados en la nueva Planta de Valor Agregado de Pollo. De la misma manera, se presentó al mercado la salchicha light Sabori, y para incrementar la incursión de nuestras marcas en el mercado estadounidense lanzamos la Pulpa taquera de exportación rebanada, congelada y lista para su preparación.

En lo que respecta a empaquetecnia, dispusimos de una sustancial inversión en la planta de rebanado con la que se logró posicionar nuestros productos a la vanguardia al utilizar empaques semi-rígidos, al vacío y con tecnología abre-fácil y resellable – por destacar algunos: jamón virginia Sabori de 250 y 500 g., jamón americano Bafar de 250g., mortadela Bafar de 250 y 500g., además de una gran variedad de jamones de las marcas Dixie Farm y All American –.

*With respect to the optimization of product costs, it was possible to obtain an approximate profit of 30 million pesos despite substantial increases of up to 15% that the meat raw materials presented during the third and fourth quarters of 2014.*

*On the other hand, the development area carried out 60 new procedures that allowed the diversification of our product catalog now including: Spreads: breaking the traditional pattern of processed meat such as ham, sausage and breast, and represent a new option. Today we also have frozen breaded products (nuggets, chicken breasts and tenders) and fresh breaded products (chicken breasts with cheese, jalapeno and ham) all these processed at Value Added Chicken Plant. Similarly, light sausage Sabori was launched to the market and to increase the incursion of our brands in the US market, we launched the export taco pulp, sliced, frozen and ready for preparation.*

*With regard to Empacotecnia, we arranged a substantial investment in the slice plant with which it was possible to position our products at the forefront when using semi-rigid, vacuum packaging and with an easy to open, re-sealable technology - to highlight a few: 250 and 500 g Sabori Virginia ham, 250g Bafar American ham, 250 g and 500 g Bafar mortadella, plus a variety of hams from Dixie Farm and All American brands-.*



Grupo Bafar ha adoptado la metodología Lean Transformation como uno de sus drivers estratégicos, y durante el 2014 se estructuró la Blue Card de Lean en la cual quedaron definidos los programas de implementación de cada una de sus herramientas las cuales son aplicables a los procesos de todas nuestras plantas productoras.

De igual forma, y dando continuidad al programa de Mejora Continua, se llevaron a cabo 20 eventos Kaizen canalizados a la reducción de desperdicios, eliminación de actividades que no agregan valor, incremento de la productividad y rentabilidad, disminución del costo y del gasto así como a la mejora de calidad de productos, procesos y servicios. Esta implementación dio como resultado un efecto financiero de 45 MDP.

Alineando objetivos, el área de Ingeniería Industrial enfocó sus esfuerzos en la actualización de tecnología en diferentes líneas de manufactura, proyectos que derivaron en el diseño, adquisición, instalación y puesta en marcha de la Planta de Valor Agregado de Pollo con una inversión aproximada de 100 MDP, misma que está equipada con tecnología de vanguardia y diseñada con un enfoque Lean. Y el diseño, adquisición, instalación y puesta en marcha de la línea de rebanado de jamones que fue diseñada con equipos de alta tecnología y puesta en marcha con una inversión aproximada de 60 MDP.

# **Lean Transformation**



*Grupo Bafar has adopted Lean Transformation as one of its strategic drivers, and during the 2014 structured the Lean Blue Card on which programs implementing each of its tools which are applicable to the processes of all our production plants were defined.*

*Similarly, and continuing the program of continuous improvement, 20 Kaizen events were held, channeled towards waste reduction, elimination of activities that do not add value, increase of productivity and profitability, reduction of costs and expenditures, as well as the improvement of product, process and services quality. This implementation resulted in a financial impact of 45 million pesos.*

*Aligning objectives, the area of Industrial Engineering focused its efforts on updating technology in different manufacturing lines, projects that led to the design, acquisition, installation and commissioning of the Added Value Chicken plant with an investment of approximately 100 million pesos, same which is equipped with the latest technology and designed with a Lean approach. And the design, acquisition, installation and commissioning of the line of sliced ham that was designed with high-tech equipment and commissioned with an investment of 60 million pesos.*

Es así como Grupo Bafar mantiene su apuesta en un proceso de innovación constante, lo que le permite estar a la vanguardia en el mercado al ofrecer a clientes y consumidores productos y servicios a la altura de sus expectativas, dando con ello cumplimiento a su filosofía... renacer todos los días.

*Thus Grupo Bafar remains committed to a process of constant innovation, allowing it to be at the forefront in the market by providing customers and consumers with products and services that meet their expectations, thereby complying with its philosophy of being reborn everyday.*





# Centro de Competencia Tecnológica

## *Technologic Competence Center*


Un elemento indispensable para el óptimo desarrollo de actividades en la actualidad es sin lugar a dudas la aplicación y utilización eficiente de tecnologías de información, y consciente de esto Grupo Bafar cuenta con un área de TI que funge como una de sus más grandes fortalezas para la aplicación de estrategias de alto desempeño en este rubro.

El 2014 fue por demás importante para CCT ya que permitió la consolidación del crecimiento de las operaciones de logística con la implementación del proceso de recepción y gestión de inventarios a través del escaneo móvil de productos en tiendas y divisiones, lo cual permitió acelerar los tiempos de operación en los diferentes centros logísticos del Grupo.

*An essential element for the optimal development of activities currently is undoubtedly the implementation and efficient use of information technologies, and being aware of this, Bafar Group has an area of IT that serves as one of its greatest strengths for implementing high performance strategies in this area.*

*2014 was really important for CCT since it allowed the consolidation of growth in logistics operations with the implementation of the process of reception and inventory management through mobile scanning products in stores and divisions, which allowed accelerating the operation times in the various logistics centers of Grupo Bafar.*





De igual forma, todas las transacciones de las diversas empresas de Grupo Bafar son respaldadas por las aplicaciones SAP, y para garantizar su continuidad y soporte se realizó exitosamente la actualización de dicho sistema agregando las últimas funcionalidades liberadas por el fabricante. Un ejemplo claro es el alto volumen de información de inteligencia de negocios que manejamos y que demandó la implementación de SAP BW on HANA, actualización que dio como resultado acelerar el proceso de respuesta en la entrega de reportes estadísticos y dashboards en las áreas financieras y comerciales.

Para este 2015, vislumbramos aun mayor crecimiento con la consolidación de grandes retos y proyectos, entre ellos la gestión de la cadena de suministro SAP SCM que nos permitirá integrar y optimizar la cadena de punta a punta, es decir: desde la generación y planeación de la demanda hasta la optimización del transporte; así como la actualización de la infraestructura tecnológica que soporte el cambio de nuestro ERP a una versión acelerada de SAP llamada Suite on HANA.

*Similarly, all transactions of the various companies of Bafar Group are supported by SAP applications, and to ensure continuity and support, the upgrade of the system was successfully performed by adding the latest features released by the manufacturer. A clear example is the high volume of intelligence business we handle and demanded the implementation of SAP BW on HANA, an update that resulted in accelerating the response process in the delivery of statistical reports and dashboards in financial and commercial areas.*

*For 2015, we envision even greater growth with the consolidation of great challenges and projects, including the management of the supply chain SAP SCM that will allow us to integrate and optimize the chain from end to end, i.e.: from the generation and planning of demands to transport optimization; as well as updating the technology infrastructure that supports changing our ERP to an accelerated version of SAP called Suite on HANA.*



# Planeación Estratégica

## Strategic Planning

Grupo Bafar tiene ya más de 30 años de actividades, mismas 3 décadas en las que sin a lugar a dudas su pilar más sólido ha sido su Capital Humano.

Durante el 2014 instituyó su Modelo de Gestión, modelo de operación único donde la estrategia y el talento humano se unifican bajo una misma dirección. Esto permitió que Grupo Bafar, como organización, y sus colaboradores trabajen de manera conjunta para optimizar su desarrollo personal, profesional y económico, alineándolos con los objetivos estipulados por el Consejo de Administración.

Dichos esfuerzos permitieron la culminación de grandes iniciativas y proyectos estratégicos como el que denominamos Crecimiento orgánico con el que se dio continuidad al proceso de expansión a nivel nacional de las tiendas Carnemart afianzando su presencia en el centro y sur del país.

En el rubro de Valor agregado generamos opciones integrales para nuestros consumidores al lanzar al mercado productos diferenciados en la categoría de empanizados.

Y cuidando todas las vertientes de la Compañía, dimos también empuje al Crecimiento inorgánico al iniciar un proyecto de cogeneración para la producción de energía eléctrica partiendo del uso de gas natural.

*Bafar group has more than 30 years of activities, those are the same 3 decades in which, without a doubt, the strongest pillar has been its human capital.*

*During 2014, it instituted its Management Model, a unique operating model where strategy and human talent are unified under one head. This allowed Bafar Group as an organization and its employees to work together to optimize their personal, professional and economic development, aligning them with the objectives set by the Board of Directors.*

*These efforts led to the completion of major strategic initiatives and projects as the one we call organic growth with which the process of expanding Carnemart stores nationwide was continued, strengthening its presence in the center and south of the country.*

*In the category of added value we generate comprehensive options for our customers to bring to market differentiated products in the category of breaded products.*

*And taking care of all aspects of the company, also boosted inorganic growth, starting a cogeneration project for the production of electricity based on the use of natural gas.*

Apegados a la filosofía de mejora continua, la Dirección de Modelo de Gestión implementó las siguientes dos herramientas de trabajo:

### **Tablero estratégico**

Esta herramienta fue desarrollada por el Centro de Inteligencia con el fin de concentrar la información estratégica de las diferentes divisiones de la empresa mediante un dashboard ejecutivo. En él se brinda información de mercado, consumidores, insumos, tendencias globales y datos sensibles para la organización.

Con esta herramienta se asegura accesibilidad, confiabilidad y dinamismo a la información para el proceso de toma de decisiones. De igual forma opera como un tablero informativo para dar seguimiento puntual a las iniciativas estratégicas, proyectos de inversión e indicadores específicos de cada Dirección.

Esto, asegura un correcto manejo de información y resultados.

*Attached to the philosophy of continuous improvement, the Management Model Leadership implemented the following two working tools:*

### **Strategic Board**

*This tool was developed by the Intelligence Center in order to focus the strategic information from different divisions of the company through an executive dashboard. It provides information on the market, consumers, inputs, global trends and sensitive data for the organization.*

*With this tool we ensure accessibility, reliability and dynamism to information for the decision-making process. Similarly, it operates as an information board to provide timely monitoring to strategic initiatives, investment projects and specific indicators of each management.*

*This ensures proper handling of information and results.*





## **Project System SAP**

Esta herramienta fungió como sólido apoyo para las mejoras aplicadas a Proyectos de Inversión en cuatro diferentes vertientes:

### ***Automatización en el seguimiento***

En coparticipación con el área de Sistemas se desarrolló una plataforma de reporte de avances accesible para todo colaborador Bafar, ampliando así el uso del módulo PS SAP. De igual manera se materializaron un sistema de reporte y su dashboard ejecutivo para mostrar de forma consolidada e individual el estatus en tiempo, alcance y presupuesto de los proyectos en curso.

### ***Capacitación***

Se efectuó el concurso "PM básico" dirigido a mejorar el desempeño de los Project Manager del Grupo de acuerdo a las mejoras prácticas en Administración de Proyectos del Project Management Institute MR.

## **SAP Project System**

*This tool served as a solid support for the improvements applied to investment projects in four different areas:*

### ***Automation on Monitoring***

*In partnership with the Systems area, an accessible platform to report progress for all Bafar employees was developed, extending the use of the SAP PS module. Likewise a system of reporting and its executive dashboard to display on a consolidated and individual status in time, scope and budget of ongoing projects materialized.*

### ***Training***

*The "Basic PM" competition aimed at improving the performance of the Group's Project Manager according to the best practices in Project Management from the Project Management Institute MR was performed.*



## **Cultura**

Enfocados en el cumplimiento del factor tiempo, se implementó también un método de seguimiento individual y colectivo, con el que de manera reiterada se alcanzó una calificación global superior al 90% de efectividad de tiempo en proyectos.

## **Proceso y Gobierno**

Se realizaron cambios significativos en los procesos y procedimientos correspondientes, manteniendo un enfoque particular en la definición y planificación con base en las mejores prácticas.

Todas las adaptaciones anteriores han impactado positivamente a los colaboradores, ya que se logró cerrar el 2014 con 470 personas beneficiadas con la estrategia de Meritocracia, hecho que demuestra la efectividad del Modelo de Gestión de Grupo Bafar.

## **Culture**

*Focused on the compliance with the time factor, a method of monitoring, individual and collective, with which an overall rating of over 90% of time effectiveness in projects was reached, was also implemented.*

## **Process and Government**

*Significant changes were made in the processes and proceedings, maintaining a particular focus on the definition and planning based on best practices.*

*All previous adaptations have positively impacted employees, as we managed to close 2014 with 470 people benefited from the Meritocracy strategy, a fact that demonstrates the effectiveness of Grupo Bafar's Management Model.*





# Vextor Activo

## Vextor

El demandante entorno que nos rodea propició que el 2014 representara para Vextor una serie de retos y cambios en la forma de hacer negocio, derivado de la aprobación y promulgación de la Reforma Financiera.

Resultado de ello, fueron las adaptaciones que realizamos a nuestros procesos y plataforma tecnológica para dar cumplimiento a las nuevas obligaciones emitidas por CNBV, CONDUSEF y Banco de México.

En materia de transparencia, la CONDUSEF desarrolló una plataforma que contiene información de diferente índole sobre las entidades financieras, su comportamiento y los productos que ofrecen, permitiendo así a los clientes tener mayor conocimiento para la toma de decisiones. Con ello, adquiere relevancia el poder diferenciarnos enfocando nuestros esfuerzos a mejorar el nivel de servicio que ofrecemos.

Con la firme intención de fortalecer nuestra plataforma tecnológica, en el mes de noviembre dimos arranque al proyecto que permitirá contar con un portal propio para llevar a cabo las operaciones de factoraje financiero con el objetivo de mejorar la rentabilidad de este producto.

*The demanding environment that surrounds us caused that the year 2014 meant a number of challenges and changes in the way we do business for Vextor, arising from the approval and promulgation of the Financial Reform.*

*As a result, we had the adjustments we made to our processes and technology platform to comply with the new obligations issued by CNBV, CONDUSEF and Banco de Mexico.*

*On transparency, CONDUSEF developed a platform that containing information of different types about financial institutions, their behavior and the products they offer, allowing customers to have greater knowledge for decision-making. Thus it becomes important to be differentiated from the rest, focusing our efforts to improve the level of service we offer.*

*Firmly intending to strengthen our technology platform, in November we started the project which will have its own portal to carry out financial factoring operations with the aim of improving the profitability of this product.*



Un punto trascendental dentro de la mencionada reforma es que las Sofomes, Transmisores de Dinero y Centros Cambiaros, deberán obtener un Dictamen Técnico ante la CNBV y la renovación de su registro ante CONDUSEF a más tardar el 4 de julio de 2015, de lo contrario no podrán seguir operando como intermediarios financieros. Vextor, orientado a cumplir con estas disposiciones, a finales de 2014 inició el proceso para la obtención de este dictamen, alcanzando la resolución favorable en el mes de febrero de 2015 y comenzando de manera inmediata con el proceso de renovación de registro ante CONDUSEF.

Este año, la CONDUSEF realizó una evaluación del producto de nómina, situación que nos permitió colocarnos como uno de los mejores calificados en el sector, y a la vez nos dio la oportunidad de continuar incrementando nuestro posicionamiento en los productos de crédito al consumo, crédito empresarial y factoraje financiero.

Estos cambios nos han brindado la posibilidad de buscar eficientar nuestros costos de financiamiento y la obtención de recursos a mediano y largo plazo. Para ello, este año iniciamos operaciones con FIRA bajo el esquema de Parafinanciera, logrando incrementar la colocación de créditos en el sector agropecuario, apoyando principalmente a productores de manzana y nuez del Estado de Chihuahua.

*A crucial point within said reform is that the Sofomes, Money Transmitters and Exchange Centers, you must obtain a Technical Opinion before the CNBV and the renewal of its registration with CONDUSEF later than July 4, 2015, otherwise you would not be able to continue to operate as financial intermediaries. Vextor, designed to comply with these provisions, in late 2014 initiated the process for obtaining this opinion, reaching a favorable resolution in February 2015 and immediately beginning the process of renewal of registration with CONDUSEF.*

*This year, the CONDUSEF conducted an evaluation of payroll product, a situation that allowed us to place ourselves as one of the best qualified in the sector, and also gave us the opportunity to continue to increase our position in products of consumer credit, business credit and financial factoring.*

*These changes have given us the ability of seeking to streamline our financing costs and obtaining resources in the medium and long term. To do this, this year we began operations with FIRA, under the Parafinanciera scheme, thereby increasing the placement of loans in the agricultural sector, mainly supporting producers of apple and walnut of the state of Chihuahua.*








VEXTOR

*activo*

Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, ENR.



A fin de dar cumplimiento a la normatividad de FIRA, y orientados en obtener la autorización para operar en forma directa, estamos desarrollando en el sistema SAP el proceso automático de calificación de la cartera crediticia, así como la creación de reservas.

Indiscutiblemente el 2015 lo estamos enfrentando con optimismo y confianza, aceptando retos, enfocándonos en la operación y el servicio al cliente, y tomando iniciativas y acciones que generen valor para nuestros accionistas.

*In order to comply with the regulations of FIRA, and oriented to obtaining authorization to operate directly, we are developing in the SAP system the automatic qualification process of the credit portfolio, as well as the creation of reserves.*

*Unquestionably we are facing 2015 with optimism and confidence, accepting challenges, focusing on operations and customer service, and taking initiatives and actions that create value for our shareholders.*



# División Inmobiliaria

## Real Estate

El 2014 fue sin lugar a dudas un periodo de expansión para la División Inmobiliaria de Grupo Bafar.

Buscando consolidar esta vertiente de la organización, se lograron afianzar contratos a largo plazo que resultan trascendentales:

Buscando consolidar esta vertiente de la organización, se logró consolidar una relación con Beckers Industrial Coatings México, S.A. de C.V., empresa finlandesa con operaciones en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y con la que se pactó un arrendamiento a 10 años.

De la misma manera, con la Universidad del Valle de México, Campus Guadalajara, institución educativa de nivel medio y superior con alto prestigio en la República Mexicana, y con una empresa Norteamericana con sede en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, acordamos un arrendamiento a 12 años.

*2014 was undoubtedly a period of expansion for the Real Estate Division of Grupo Bafar.*

*Seeking to consolidate this aspect of the organization, we achieved to secure long-term contracts that are momentous:*

*Seeking to consolidate this aspect of the organization, a relationship with Beckers Industrial Coatings Mexico, SA de CV, a Finnish company with operations in the city of Monterrey, Nuevo Leon, was consolidated and a 10-year lease was agreed.*

*Likewise, we agreed on a lease 12 years with the Universidad del Valle de Mexico, Campus Guadalajara, school of middle and senior degrees with high prestige in Mexico, and a US company based in the city of Chihuahua, Chihuahua.*



Estas relaciones laborales se definen como contratos a largo plazo que resultan por demás trascendentes para nuestras operaciones.

Estos logros permiten generar una prometedora visión del 2015 al augurar operaciones retadoras y optimistas. El panorama de crecimiento es imponente y estamos listos para aceptar el reto.

*These labor relations are defined as long-term contracts that result extremely momentous for our operations.*

*These achievements can generate a promising vision of 2015 to augur challenging and optimistic operations. The growth outlook is impressive and we are ready to accept the challenge.*





# Universidad Bafar

## Bafar University

La iniciativa estratégica enfocada a construir una fuerza de trabajo sustentada en las habilidades del capital humano dio pauta durante el 2014 a la creación de dos programas de desarrollo de aptitudes y capacidades, enfocados ambos a generar un semillero de colaboradores con alto empuje dentro de Grupo Bafar.

En lo que respecta a la atracción de talento, el programa "Trainee" arrancó con la participación de 17 jóvenes recién egresados de las instituciones educativas de nivel superior. Mientras que por la parte de crecimiento interno, el programa "Parrillas de Reemplazo" nos permitió mapear el talento para posteriormente generar los planes de sucesión para los puestos clave de la organización.

Este último proyecto busca satisfacer las necesidades futuras de liderazgo así como implementar los programas de desarrollo para colaboradores que permitan detonar las capacidades necesarias para ejecutar las estrategias del negocio a largo plazo. Con base en esto, se implementaron las metodologías Assessment Center que generó una medición de las competencias importantes para el Grupo a través del método de observación y Nine Box Grid que permitió la correcta identificación del personal denominado de "alto potencial" a través de un proceso estructurado y bien definido de revisión del talento.

*The strategic initiative focused on building a work force supported by the skills of human capital gave guidelines during 2014, for the creation of two programs to develop skills and abilities, focused both to generate a hotbed of employees with high-thrust within Bafar Group .*

*With regard to attracting talent, the "Trainee" program started with the participation of 17 young graduates of educational institutions of higher education. Meanwhile, on the part of internal growth, the "Replacement Grills" program allowed us to map the talent to later create succession plans for key positions in the organization.*

*The latter project aims to meet future leadership needs and implement development programs for employees that allow to detonate the necessary capabilities to execute business strategies long term. Based on this, the Assessment Center methodologies that generated a measurement of the important skills for the Group through the method of observation and Nine Box Grid that allowed the correct identification of staff called "high potential" through a structured and well-defined process of talent review, were implemented.*



Educación Ejecutiva, para la que se crearon cursos como “Modelo de Gestión”, “Pensamiento Lean”, “Lean básico” y “Facilitando el aprendizaje”, con la intención de fortalecer la capacitación que afianzará los proyectos más importantes del Grupo.

Para el esquema ya estructurado de Educación Continua, se creó el concepto Educación Continua Genérica, término que como su nombre indica permitió dar pie a capacitación generalizada y enfocada a mejorar el desempeño del colaborador en habilidades personales y con alto impacto en el negocio, tales cursos son: “Servicio al cliente”, “Trabajo en equipo”, “Liderazgo”, “Administración del tiempo” y “Presentaciones efectivas”, por mencionar algunos.

Fortaleciendo nuestro proceso de vinculación, definimos nuevas alianzas estratégicas con seis instituciones educativas tanto públicas como privadas, cuatro en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua y dos más en La Piedad, Michoacán. Aunado a esto, en coparticipación con Fundación Grupo Bafar y las instituciones antes mencionadas, realizamos la primera y segunda Feria Expo Vocacional para ofrecer tanto a nuestros colaboradores como a sus familiares directos, oportunidades de acceso a estudios de educación media superior y superior a través de un especial programa de becas educativas.

Por otro lado, fomentando un desarrollo integral de las mujeres trabajadoras del Grupo, y nuevamente de la mano de Fundación Grupo Bafar, se formó el primer equipo de colaboradoras bajo el Programa ANSPAC Mujer, el cual representó una importante etapa de crecimiento y superación personal que les brindará algunas herramientas para lograr una vida familiar más estable y mejorar su entorno.


*The training scheme was revised, and as part of the process of continuous improvement of Bafar University, by mid-2014 the formation curricula called Executive Education was redesigned, creating courses such as “Management Model”, “Lean Thinking”, “Basic Lean” and “Facilitating Learning” with the intention of strengthening training that will strengthen the most important projects of the Group.*

*For the already structured Continuing Education scheme, the concept of Generic Continuing Education was created; a term, which as its name suggests, allowed to cause a widespread and focused training on improving the performance of the employee in personal skills and high impact on business, such courses are: “Customer Service”, “Teamwork”, “Leadership”, “Time Management and Effective Presentations”, to name a few.*

*By strengthening our bonding process, we define new strategic alliances with six educational institutions both public and private, four in the city of Chihuahua, Chihuahua and two in La Piedad, Michoacan. In addition to this, in partnership with Grupo Bafar Foundation and the aforementioned institutions, we held the first and second Expo Vocational Fair to offer both our employees and their immediate families, access opportunities to studies of middle and high education through a special program of educational grants.*

*On the other hand, by promoting the integral development of women working in the Group, and again with the support of Grupo Bafar Foundation, the first team of employees under the Program ANSPAC Women was formed, which represented an important stage of growth and self-improvement that will give them some tools to achieve a more stable family life and improve their environment.*





En Universidad Bafar creemos firmemente que para lograr el éxito como grupo es necesario desarrollar a nuestra gente, trabajando en la generación y mejora de sus competencias y permitiendo así marcar la diferencia de la extraordinaria organización a la que pertenecemos. La numeralia de este claro objetivo se despliega en:

Con esa primicia en mente impartimos 20,128 cursos a nivel grupo, llegando a 197 gerentes desarrollados por la División Retail, 136 colaboradores capacitados por la División de Productos de Consumo y 520 operadores certificados en los diferentes niveles del área de Operaciones. Además de estructurar e impartir 8 nuevos cursos se primera vez en el esquema de Educación Continua Genérica.

En la División de Productos de Consumo se desarrollaron dos nuevas guías de apoyo para la promotoría: Callbook y Check list del Supervisor.

Por otro lado, en la División Retail se desarrollaron cuatro nuevos casos prácticos como herramienta para facilitar la certificación del Gerente que se sumaron a su seguimiento de capacitación a través de exámenes.

*In Bafar University we firmly believe that to achieve success as a group is necessary to develop our people, working in the generation and improvement of their skills and allowing to make a difference in the extraordinary organization to which we belong. The numbers of this clear objective displays in:*

*With that scoop in mind we teach 20,128 courses to groups, reaching 197 managers developed by the Retail Division, 136 employees trained by the Consumer Products Division and 520 certified operators at different levels of the area of operations. In addition to structuring and delivering 8 new courses, it is our first time in the scheme of Generic Continuing Education.*

*In the Consumer Products Division two new guides to support the promotion team were developed: Supervisor's Callbook and Checklist.*

*On the other hand, in the Retail Division, four new case studies were developed as a tool to facilitate the manager certification which were joined to their follow-up training through exams.*

Este 2015 seguiremos marcando nuestro camino en la misma dirección: enriqueciendo nuestros programas de desarrollo y formación de personal con énfasis en la educación continua, y enfocándonos en dos estrategias fundamentales el desarrollo y atracción de talento y el impacto contundente en los resultados del negocio.

*This 2015 we will continue marking our way in the same direction: enriching our development programs and staff training with emphasis on continuing education, and focusing on two fundamental strategies: talent development and attraction and the strong impact on business results.*



**UNIVERSIDAD  
BAFAR**





# Responsabilidad Social

## Social Responsibility

Fundación Grupo Bafar contribuye a la consolidación de una sociedad más participativa, sana, educada y próspera, y por consiguiente, a la formación de mejores mexicanos.

Sus principales ejes de acción son: alimentación, deporte, salud, valores y medio ambiente, y se enfocan a fomentar el mejoramiento del entorno social en el que opera Grupo Bafar.

Como estrategia para ampliar sus alcances, ha logrado consolidar alianzas con 150 asociaciones, instituciones y fundaciones tanto en el ámbito local como a escala nacional e internacional.

Con Fundación Real Madrid se reafirmó el compromiso signado desde 2011 para continuar desarrollando el proyecto de escuelas socio-deportivas que consiste en horario extra escolar para niños, niñas y adolescentes chihuahuenses que viven en situaciones de riesgo, exclusión social, entornos hostiles de conflicto o en situaciones de pobreza. A la fecha contamos con 29 de estas escuelas en las que se ha logrado atender a más de 6,950 beneficiarios.

De igual forma se dio capacitación especializada a 52 instructores de la organización para facilitarles así el material y las técnicas adecuadas para la impartición de sus clases.

*Grupo Bafar Foundation contributes to the consolidation of a more participatory, healthy, educated and prosperous society, and therefore the formation of better Mexicans.*

*Its main lines of action are: food, sport, health, and environmental values, and focus to encourage improvement of the social environment in which Grupo Bafar operates.*

*As a strategy to broaden its scope, it has consolidated alliances with 150 associations, institutions and foundations both locally as well as nationally and internationally.*

*With Real Madrid Foundation we reaffirmed the commitment signed since 2011 to further develop the socio-sports schools project which consists of extra school hours for Chihuahua children and adolescents living in situations of risk, social exclusion, hostile conflict environments or situations of poverty. To date we have 29 of these schools in which it has been possible to serve more than 6,950 beneficiaries.*

*Similarly, an specialized training was given to 52 instructors of the organization to furnish the material and suitable techniques for the delivery of their classes.*





ntación



ACIÓN  
BAFAR

Medio  
Ambiente



Salud

Por otro lado, con la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) se firmó un acuerdo para mejorar el rendimiento educativo en la comunidad serrana de Chihuahua a través de un proyecto escolar dirigido a descubrir y desarrollar habilidades físicas y cognitivas fomentando la sana convivencia de los infantes.

Asimismo, con la Fundación Zaragoza se logró asegurar que cada niño atendido reciba un donativo de leche, yogurt, queso y jugo, además de los productos cárnicos entregados por nosotros.

Por su parte, en alianza con Fundación Ecolosía se estructuró un programa de pláticas y talleres relacionados con salud, higiene y cuidado del medio ambiente para los beneficiarios de las escuelas socio-deportivas, y además se amplió la oferta de becas educativas de nivel superior para colaboradores de Grupo Bafar y sus familiares directos.

Con todas estas estratégicas alianzas se han visto favorecidas 516,888 familias con la entrega de 2'067,520 comidas completas, lo que se traduce en 10,333 toneladas de ayuda en especie que se suma a una generosa participación económica en los Estados de Baja California Sur, Chihuahua, Distrito Federal, Guerrero, León y Sinaloa.

Aunado a lo anterior, por tercer año consecutivo se realizó el Torneo Úne-T "por mejores mexicanos" para el cual se contó con más de 500 participantes entre proveedores, clientes y amigos.

*On the other hand, with the Fundación del Empresario Chihuahuense (FECHAC) an agreement was signed to improve the educational performance in the mountain community of Chihuahua through a school project to discover and develop physical and cognitive skills by encouraging the children's healthy cohabitation.*

*Also, with the Foundation Zaragoza we managed to ensure that each child receives a donation of milk, yogurt, cheese and juice, plus meat products delivered by us.*

*Meanwhile, in partnership with Ecolosía Foundation a program of talks and workshops related to health, hygiene and environmental care for beneficiaries of socio-sports schools was structured and also the higher-grade educational scholarships offer was expanded for Grupo Bafar employees and their immediate family.*

*With all these strategic alliances, 516,888 families have been benefited with the delivery of 2'067,520 full meals, which translates into 10,333 tons of aid in kind that adds up to a generous financial contribution in the states of Baja California Sur, Chihuahua, Federal District, Guerrero, León and Sinaloa.*

*In addition to this, for the third consecutive year the Úne-T tournament was held, which had more than 500 participants, including suppliers, customers and friends.*





Este amistoso torneo de golf y dominó, en tan poco tiempo ha logrado convertirse en sinónimo de beneficios latentes para la niñez, y no sólo para los participantes que se involucran sino también para los colaboradores de Grupo Bafar, ya que con entusiasmo y dedicación se han unido como voluntarios para hacer de este magno evento el evento de beneficencia más representativo de cada año.

En síntesis, fiel a su misión y con esa incansable búsqueda de una mejor calidad de vida Fundación Grupo Bafar ha logrado excelentes resultados.

*This friendly golf and domino tournament, in such a short time has managed to become synonymous with latent benefits for children, and not only for participants who are involved but also for the employees of Bafar Group, since they have, with enthusiasm and dedication, joined as volunteers to make this great event the most representative charity event every year.*

*In short, true to its mission and the tireless pursuit of a better quality of life Grupo Bafar Foundation has achieved excellent results.*

# Análisis financiero

## Financial Analysis

### Entorno Económico 2014

Si bien el desempeño de la economía nacional mostró una mejoría con respecto a 2013, al lograr un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 2.1% en 2014, sin embargo aún lejos de los crecimientos obtenidos previos a la crisis del 2009. El bajo dinamismo de la economía se vio marcado por una importante disminución en los precios del petróleo, la tendencia a la baja de la plataforma de producción petrolera y la debilidad del consumo privado.

La inflación al consumidor fue de 4.09% en 2014, superior a la cifra de 3.97% registrada en 2013, por otra parte el peso mexicano presentó una importante depreciación del 12.8% con respecto al dólar estadounidense, llegando a niveles de 14.73 al cierre del año.

### Economic Environment 2014

*While the performance of the national economy showed an improvement over 2013, while achieving the growth of gross domestic product (GDP) of 2.1% in 2014, but still far from the 2009 pre-crisis growth obtained. The slow growth of the economy was marked by a significant decline in oil prices, the downward trend of the oil production platform and the weakness of private consumption.*

*Consumer inflation was 4.09% in 2014, higher than the figure of 3.97% recorded in 2013; on the other hand, the Mexican peso presented a significant depreciation of 12.8% against the US dollar, reaching levels of 14.73 at year end.*





# Resultados

## Outcomes

### Ventas

La siguiente tabla proporciona la información sobre las ventas de Grupo Bafar en los años 2014 a 2012, desglosando sus componentes de volumen y precio.

### Sales

The following table provides information about Grupo Bafar's sales from 2014 back through 2012, breaking down the components of volume and price.

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>%Var/Change</b> 2014-2013	<b>%Var/Change</b> 2013-2012	
<b>Ventas consolidadas</b>	9,126	8,059	7,372	13.2%	9.3%	<i>Consolidated sales</i>
<b>Volumen</b>	194.1	179.0	165.8	8.4%	8.0%	<i>Volume</i>
<b>Precio en pesos</b>	47.0	45.0	44.5	4.5%	1.2%	<i>Price in pesos</i>

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

Las ventas netas para el año 2014 fue 13.2% superior a las ventas registradas en el 2013 como consecuencia del aumento en el Volumen de venta creció un 8.4% y un ligero aumento en los precios, estos incrementos son el resultado del crecimiento orgánico que presentamos en todas nuestras unidades de negocio.

*The sales trend can be explained as follows:*

*Net sales for 2014 were 13.2% higher than the sales recorded in 2013 due to the increase in sales volume growing 8.4% and a slight increase in prices, these increases are the result of organic growth presented in all our business units.*



# Utilidad de Operación

La utilidad de operación de Bafar en 2014, 2013 y 2012 se expone a continuación:

## Operation Profits

Bafar's operational profits in 2014, 2013 and 2012 are as follows:

	2014	2013	2012	%Var/Change 2014-2013	%Var/Change 2013-2012	
<b>Ventas consolidadas</b>	9,126	8,059	7,372	13.2%	9.3%	Consolidated sales
<b>Utilidad de operación</b>	678	553	461	22.7%	20.0%	Operational Profit
<b>Margen de operación consolidado</b>	7.4%	6.9%	6.2%			Consolidated operation margin (%)

La utilidad de operación alcanzó una nueva cifra histórica al lograr más de seiscientos millones de pesos, al posicionarse en \$678 millones de pesos, cifra superior respecto a 2013 en 22.7%; sobresalientes resultados al superar barrera del veinte por ciento por segundo año consecutivo, lo anterior es consecuencia del aumento en ventas así como los programas de mejora en la productividad y reducción de gastos que venimos implementando los últimos años.

Operation profit reached a new milestone by achieving more than six hundred million pesos, positioning itself at \$ 678 million, a higher figure compared to 2013 at 22.7%; outstanding results exceeding the twenty percent barrier for the second consecutive year, the above is a result of increased sales as well as programs to improve productivity and cost reduction we have been implementing in recent years.

# Resultado Integral de Financiamiento

## Comprehensive Income (or Loss) from Financing

	2014	2013	2012	%Var/Change 2014-2013	%Var/Change 2013-2012	
<b>Gastos financieros</b>	146	116	115	31	1	<i>Financial expenses</i>
<b>Productos financieros</b>	111	57	64	54	-11	<i>Financial products</i>
<b>Gastos financieros, Neto</b>	35	59	51	(23)	16	<i>Financial expenses, Net</i>
<b>Pérdida (Ganancia) cambiaria</b>	237	37	-96	181	-139	<i>Exchange loss (profit)</i>
<b>RIF Total</b>	253	95	-45	158	-311	<i>Total FIR</i>

El resultado integral de financiamiento represento una pérdida de \$253 millones de pesos, impactado principalmente por el efecto del tipo de cambio.

*The comprehensive financing result represented a loss of \$ 253 million pesos, mainly impacted by the effect of the exchange rate.*



# Utilidad Neta

## Net Profit

	2014	2013	2012	%Var/Change 2014-2013	%Var/Change 2013-2012	Earning Statement
<b>Estado de Resultados</b>						
<b>Utilidad de Operación</b>	678	553	461	22.7%	20.0%	Operating Income
<b>Otros gastos, neto</b>	-	-	-	0.0%		Other expenses, Net
<b>RIF (1)</b>	253	95	-45	165.5%	-311%	FIR (1)
<b>Impuestos (2)</b>	125	156	-126	-19.7%	-224%	Taxes (2)
<b>Utilidad de operaciones continuas</b>	300	301	631	-0.5%	-52%	Continuous operational profit
<b>Utilidad neta consolidada</b>	300	301	631	-0.5%	-52%	Consolidated net profit
<b>Utilidad neta mayoritaria</b>	304	300	631	1.3%	-52%	Majority net profit

(1) Resultado Integral de Financiamiento

(2) Impuesto sobre la renta

(1) Comprehensive Income (or loss) from Financing

(2) Income tax

La utilidad neta mayoritaria presentó un aumento en 2014 al posicionarse en \$304 millones de pesos un incremento del 1.3%. Esto como consecuencia del sobresaliente desempeño en utilidad de operación y la disminución en el gasto financiero, la cuales se vieron afectadas parcialmente por la pérdida cambiaria presentada en el año.

Majority net income presented an increase in 2014 to position itself in \$304 million pesos, an increase of 1.3%. This as a result of outstanding performance in operation income and the decrease in financial expenditures, which were partially affected by the exchanged loss presented in the year.

# Flujo de Efectivo

## Cash Flow

<b>Flujos Generados por la Operación</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Cash flow from operations</b>
<b>Flujo de Efectivo<sup>(1)</sup></b>	907	749	621	<b>Cash flow(1)</b>
<b>Otros productos (Gastos), neto</b>	-	-	-	<b>Other Income (expenses) net</b>
<b>RIF</b>	35	95	(45)	<b>FIR</b>
<b>Otras partidas virtuales</b>	(287)	(143)	216	<b>Other virtual items</b>
Flujo derivado del resultado neto del ejercicio	655	701	792	<i>Cash flow from net earnings in period</i>
Cambios CNT <sup>(2)</sup> excluyendo financiamiento a terceros	215	7	302	<i>CNT exchanges (2) excluding financing to third parties</i>
<b>Flujos generados por operación</b>	441	694	490	<b>Cash flow from operations</b>

Los flujos generados en la operación disminuyeron contra el año anterior derivado principalmente por el efecto del capital neto de trabajo.

*Flows generated by operating activities decreased against the previous year mainly driven by the effect of net working capital.*



# Inversiones, Financiamientos y Otros

## Investment, Financing and Other

La utilidad neta mayoritaria presentó un aumento en 2014 al posicionarse en \$304 millones de pesos un incremento del 1.3%. Esto como consecuencia del sobresaliente desempeño en utilidad de operación y la disminución en el gasto financiero, la cuales se vieron afectadas parcialmente por la pérdida cambiaria presentada en el año.

Majority net income increased in 2014, positioning itself in \$ 304 million pesos, an increase of 1.3%. This as a result of outstanding performance in operating income and the decrease in financial expenditures, which were partially affected by the exchanged loss presented in the year.

<b>Inversiones, Financiamientos y Otros</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Investmen, Financing and Other</b>
Flujos generados por la operación	441	694	490	Cash flow from operations
Préstamo (pago) con instituciones financieras	942	(452)	18	Loan (payment) with financial institutions
Compra (colocación) acciones propias - neto	(70)	(199)	(67)	Purchase (selling) of own stock - net
Otorgamiento de Financiamiento a Terceros	(90)	758	(621)	Financing to third parties
Flujos generados por actividades de financiamiento	782	106	670	Cash flow from activities for financing
Inmuebles, maquinaria y equipo - neto	(729)	(597)	(254)	Real state, machinery and equipment - net
Flujos utilizados por actividades de inversión	(729)	(597)	(254)	Cash flow used by investing activities
Efectivo y equivalente de efectivo: (Disminución) aumento	493	203	(416)	Cash and cash equivalents: (Decrease) increase
Saldo al inicio de año	383	180	596	Balance at year start
Saldo al final del año	876	383	180	Balance at year end

El flujo generado permitió realizar fuertes inversiones en mejorar nuestra capacidad instalada, proyectos de eficiencia energética y renovación de flota.

The flow generated allowed strong investments to improve our installed capacity, energy efficiency projects and fleet renewal.

# Cambios en Deuda Neta de Caja

## Changes in Cash Net Debt

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

BAFAR's cash net debt is shown in the next table:

<b>Deuda neta de caja</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Deuda neta de caja</b>
<b>Préstamos a corto plazo</b>	<b>2,005</b>	<b>983</b>	<b>539</b>	<i>Short term loans</i>
<b>Préstamos a corto plazo destinados al Financiamiento de Terceros</b>	<b>335</b>	<b>244</b>	<b>791</b>	<i>Short term loans for financing third parties</i>
<b>Porción circulante de pasivos a largo plazo</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<i>Portion of long term current liabilities</i>
<b>Préstamos a largo plazo</b>	<b>56</b>	<b>69</b>	<b>153</b>	<i>Long term loans</i>
<b>Préstamos totales</b>	<b>2,416</b>	<b>1,315</b>	<b>1,516</b>	<i>Total loans</i>
<b>Caja</b>	<b>876</b>	<b>383</b>	<b>180</b>	<i>Cash</i>
<b>Deuda neta de caja</b>	<b>1,540</b>	<b>932</b>	<b>1,336</b>	<i>Net cash debt</i>
<b>Préstamos a corto plazo destinados al Financiamiento de Terceros</b>	<b>335</b>	<b>245</b>	<b>882</b>	<i>Short term loans for financing third parties</i>
<b>Deuda neta después de financiamiento a Terceros</b>	<b>1,204</b>	<b>687</b>	<b>453</b>	<i>Net debt after financing third parties</i>

En 2014 incrementamos nuestros pasivos bancarios para hacer frente al ambicioso programa de inversiones que fortalezcan nuestra infraestructura que soporte el crecimiento futuro.

*In 2014 we increased our bank liabilities to face the ambitious investment program to strengthen our infrastructure supporting future growth.*



Los vencimientos de los pasivos a Largo Plazo del año 2014 son:

*Due dates of Long-Term Liabilities for 2014 are as follows:*

<b>Vencimientos:</b>	<i>Expiration</i>
<b>2015</b>	<b>20</b>
<b>2016</b>	<b>-</b>
<b>2018</b>	<b>54</b>
<b>2019</b>	<b>2</b>
	<b>76</b>

## Razones financieras

### Financial Ratios

#### Liquidez / Liquidity

La relación deuda neta de caja a Flujo de Efectivo excluyendo financiamiento a terceros aumentó por la obtención de préstamos como parte del programa de inversiones ya comentado, sin embargo continua mostrando la solidez financiera que históricamente Grupo Bafar mantiene.

*The cash net debt to Cash Flow relationship, excluding financing to third parties, increased by the collection of loans as part of the investment program already mentioned, however, it continues to show the financial strength historically maintained by Grupo Bafar.*

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	
<b>Deuda neta de caja Excluyendo Financiamiento a Terceros</b>	<b>1,204</b>	<b>688</b>	<b>545</b>	<i>Net cash debt excluding financing to third parties</i>
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>907</b>	<b>749</b>	<b>621</b>	<i>Cash flow</i>
<b>Deuda neta de caja / Flujo de efectivo</b>	<b>1.33</b>	<b>0.92</b>	<b>0.88</b>	<i>Net cash debt / Cash flow</i>

La cobertura de intereses (\*) presenta una mejoría en comparación con la obtenida en 2014 gracias a los resultados obtenidos en el año y a la negociaciones con las instituciones bancarias lo que nos permitió disminuir de manera importante el costo del financiamiento.

*Interest coverage (\*) shows an improvement compared with the one obtained in 2014 thanks to the results achieved during the year and negotiations with banking institutions which allowed us to reduce significantly the cost of financing.*

	2014	2013	2012	
Flujo de efectivo	907	749	621	Cash flow
Gastos financieros netos	35	58	51	Net financial expenses
	25.56	12.86	12.16	

## Estructura Financiera

### Financial Organization

Los indicadores de la estructura financiera de Grupo Bafar presentan un aumento en la proporción de Deuda con costo / Pasivo total, que aumentó ligeramente de 73% en 2013 a 74% en 2014. Los referentes a la relación Deuda largo plazo a deuda total y Deuda con costo a Pasivo total disminuyeron en tres puntos con respecto a 2013. La razón de pasivo a capital aumentó como consecuencia de los requerimientos de flujo destinado a inversiones ya comentado.

*Indicators of Grupo Bafar's financial structure show an increase in the proportion of debt with cost /liability total, which increased slightly from 73% in 2013 to 74% in 2014. Those regarding the long-term debt to total debt and debt with cost to total liabilities relationships decreased by three points with respect to 2013. The ratio of liabilities to capital increased as a result of flow requirements for investments already mentioned.*

#### Indicadores financieros

#### Financial indicators

	2014	2013	2012	
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.85	0.53	0.55	Total Liabilities / Consolidated equity
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	2	5	10	Long term debt / Total debt (%)
Deuda con costo / Pasivo total (%)	74	73	76	Debt with cost / Total liabilities (%)



# Estados financieros

## *Financial Statement*

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013, e Informe de los auditores independientes del 10 de marzo de 2015

*Financial statements consolidated for the years ended on December 31st, 2014 and 2013, and Report of the independent auditors on March 10th, 2015*

Informe de los auditores independientes  
*Report of Independent Auditors*

Estados consolidados de posición financiera  
*Consolidated statements of financial position*

Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales  
*Consolidated statements of income and other integrated results*

Estados consolidados de cambios en el capital contable  
*Consolidated statements of changes in stockholders' equity*

Estados consolidados de flujos de efectivo  
*Consolidated statements of cash flows*

Notas a los estados financieros consolidados  
*Notes to the consolidated financial statements*



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

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Bafar, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la "Entidad"), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

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

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, así como del control interno que la administración de la Entidad considere necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de errores importantes debido a fraude o error.

### *Responsabilidad del Auditor*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos los requisitos de ética, así como que planeemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros consolidados están libres de errores importantes. Una auditoría consiste en la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de error importante en los estados financieros consolidados debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados por parte de la Entidad, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.



## *Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como sus resultados y sus flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

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

C. P. C. José Venegas Muñoz

10 de marzo de 2015

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

**Estados consolidados de posición financiera**

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

<b>Activos</b>	<b>Notas</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<i>Activo circulante</i>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	\$ 876,443	\$ 383,365
Cuentas por cobrar – neto	6	1,290,837	869,505
Cartera de créditos vigente – neto	7	134,495	131,064
Inventarios	8	733,619	585,544
Pagos anticipados		7,340	6,454
Total de activo circulante		<u>3,042,734</u>	<u>1,975,932</u>
<i>Activo a largo plazo</i>			
Cartera de créditos vigente – neto	7	200,237	113,961
Propiedades, planta y equipo - neto	9	3,155,202	2,768,028
Activos biológicos		57,779	30,241
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas	10	1,339,303	1,216,252
Total de activo a largo plazo		<u>4,752,521</u>	<u>4,128,482</u>
Total activos		<u>\$ 7,795,255</u>	<u>\$ 6,104,414</u>
<b>Pasivos y capital contable</b>			
<i>Pasivo circulante</i>			
Préstamos de instituciones financieras	13	\$ 2,340,185	\$ 1,227,456
Documentos por pagar	13	212,613	225,842
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	14	20,358	18,632
Cuentas por pagar a proveedores	15	614,515	431,028
Impuestos y gastos acumulados		92,347	35,046
Total de pasivo circulante		<u>3,280,018</u>	<u>1,938,004</u>
<i>Pasivo a largo plazo</i>			
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	14	55,802	69,301
Obligaciones por beneficios al retiro	16	29,067	26,200
Impuesto sobre la renta diferido	17	210,570	86,430
Total de pasivo a largo plazo		<u>295,439</u>	<u>181,931</u>
Total de pasivo		<u>3,575,457</u>	<u>2,119,935</u>
<i>Capital contable</i>			
Capital aportado	19	208,635	278,523
Utilidades acumuladas		3,951,536	3,647,328
Otras partidas del resultado integral		(2,261)	-
Capital contable atribuible a la participación controladora		4,157,910	3,925,851
Participación no controladora		61,888	58,628
Total de capital contable		<u>4,219,798</u>	<u>3,984,479</u>
Total pasivo y capital contable		<u>\$ 7,795,255</u>	<u>\$ 6,104,414</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 y otros resultados integrales

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	Notas	2014	2013
Ventas netas	26	\$ 9,126,105	\$ 8,058,825
Costos y gastos:			
Costo de ventas	22	6,719,615	5,850,883
Gastos de venta, de administración y generales	22	<u>1,728,129</u>	<u>1,655,044</u>
		<u>8,447,868</u>	<u>7,505,927</u>
Utilidad de operación		678,361	552,898
Ingreso por intereses	23	110,868	56,966
Gasto por intereses	23	(146,335)	(115,205)
Fluctuación cambiaria		<u>(217,495)</u>	<u>(36,754)</u>
		<u>(252,962)</u>	<u>(94,993)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		425,399	457,905
Impuestos a la utilidad	17	<u>(125,465)</u>	<u>(156,232)</u>
<b>Utilidad consolidada del año</b>		<b>\$ 299,934</b>	<b>\$ 301,673</b>
<b>Otros resultados integrales</b>			
<i>Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida</i>			
Remediación de obligaciones de beneficios definidos		<u>(2,261)</u>	<u>-</u>
<b>Resultado integral consolidado del año</b>		<b>\$ <u>297,673</u></b>	<b>\$ <u>301,673</u></b>
Utilidad consolidada del año atribuible a:			
Participación controladora		\$ 304,208	\$ 300,210
Participación no controladora		<u>(4,274)</u>	<u>1,463</u>
		<u>\$ 299,934</u>	<u>\$ 301,673</u>
Resultado integral consolidado del año atribuible a:			
Participación controladora		\$ 297,673	\$ 301,673
Participación no controladora		<u>-</u>	<u>-</u>
		<u>\$ 297,673</u>	<u>\$ 301,673</u>
<b>Utilidad por acción:</b>			
Básica de operaciones continuas (pesos por acción)	20	\$ <u>0.97</u>	\$ <u>0.96</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

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

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	Capital aportado			Utilidades acumuladas	Otras partidas del resultado integral	Total de la participación controladora	Participación no controladora	Total
	Capital social	Prima en venta de acciones	Reserva para recompra de acciones					
Saldos al 1 de enero de 2013	\$ 82,746	\$ 221,314	\$ (34,703)	\$ 3,555,284	\$ -	\$ 3,824,641	\$ 72,894	\$ 3,897,535
Compra de acciones propias	(316)	-	(39,375)	-	-	(39,691)	-	(39,691)
Colocación de acciones propias compradas	9	82	600	-	-	691	-	691
Dividendos en acciones	599	5,983	41,584	(48,166)	-	-	-	-
Dividendos pagados	-	-	-	(160,000)	-	(160,000)	-	(160,000)
Disminuciones de capital	-	-	-	-	-	-	(15,729)	(15,729)
Utilidad integral consolidada del año	-	-	-	300,210	-	300,210	1,463	301,673
Saldos al 31 de diciembre de 2013	83,038	227,379	(31,894)	3,647,328	-	3,925,851	58,628	3,984,479
Compra de acciones propias	(781)	-	(95,561)	-	-	(96,342)	-	(96,342)
Colocación de acciones propias compradas	216	(802)	27,040	-	-	26,454	-	26,454
Aumento de capital	-	-	-	-	-	-	7,534	7,534
Remediación de obligaciones de beneficios definidos	-	-	-	-	(2,261)	(2,261)	-	(2,261)
Utilidad integral consolidada del año	-	-	-	304,208	-	304,208	(4,274)	299,934
Saldos al 31 de diciembre de 2014	<u>\$ 82,473</u>	<u>\$ 226,577</u>	<u>\$ (100,415)</u>	<u>\$ 3,951,536</u>	<u>\$ (2,261)</u>	<u>\$ 4,157,910</u>	<u>\$ 61,888</u>	<u>\$ 4,219,798</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.



**Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias**  
**Estados consolidados de flujos de efectivo**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013

(En miles de pesos)

	2014	2013
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación:</b>		
Utilidad neta consolidada del año	\$ 299,934	\$ 301,673
Ajustes por:		
Impuestos a la utilidad reconocidos en resultados	125,465	156,232
Remediación de obligaciones de beneficios definidos	2,261	-
Depreciación y amortización de activos a largo plazo	234,239	196,329
Participación en las utilidades de negocio conjunto	512	(2,414)
Deterioro del crédito mercantil	-	4,488
(Utilidad) pérdida en venta y baja de activos de larga duración	(42,729)	4,418
Intereses a favor	(110,868)	(56,966)
Intereses a cargo	146,335	115,205
	<u>655,149</u>	<u>718,965</u>
Cambios en el capital de trabajo:		
Incremento en cuentas por cobrar	(421,332)	(1,200)
(Incremento) disminución en cartera de créditos vigente	(89,707)	637,093
Incremento en inventarios	(148,075)	(52,390)
Incremento en pagos anticipados	(886)	(2,642)
Disminución en cuentas por pagar a proveedores	183,487	(30,533)
Incremento en impuestos y gastos acumulados	57,540	922
Incremento por obligaciones al retiro	5,128	3,661
Intereses cobrados	110,868	56,966
Impuestos a la utilidad pagados	(1,325)	(18,200)
Flujos netos de efectivo generado en actividades de operación	<u>350,847</u>	<u>1,312,642</u>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión:</b>		
Adquisición de propiedades, planta y equipo y otros activos	(618,588)	(600,546)
Venta de activo fijo	39,904	15,892
Inversión en acciones de negocios conjuntos	-	(8,500)
Otros activos	(150,589)	(122,099)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	<u>(729,273)</u>	<u>(715,253)</u>
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:</b>		
Préstamos obtenidos	2,131,735	2,495,502
Pago de préstamos	(1,030,779)	(2,695,722)
Documentos por pagar obtenidos	-	120,501
Pago de documentos por pagar	(13,229)	-
Intereses pagados	(146,335)	(115,205)
Reparto de dividendos	-	(160,000)
Compra de acciones propias	(96,342)	(39,691)
Colocación de acciones propias	26,454	691
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento	<u>871,504</u>	<u>(393,924)</u>
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	493,078	203,465
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>383,365</u>	<u>179,900</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 876,443</u>	<u>\$ 383,365</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 2014 y 2013

(En miles de pesos, excepto por la utilidad por acción)

### 1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la “Entidad”) es una sociedad anónima constituida en México y se dedica principalmente a la fabricación y venta de productos cárnicos y alimenticios a través de canales de mayoreo y menudeo, y a la compra, engorda y venta de ganado en pie. La Entidad a través de su división financiera también realiza operaciones de factoraje financiero y otorgamiento de créditos empresariales y microcréditos.

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

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

### 2. Bases de presentación

#### a. *Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS o IAS por sus siglas en inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias a partir de 2014*

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de nuevas y modificadas IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2014.

#### **Modificaciones a la IAS 32 “Compensación de activos y pasivos financieros”**

La Entidad aplicó las modificaciones a la IAS 32 “*Compensación de activos y pasivos financieros*” por primera vez en el año actual. Las modificaciones a IAS 32 aclaran los requerimientos relacionados con la compensación de activos y pasivos financieros. Específicamente, las modificaciones aclaran el significado de ‘actualmente tiene el derecho legal efectivo de compensación’ y ‘realización y liquidación simultánea’.

La Entidad ha evaluado si algunos de sus activos y pasivos financieros califican para ser compensados conforme a los criterios indicados en las modificaciones y concluyó que la aplicación de las modificaciones no tuvo impacto en los montos reconocidos en los estados financieros consolidados.

#### **Modificaciones a la IAS 36 “Revelaciones de Montos Recuperables para Activos no Financieros”**

La Entidad ha aplicado las modificaciones a IAS 36 “*Revelaciones de Montos Recuperables para Activos no Financieros*” por primera vez en el año. Las modificaciones a la IAS 36 eliminan los requerimientos de revelación del monto recuperable de una Unidad Generadora de Efectivo (“UGE”) a la cual se le ha atribuido crédito mercantil o algún otro activo intangible de vida indefinido, y no ha tenido deterioro o reversión de deterioro en dicha UGE. Aún más, las modificaciones introducen requerimientos de revelaciones adicionales aplicables cuando el monto recuperable de un activo o de una UGE es medido a valor razonable menos costo de venta en situaciones cuando se ha determinado deterioro o una reversión de deterioro. Estas nuevas revelaciones incluyen la jerarquía del valor razonable, supuestos clave y técnicas de valuación utilizadas cuando, conforme a la IFRS 13 “*Medición del Valor razonable*”, son necesarias dichas revelaciones.

La aplicación de estas modificaciones no ha tenido impacto significativo sobre las revelaciones en los estados financieros consolidados.



### **Modificaciones a la IAS 19 “Planes de Beneficios Definidos: Contribuciones de Empleados”**

Las modificaciones a la IAS 19 aclaran como una Entidad debe contabilizar las contribuciones hechas por empleados o terceras partes a los planes de beneficios definidos, basado en si dichas contribuciones dependen del número de años de servicio del empleado.

Para contribuciones que son independientes del número de años de servicio, la Entidad puede reconocer las contribuciones como una reducción del costo de servicio en el período en el cual se presta el servicio, o atribuirlo a los períodos de servicio de los empleados utilizando el método de crédito unitario proyectado; mientras que para las contribuciones que dependen del número de años de servicio, se requiere que la Entidad las atribuya a los períodos de servicio de los empleados.

La aplicación de estas modificaciones a la IAS 19 no tuvo efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

### **Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2010-2012**

Las Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2010-2012 incluyen modificaciones a varias IFRS, como se resume adelante.

Las modificaciones a la IFRS 3 aclara que la consideración contingente clasificada como un activo o un pasivo debe medirse a valor razonable a cada fecha de reporte, independientemente de si la consideración contingente es un instrumento financiero dentro del alcance de la IFRS 9 o IAS 39, o un activo o pasivo no financiero. Los cambios en el valor razonable (distintos a los ajustes del período de medición) deben reconocerse en resultados. Las modificaciones a la IFRS 3 son aplicables para las combinaciones de negocios cuya fecha de adquisición sea el 1 de julio de 2014 o posterior.

Las modificaciones a la IFRS 8 requieren (i) que la Entidad revele los juicios aplicados por la administración de la Entidad en el criterio de agregación para los segmentos operativos, incluyendo una descripción de los segmentos operativos agregados y los indicadores económicos evaluados en la determinación de si los segmentos operativos tienen ‘características económicas similares’; y (ii) aclarar que la reconciliación del total de activos de los segmentos reportables solo deben ser revelados si dichos activos son proporcionados con regularidad a la máxima autoridad en la toma de decisiones.

Las modificaciones a la IAS 16 e IAS 38 eliminan inconsistencias detectadas en la contabilización de la depreciación y amortización acumulada cuando un elemento de propiedad, planta y equipo o un activo intangible es revaluado. Las normas modificadas aclaran que el valor en libros bruto es ajustado de forma consistente con la revaluación del valor en libros del activo y que la depreciación o amortización acumulada es la diferencia entre el valor bruto en libros y el valor en libros después de haber considerado las pérdidas acumuladas por deterioro.

Las modificaciones a la IAS 24 aclaran que una compañía que proporcione servicios de personal clave a la Entidad que reporta, es una parte relacionada de la Entidad que reporta. Consecuentemente, la Entidad que reporta, debe revelar como transacciones con partes relacionadas los montos pagados o por pagar a la Entidad que proporciona los servicios de personal clave; sin embargo, no es requerido revelar los componentes de dicha compensación.

La administración de la Entidad considera que la aplicación de estas modificaciones no tuvieron efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

### **Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2011-2013**

Las Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2011-2013 incluyen modificaciones a varias IFRS, como se resume adelante.



Las modificaciones a la IFRS 1 aclaran el significado de “IFRS efectivas” con lo cual a los adoptantes por primera vez se les permite aplicar una nueva IFRS que aún no sea obligatoria, si esa IFRS permite la aplicación anticipada.

Las modificaciones a la IFRS 3 aclaran que la norma no aplica a la contabilización de la constitución de todos los tipos de acuerdos conjuntos en los estados financieros del mismo acuerdo conjunto.

Las modificaciones a la IFRS 13 aclaran que el alcance de la excepción de portafolio para valorar el valor razonable de un grupo de activos y pasivos financieros en una base neta incluye todos los contratos que se encuentran dentro del alcance, y que son contabilizados de conformidad con IAS 39 o IAS 9, aun cuando los contratos no cumplan con la definición de activo o pasivo financiero de la IAS 32.

Las modificaciones a la IAS 40 aclaran que las IAS 40 e IFRS 3 no son mutuamente excluyentes y que puede ser requerida la aplicación de ambas normas. Consecuentemente, una compañía que adquiere una propiedad de inversión debe determinar si:

- (a) la propiedad cumple con la definición de propiedad de inversión conforme a la IAS 40; y
- (b) la transacción cumple con la definición de combinación de negocios conforme a la IFRS 3.

La administración de la Entidad considera que la aplicación de estas modificaciones no tuvieron efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

#### **IFRIC 21 “Gravámenes”**

En el año actual, la Entidad aplicó por primera vez la IFRIC 21 “*Gravámenes*” que indica cuándo debe reconocerse un pasivo para pagar un gravamen impuesto por un gobierno. La interpretación define los gravámenes y especifica que el evento que da origen a la obligación y al pasivo es la actividad que provoca el pago del gravamen, como se identifique en la legislación aplicable. La Interpretación establece guías en como contabilizar los distintos tipos de gravámenes, en particular, aclara que ni la obligación económica ni la base negocio en marcha implica que una compañía tiene una obligación presente para pagar un gravamen que se activará al operar en un período futuro.

La aplicación de esta Interpretación no ha tenido impacto significativo en las revelaciones o en los montos reconocidos en los estados financieros consolidados.

#### **b. IFRS nuevas y modificadas emitidas pero no vigentes**

La Entidad no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y modificadas que han sido emitidas pero aún no están vigentes:

IFRS 9,	<i>Instrumentos Financieros</i> <sup>3</sup>
IFRS 15	<i>Ingresos por Contratos con Clientes</i> <sup>2</sup>
Modificaciones a la IFRS 11	<i>Contabilización para Adquisiciones de Inversiones en Operaciones Conjuntas</i> <sup>1</sup>
Modificaciones a la IAS 16 e IAS 38	<i>Aclaración de Métodos de Depreciación y Amortización Aceptables</i> <sup>1</sup>
Modificaciones a la IAS 16 e IAS 41	<i>Agricultura: Plantas Productoras</i> <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016, se permite su aplicación anticipada

<sup>2</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017, se permite su aplicación anticipada

<sup>3</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, se permite su aplicación anticipada



### **IFRS 9 “Instrumentos Financieros”**

La IFRS 9 emitida en noviembre de 2009 introduce nuevos requerimientos para la clasificación y medición de activos financieros. La IFRS 9 fue modificada posteriormente en octubre de 2010 para incluir requerimientos para la clasificación y medición de pasivos financieros y para su baja, y en noviembre de 2013, para incluir nuevos requerimientos generales para contabilidad de coberturas. Otras modificaciones a la IFRS 9 fueron emitidas en julio de 2014, principalmente para incluir a) requerimientos de deterioro para activos financieros y b) modificaciones limitadas para los requerimientos de clasificación y medición al introducir la categoría de medición de ‘valor razonable a través de otros resultados integrales’ (“FVTOCI”, por sus siglas en inglés) para algunos instrumentos simples de deuda.

Los principales requerimientos de la IFRS 9 se describen a continuación:

- La IFRS 9 requiere que todos los activos financieros reconocidos que estén dentro del alcance de IAS 39, “*Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición*” sean medidos posteriormente a costo amortizado o a valor razonable. Específicamente, las inversiones de deuda en un modelo de negocios cuyo objetivo es cobrar los flujos de efectivo contractuales y que tengan flujos de efectivo contractuales que sean exclusivamente pagos de capital e intereses sobre el capital en circulación generalmente se miden a costo amortizado al final de los períodos contables posteriores. Todas las demás inversiones de deuda y de capital se miden a sus valores razonables al final de los períodos contables posteriores. Adicionalmente, bajo IFRS 9, las compañías pueden hacer la elección irrevocable de presentar los cambios posteriores en el valor razonable de una inversión de capital (que no es mantenida con fines de negociación) en otras partidas de la utilidad integral, con ingresos por dividendos generalmente reconocidos en la utilidad neta del año.
- En relación con el deterioro de activos financieros, la IFRS 9 requiere sea utilizado el modelo de pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas crediticias incurridas como lo indica la IAS 39. El modelo de pérdidas crediticias incurridas requiere que la compañía reconozca en cada período de reporte las pérdidas crediticias esperadas y los cambios en el riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial. En otras palabras, no es necesario esperar a que ocurra una afectación en la capacidad crediticia para reconocer la pérdida.

La Administración de la Entidad anticipa que la aplicación de la IFRS 9 pueda tener un impacto importante en los montos reportados con respecto a los activos y pasivos financieros de la Entidad. Sin embargo, no es práctico proporcionar un estimado razonable de dicho efecto hasta que se haya completado una revisión detallada.

### **IFRS 15 “Ingresos de Contratos con Clientes”**

En mayo de 2014 se emitió la IFRS 15 que establece un solo modelo integral para ser utilizado por las compañías en la contabilización de ingresos provenientes de contratos con clientes. Cuando entre en vigor la IFRS 15 reemplazará las guías de reconocimiento de ingreso actuales incluidas en la IAS 18 “*Ingresos*”, IAS 11 “*Contratos de Construcción*”, así como sus interpretaciones.

El principio básico de la IFRS 15 es que una compañía debe reconocer los ingresos que representen la transferencia prometida de bienes o servicios a los clientes por los montos que reflejen las contraprestaciones que la compañía espera recibir a cambio de dichos bienes o servicios. Específicamente, la norma introduce un enfoque de cinco pasos para reconocer los ingresos:

- Paso 1: Identificación del contrato o contratos con el cliente
- Paso 2: Identificar las obligaciones de desempeño en el contrato;
- Paso 3: Determinar el precio de la transacción;
- Paso 4: Asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato;
- Paso 5: Reconocer el ingreso cuando la entidad satisfaga la obligación de desempeño.

Conforme a IFRS 15, una compañía reconoce el ingreso cuando se satisface la obligación, es decir, cuando el ‘control’ de los bienes o los servicios subyacentes de la obligación de desempeño ha sido transferido al cliente. Asimismo, se han incluido guías en la IFRS 15 para hacer frente a situaciones específicas. Además, se incrementa la cantidad de revelaciones requeridas.



La administración de la Entidad no ha evaluado el impacto que la aplicación de la IFRS 15 tendrá, sin embargo, estima que dicho impacto no será importante en los montos reportados con respecto a los activos y pasivos financieros de la Entidad.

#### **Modificaciones a la IFRS 11 “Contabilización de Adquisición de Participaciones en Operaciones Conjuntas”**

Las modificaciones a la IFRS 11 proporcionan una guía en como contabilizar la adquisición de una operación conjunta que constituye un negocio como se define en la IFRS 3 “*Combinación de Negocios*”. Específicamente, las modificaciones establecen que se deben aplicar los requerimientos para la contabilización de combinación de negocios de la IFRS 3 y otras normas. Los mismos requerimientos deben aplicar en la constitución de una operación conjunta si y solo si, un negocio existente es contribuido a la operación conjunta por una de las partes participantes de la operación conjunta.

Se requiere incluir también información relevante requerida por la IFRS 3 y otras normas relativas a la combinación de negocios.

Las modificaciones a la IFRS 11 aplican prospectivamente para periodos anuales que inician el 1 de enero de 2016 o posteriormente.

La administración de la Entidad no ha evaluado el impacto que la aplicación de estas modificaciones a la IFRS 11 tendrán, sin embargo, estima que dichos efectos no serán importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

#### **Modificaciones a las IAS 16 e IAS 38 “Métodos Aceptables de Depreciación y Amortización”**

Las modificaciones a la IAS 16 prohíben a las compañías usar un método basado en ingresos para la depreciación de propiedad, planta y equipo. Las modificaciones a la IAS 38 introducen una presunción refutable que los ingresos no son una base apropiada para amortizar un activo intangible. La presunción solamente puede ser refutada en las siguientes dos circunstancias limitadas:

- a) cuando el activo intangible se expresa como una medida del ingreso; o
- b) cuando puede ser demostrado que los ingresos y el consumo de los beneficios económicos del intangible están altamente correlacionados.

Las modificaciones aplican prospectivamente para periodos anuales que inician el 1 de enero de 2016 o posteriormente. Actualmente, la Entidad utiliza el método de línea recta para la depreciación y amortización de su propiedad, planta y equipo y activos intangibles, respectivamente. La administración de la Entidad considera que el método de línea recta es el método más apropiado para reflejar el consumo de los beneficios económicos inherentes en los activos respectivos, por lo tanto, la administración de la Entidad no estima que la aplicación de estas modificaciones a las IAS 16 e IAS 38 tengan efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad, sin embargo, la Entidad no ha evaluado dicho impacto.

#### **Modificaciones a las IAS 16 e IAS 41 “Agricultura: Plantas Productoras”**

Las modificaciones a las IAS 16 e IAS 41 define “plantas productoras” y requiere que los activos biológicos que cumplen con esta definición sean contabilizadas como propiedad, planta y equipo de conformidad con IAS 16 y no conforme a la IAS 41. La producción de dichas plantas productoras continúa siendo contabilizada de conformidad con la IAS 41.

La administración de la Entidad no ha evaluado el impacto que la aplicación de estas modificaciones a las IAS 16 e IAS 41 tendrán, sin embargo, estima que dichos efectos no serán importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad

### **3. Principales políticas contables**

#### **a. Declaración de cumplimiento**

Los estados financieros de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.



b. **Bases de medición**

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por los activos biológicos (inventario de ganado en pie y árboles nogaleros), que se valúan a sus valores razonables, como se explica en las políticas contables más adelante.

i. **Costo histórico**

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

ii. **Valor razonable**

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación, independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 ó 3 con base en el grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 - Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la Entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 - Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 - Considera datos de entrada no observables.

c. **Bases de consolidación de estados financieros**

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la Entidad y los de las subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando la Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión
- Está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables derivados de su participación con dicha compañía, y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la compañía en la que invierte

La Entidad reevalúa si tiene o no el control en una compañía si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral. La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y
- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.



Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Cuando es necesario, se realizan ajustes a los estados financieros de las subsidiarias para alinear sus políticas contables de conformidad con las políticas contables de la Entidad.

Todos los saldos y operaciones intercompañías se han eliminado en la consolidación.

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

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

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

#### d. ***Instrumentos financieros***

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

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

#### c. ***Activos financieros***

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: activos financieros 'a valor razonable con cambios a través de resultados' (FVTPL, por sus siglas en inglés), costo amortizado, inversiones 'conservadas al vencimiento', activos financieros 'disponibles para su venta' (AFS, por sus siglas en inglés) y 'préstamos y cuentas por cobrar'. La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. Todas las compras o ventas de activos financieros realizadas de forma habitual se reconocen y eliminan con base en a la fecha de negociación. Las compras o ventas realizadas de forma habitual son aquellas compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de los activos dentro del marco de tiempo establecido por norma o costumbre en dicho mercado. A la fecha de los estados financieros consolidados, la Entidad solo contaba con instrumentos financieros clasificados como préstamos y cuentas por cobrar (cartera de créditos vigente y cuentas por cobrar a clientes).



1. Método de la tasa de interés efectiva

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

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

2. Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, préstamos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, son activos financieros no derivados que no se negocian en un mercado activo. Los préstamos y cuentas por cobrar (incluyendo clientes y otras cuentas por cobrar, cartera de créditos vigente, saldos bancarios y dinero en efectivo) se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro.

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea poco importante.

3. Deterioro de activos financieros

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

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

- Dificultades financieras significativas del emisor o contraparte;
- Incumplimiento en el pago de los intereses o el principal;
- Es probable que el prestatario entre en quiebra o en una reorganización financiera; o
- La desaparición de un mercado activo para el activo financiero debido a dificultades financieras.

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

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

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

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



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

4. Baja de activos financieros

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

5. Baja de activos financieros

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

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

f. **Reclasificaciones**

Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2013 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2014.

g. **Inventarios**

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición y valor neto de realización. Los costos del inventario se determinan con el método de primeras entradas-primeras salidas. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado menos todos los costos de terminación y los costos necesarios para efectuar su venta.

g. **Propiedades, planta y equipo**

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

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

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

Los terrenos no se deprecian.



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

Un elemento de propiedades, planta y equipo se da de baja cuando se vende o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros que deriven del uso continuo del activo. La utilidad o pérdida que surge de la venta o retiro de una partida de propiedades, planta y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor en libros del activo, y se reconoce en resultados.

h. **Activos biológicos**

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

El otro tipo de activo biológico (inventario de ganado en pie) se valúa a su valor razonable menos los costos estimados de punto de venta. La diferencia entre el costo de adquisición del ganado en pie y el valor neto de realización se reconoce en los resultados.

i. **Activos intangibles**

1. Activos intangibles adquiridos de forma separada

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

2. Activos intangibles generados internamente – desembolsos por investigación y desarrollo

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

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

- Técnicamente, es posible completar el activo intangible de forma que pueda estar disponible para su uso o venta;
- La intención de completar el activo intangible es para usarlo o venderlo;
- La habilidad para usar o vender el activo intangible;
- La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro;
- La disponibilidad de los recursos técnicos, financieros y otros recursos apropiados, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible; y
- La capacidad para valorar confiablemente, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

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



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

3. Activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios

Cuando se adquiere un activo intangible en una combinación de negocios y se reconocen separadamente del crédito mercantil, su costo inicial será su valor razonable en la fecha de adquisición.

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible adquirido en una combinación de negocios se reconocerá por su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro, sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada

4. Baja de activos intangibles

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

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

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

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

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

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

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

k. ***Inversión en negocio conjunto***

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual las partes que tienen el control conjunto del acuerdo tienen derecho a los activos netos del negocio conjunto. El control conjunto es el acuerdo contractual para compartir el control en un negocio, el cual existe cuando las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control.



Los resultados y los activos y pasivos de los negocios conjuntos se incorporan a los estados financieros utilizando el método de participación, excepto si la inversión, o una porción de la misma, se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5 “*Activos No Corrientes Mantenedidos para la Venta y Operaciones Discontinuas*”. Conforme al método de participación, las inversiones en negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales del negocio conjunto. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en ese negocio conjunto (que incluye los intereses a largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en el negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre del negocio conjunto.

Una inversión en un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en un negocio conjunto. En la adquisición de la inversión en un negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como crédito mercantil, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión. Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, luego de su re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del período en el cual la inversión se adquirió.

Los requerimientos de IAS 39 se aplican para determinar si es necesario reconocer una pérdida por deterioro con respecto a la inversión de la Entidad en un negocio conjunto. Cuando es necesario, se prueba el deterioro del valor en libros total de la inversión (incluyendo el crédito mercantil) de conformidad con IAS 36 “*Deterioro de Activos*” como un único activo, comparando su monto recuperable (mayor entre valor en uso y valor razonable menos costo de venta) contra su valor en libros. Cualquier pérdida por deterioro reconocida forma parte del valor en libros de la inversión. Cualquier reversión de dicha pérdida por deterioro se reconoce de conformidad con IAS 36 en la medida en que dicho monto recuperable de la inversión se incrementa posteriormente.

La Entidad discontinúa el uso del método de participación desde la fecha en que la inversión deja de ser un negocio conjunto.

La Entidad sigue utilizando el método de participación cuando una inversión en una asociada se convierte en una inversión en un negocio conjunto o una inversión en un negocio conjunto se convierte en una inversión en una asociada. No existe una evaluación a valor razonable sobre dichos cambios en la participación.

Cuando la Entidad reduce su participación en un negocio conjunto pero la Entidad sigue utilizando el método de la participación, la Entidad reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se hubieran reclasificado al estado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos.

Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su negocio conjunto, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con el negocio conjunto se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en el negocio conjunto que no se relacione con la Entidad.

#### I. **Combinaciones de negocios**

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 “*Impuestos a la Utilidad*” y IAS 19 “*Beneficios para Empleados*”, respectivamente;



- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 “Pagos basados en acciones” a la fecha de adquisición; y
- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como mantenidos para venta de conformidad con la IFRS 5 “Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas” que se miden de conformidad con dicha norma.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

m. **Arrendamientos**

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

- La Entidad como arrendador

Los montos por pagar por los arrendatarios bajo arrendamientos financieros se reconocen como cuentas por cobrar por el importe de la inversión neta de la Entidad en los arrendamientos. Los ingresos por arrendamientos financieros se distribuyen en los períodos contables a fin de reflejar una tasa de retorno periódica y constante en la inversión neta de la Entidad con respecto a los arrendamientos.

El ingreso por rentas bajo arrendamientos operativos se reconoce empleando el método de línea recta durante el plazo del arrendamiento. Los costos directos iniciales incurridos al negociar y acordar un arrendamiento operativo se adicionan al valor en libros del activo arrendado, y se reconocen empleando el método de línea recta durante el plazo del arrendamiento.

- La Entidad como arrendatario

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

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

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

En el caso de que se reciban incentivos de renta por haber celebrado un contrato de arrendamiento operativo, tales incentivos se reconocen como un pasivo. El beneficio agregado de los incentivos se reconoce como una reducción del gasto por arrendamiento sobre una base de línea recta, salvo que otra base sistemática sea más representativa del patrón de consumo de los beneficios económicos del activo arrendado.



n. **Transacciones en monedas extranjeras**

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

Las diferencias en tipo de cambio se reconocen en los resultados del período, excepto cuando surgen por:

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

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

o. **Costos por préstamos**

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

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

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

p. **Beneficios a empleados - beneficios al retiro, beneficios por terminación y Participación de los Trabajadores en las Utilidades ("PTU")**

**Beneficios a empleados por terminación y retiro**

Las aportaciones a los planes de beneficios al retiro de contribuciones definidas se reconocen como gastos al momento en que los empleados han prestado los servicios que les otorgan el derecho a las contribuciones.

En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad y pensiones, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada período. Las remediones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el período en el que ocurren. Las remediones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación del activo o pasivo por beneficios definidos. Los costos por beneficios definidos se clasifican de la siguiente manera:

- Costo por servicio (incluido el costo del servicio actual, costo de los servicios pasados, así como las ganancias y pérdidas por reducciones o liquidaciones).
- Los gastos o ingresos por interés netos.
- Remedaciones.

La Entidad presenta los dos primeros componentes de los costos por beneficios definidos como un gasto o un ingreso según la partida. Las ganancias y pérdidas por reducción del servicio se reconocen como costos por servicios pasados.



Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se limita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan.

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

#### Beneficios a los empleados a corto plazo y otros beneficios a largo plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el período de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por otros beneficios a largo plazo se valúan al valor presente de las salidas de efectivo futuras estimadas que la Entidad espera hacer relacionadas con los servicios proveídos por los empleados a la fecha de reporte.

#### Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de gastos de operación y costo de ventas en el estado de resultados y otros resultados integrales.

La PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

#### q. ***Impuestos a la utilidad***

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

##### 1. Impuestos a la utilidad causados

El impuesto causado calculado corresponde al impuesto sobre la renta (ISR) y se registra en los resultados del año en que se causa. Hasta el 31 de diciembre de 2013 el impuesto era calculado como el mayor entre el ISR y el impuesto empresarial a tasa única (IETU).

##### 2. Impuestos a la utilidad diferidos

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

Como consecuencia de la Reforma Fiscal 2014, al 31 de diciembre de 2013 ya no se reconoce IETU diferido.



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

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

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del período sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del período sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

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

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

4. Impuestos al activo

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

r. ***Provisiones***

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

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

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

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

s. ***Pasivos financieros e instrumentos de capital***

1. Clasificación como deuda o capital

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



2. Instrumentos de capital

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

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

3. Pasivos financieros

Los pasivos financieros se clasifican como pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados o como otros pasivos financieros.

4. Préstamos y cuentas por pagar (otros pasivos financieros)

Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y cuentas por pagar), se valúan subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

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

5. Baja de pasivos financieros

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

t. ***Reconocimiento de ingresos***

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

- Venta de bienes

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

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

- Ingresos por intereses

Los ingresos por intereses se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos fluyan hacia la Entidad y el importe de los ingresos pueda ser valuado confiablemente. Se registran sobre una base periódica, con referencia al saldo insoluto y a la tasa de interés efectiva aplicable, la cual es la tasa que exactamente descuenta los flujos de efectivo estimados a recibir a lo largo de la vida esperada del activo financiero y lo iguala con el importe neto en libros del activo financiero en su reconocimiento inicial.



- Ingresos por arrendamiento

La política de la Entidad para el reconocimiento de ingresos por arrendamientos operativos se describe en la Nota 3.m (la Entidad como arrendador).

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

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

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

a. **Juicios esenciales al aplicar las políticas contables**

A continuación se presentan juicios críticos, aparte de aquellos que involucran las estimaciones (ver Nota 4.b), realizados por la administración durante el proceso de aplicación de las políticas contables de la Entidad y que tienen un efecto significativo en los estados financieros.

Clasificación de arrendamientos

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

Tasa de descuento utilizada para determinar el valor en libros de la obligación por definidos de la Entidad

La obligación por beneficios definidos de la Entidad se descuenta a una tasa establecida en las tasas de mercado de bonos corporativos de alta calidad al final del período que se informa. Se requiere utilizar el juicio profesional al establecer los criterios para los bonos que se deben de incluir sobre la población de la que se deriva la curva de rendimiento. Los criterios más importantes que consideran para la selección de los bonos incluyen el tamaño de la emisión de los bonos corporativos, su calificación y la identificación de los bonos atípicos que se excluyen.

b. **Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones**

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

- Determinación de impuestos a la utilidad

Los activos por impuestos diferidos generados por pérdidas fiscales pendientes de amortizar, se reconocen en la medida que la administración considera que es probable su recuperación mediante la generación de utilidades fiscales futuras.

- Deterioro de las marcas

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

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

Como se describe en la Nota 3, la Entidad revisa la vida útil estimada y los valores residuales de propiedades, planta y equipo al final de cada período anual. No se determinó que la vida útil y valores residuales deban modificarse ya que de acuerdo con la evaluación de la administración de la Entidad, las vidas útiles y los valores residuales reflejan las condiciones económicas del entorno operativo de la Entidad.

- Reserva de cuentas de dudosa recuperación

La Entidad determina una estimación de cuentas de dudosa recuperación utilizando el juicio de acuerdo con los requerimientos de IAS 39, "Instrumentos financieros: reconocimiento y medición".

- Valuación de activos biológicos

La Entidad valúa los activos biológicos a su valor razonable, menos los costos estimados de punto de venta.

**5. Efectivo y equivalentes de efectivo**

Para propósitos de los estados consolidados de flujos de efectivo, el efectivo y equivalentes de efectivo incluye efectivo y bancos e inversiones en instrumentos del mercado monetario. El efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo como se muestra en el estado de flujos de efectivo, puede ser conciliado con las partidas relacionadas en estado de posición financiera consolidado como sigue:

	2014	2013
Efectivo	\$ 184,114	\$ 98,922
Equivalentes de efectivo	<u>692,329</u>	<u>284,443</u>
	<u>\$ 876,443</u>	<u>\$ 383,365</u>

**6. Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar se integran como sigue:

	2014	2013
Clientes	\$ 705,407	\$ 679,812
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(2,368)</u>	<u>(5,433)</u>
	703,039	674,379
Impuestos por recuperar	582,512	160,810
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	1,897	4,769
Otras	<u>3,389</u>	<u>29,547</u>
	<u>\$ 1,290,837</u>	<u>\$ 869,505</u>

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

El plazo de crédito promedio sobre la venta de bienes es de 42 días. No se hace ningún cargo por intereses sobre las cuentas por cobrar a clientes por los primeros 90 días después de la facturación. La Entidad ha reconocido una estimación para cuentas de cobro dudoso para las cuentas por cobrar que presenten una antigüedad mayor a 120 días y con base en importes irrecuperables determinados por experiencias de incumplimiento de la contraparte y un análisis de su posición financiera actual.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema interno de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial y define los límites de crédito por cliente. Los límites y calificaciones atribuidos a los clientes se revisan dos veces al año. El 95% de las cuentas por cobrar a clientes que no están vencidas ni deterioradas, tienen la mejor calificación de crédito atribuible de acuerdo al sistema de calificación crediticia usado por la Entidad, debido a que en su mayoría se trata de cadenas comerciales nacionales e internacionales (tiendas de auto-servicio y departamentales). Del saldo de cuentas por cobrar a clientes al final del año, los cuatro clientes más importantes (Walmex, Soriana, Chedraui y Smart) de la Entidad adeudan un porcentaje importante del total de la cartera de clientes, pero debido a la solvencia de los mismos, no se considera que exista riesgo de crédito. Ningún otro cliente representa más del 10% del saldo de las cuentas por cobrar a clientes.



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

Antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas pero no incobrables

	2014	2013
60-90 días	\$ 7,441	\$ 3,410
91-120 días	15,534	12,399
Total	<u>\$ 22,975</u>	<u>\$ 15,809</u>
Antigüedad promedio (días)	<u>118</u>	<u>110</u>

Cambio en la estimación para cuentas de cobro dudoso

	2014	2013
Saldos al inicio del año	\$ 5,433	\$ 10,175
Cancelación de la estimación contra cartera de clientes	<u>(3,065)</u>	<u>(4,742)</u>
Saldos al final del año	<u>\$ 2,368</u>	<u>\$ 5,433</u>

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

**7. Cartera de créditos vigente**

La cartera de créditos vigente se clasifica como préstamos y cuentas por cobrar y por lo tanto se valúan al costo amortizado y se integra como se menciona a continuación:

	2014	2013
Cartera de créditos vigente – porción circulante	\$ 134,495	\$ 131,064
Cartera de créditos vigente – largo plazo	<u>200,237</u>	<u>113,961</u>
	<u>\$ 334,732</u>	<u>\$ 245,025</u>

El plazo de crédito promedio sobre los préstamos otorgados es de 19 meses. El promedio de los intereses sobre las cuentas por cobrar de la cartera de créditos vigente se calcula con base en la Tasa de Interés Interbancaria y de Equilibrio (TIIE) más 5.6 puntos porcentuales (tasa promedio ponderada). La Entidad ha reconocido una estimación para cuentas de cobro dudoso aún y cuando no ha habido cambio significativo en la calidad crediticia y los importes se consideran recuperables.

Antes de aceptar cualquier nuevo cliente, la Entidad utiliza un sistema interno de calificación crediticia para evaluar la calidad crediticia del cliente potencial (en algunos casos, la calificación la obtiene de agencias externas) y define los límites de crédito por cliente. Los límites y calificaciones atribuidos a los clientes se revisan dos veces al año. El 99.8% de las cuentas por cobrar a clientes que no están vencidas ni deterioradas, tienen la mejor calificación de crédito atribuible de acuerdo al sistema de calificación crediticia usado por la Entidad. Del saldo de cartera de créditos vigente al final del año, dos Créditos Empresariales son los clientes más importantes de la Entidad, con un adeudo que no excede los límites establecidos por la Entidad. Ningún otro cliente representa más del 10% del saldo total de la cartera de créditos vigente.

La cartera de créditos vigente revelada en los párrafos anteriores no incluye montos vencidos al final del período sobre el que se informa. La Entidad no tiene el derecho legal de compensarlos contra algún monto que adeude la Entidad a la contraparte.

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

Cambio en la estimación para cuentas de cobro dudoso

	2014	2013
Saldos al inicio del año	\$ 333	\$ -
Castigo de importes considerados incobrables durante el año	<u>376</u>	<u>333</u>
Saldos al final del año	<u>\$ 709</u>	<u>\$ 333</u>

**8. Inventarios**

	2014	2013
Productos terminados	\$ 546,838	\$ 460,928
Ganado en pie (activos biológicos)	30,897	24,674
Materia prima	107,665	45,680
Refacciones y materiales	<u>48,219</u>	<u>54,262</u>
	<u>\$ 733,619</u>	<u>\$ 585,544</u>

Los inventarios reconocidos en el costo de ventas por consumo de inventarios durante el período fue de \$5,999,684 y en 2013 \$4,998,719.

**9. Propiedades, planta y equipo**

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final del ejercicio 2014 y 2013, es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2013	Adiciones	Desinversiones	Trasposos al activo	Saldo al 31 de diciembre de 2014
<b>Inversión:</b>					
Terrenos	\$ 479,258	\$ 119,817	\$ (35,167)	\$ -	\$ 563,908
Edificios y construcciones	917,658	18,311	-	50,012	985,981
Adaptaciones en locales arrendados	375,346	47,915	-	99,757	523,018
Maquinaria y equipo industrial	1,308,438	73,827	-	115,594	1,497,859
Equipo de cómputo	160,963	8,112	-	8,320	177,395
Mobiliario y equipo de oficina	152,801	7,921	-	4,675	165,397
Equipo de vuelo	150,665	479	-	-	151,144
Equipo de transporte	298,085	28,422	(16,896)	-	309,611
Construcciones en proceso	190,442	347,252	-	(317,276)	220,418
	<u>4,033,656</u>	<u>652,056</u>	<u>(52,063)</u>	<u>(38,918)</u>	<u>4,594,731</u>

(Continúa)



<b>Depreciación acumulada:</b>					
Edificios y construcciones	(134,822)	(11,904)	1,405	-	(145,321)
Adaptaciones en locales arrendados	(137,007)	(41,762)	632	-	(178,137)
Maquinaria y equipo industrial	(556,179)	(78,085)	3,675	-	(630,589)
Equipo de cómputo	(136,147)	(8,772)	211	-	(144,708)
Mobiliario y equipo de oficina	(75,541)	(11,168)	753	-	(85,956)
Equipo de vuelo	(62,482)	(10,199)	-	-	(72,681)
Equipo de transporte	(163,450)	(31,783)	13,096	-	(182,137)
	<u>(1,265,628)</u>	<u>(193,673)</u>	<u>19,772</u>	<u>-</u>	<u>(1,439,529)</u>

**Inversión neta** \$ 2,768,028 \$ 458,383 \$ (32,291) \$ (38,918) \$ 3,155,202

	Saldo al 31 de diciembre de 2012	Adiciones	Desinversiones	Traspasos al activo	Saldo al 31 de diciembre de 2013
<b>Inversión:</b>					
Terrenos	\$ 425,904	\$ 53,354	\$ -	\$ -	\$ 479,258
Edificios y construcciones	785,153	115,804	(4,030)	20,731	917,658
Adaptaciones en locales arrendados	245,205	1,878	-	128,263	375,346
Maquinaria y equipo industrial	1,215,522	10,390	-	82,526	1,308,438
Equipo de cómputo	151,551	5,065	-	4,347	160,963
Mobiliario y equipo de oficina	146,400	1,850	-	4,551	152,801
Equipo de vuelo	132,219	18,446	-	-	150,665
Equipo de transporte	280,704	30,526	(15,403)	2,258	298,085
Construcciones en proceso	100,380	344,484	-	(254,422)	190,442
	<u>3,483,038</u>	<u>581,797</u>	<u>(19,433)</u>	<u>(11,746)</u>	<u>4,033,656</u>

<b>Depreciación acumulada:</b>					
Edificios y construcciones	(128,411)	(6,411)	-	-	(134,822)
Adaptaciones en locales arrendados	(109,643)	(27,957)	593	-	(137,007)
Maquinaria y equipo industrial	(488,728)	(69,924)	-	2,473	(556,179)
Equipo de cómputo	(121,511)	(12,163)	-	(2,473)	(136,147)
Mobiliario y equipo de oficina	(66,013)	(9,528)	-	-	(75,541)
Equipo de vuelo	(53,078)	(9,404)	-	-	(62,482)
Equipo de transporte	(141,875)	(31,851)	10,276	-	(163,450)
	<u>(1,109,259)</u>	<u>(167,238)</u>	<u>10,869</u>	<u>-</u>	<u>(1,265,628)</u>

**Inversión neta** \$ 2,373,779 \$ 414,559 \$ (8,564) \$ (11,746) \$ 2,768,028

(Concluye)

a. **Vidas útiles**

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

	Años
Edificios	31 - 25
Adaptaciones en locales arrendados	33 - 8
Maquinaria y equipo industrial	8
Equipo de transporte	4
Equipo de cómputo	3
Mobiliario y equipo de oficina	6
Equipo de vuelo	5

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

	2014	2013
Derechos de uso de marcas	\$ 946,183	\$ 943,183
Inversión en acciones de negocio conjunto	37,103	37,615
Licencias, costos de implementación de sistemas y costos de desarrollo	436,406	276,153
Otros, principalmente depósitos en garantía	5,565	4,689
	<u>1,425,257</u>	<u>1,261,640</u>
Amortización acumulada	<u>(85,954)</u>	<u>(45,388)</u>
	<u>\$ 1,339,303</u>	<u>\$ 1,216,252</u>

El importe de adiciones de los años 2014 y 2013 fueron de \$163,617 y \$112,199 en el rubro de costos de desarrollo. La amortización del ejercicio 2014 y 2013 se presenta en el rubro de gastos de venta, de administración y generales del estado de resultados, y ascendió a \$43,847 y \$29,091, respectivamente.

- a. Derechos de uso de marca  
Al final del período que se informa, la Entidad evaluó el importe recuperable de los derechos de uso de marca, y no determinó un deterioro.
- b. Asignación de los derechos de uso de marca a las unidades generadoras de efectivo  
Para propósitos de efectuar pruebas de deterioro, los derechos de uso de marca (valores netos), fueron asignados a la División Cárnicos.

**11. Negocio conjunto**

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

Un resumen de la información respecto del negocio conjunto de la Entidad se detalla a continuación. La información financiera resumida que se presenta a continuación representa los importes que se muestran en los estados financieros de la Entidad preparados de acuerdo con las IFRS.

	2014	2013
Activos circulantes	\$ <u>8,234</u>	\$ <u>10,013</u>
Activos no circulantes	\$ <u>225,386</u>	\$ <u>230,309</u>
Pasivos circulantes	\$ <u>(12,436)</u>	\$ <u>(16,886)</u>
Pasivos no circulantes	\$ <u>(147,185)</u>	\$ <u>(148,412)</u>

(Continúa)



Los montos de los activos y pasivos que se detallaron anteriormente incluyen lo siguiente:

Efectivo y equivalente de efectivo	\$ <u>1,107</u>	\$ <u>1,135</u>
Pasivos financieros circulantes (no incluye cuentas por pagar a proveedores, otras cuentas por pagar y provisiones)	\$ <u>(8,387)</u>	\$ <u>(7,050)</u>
Pasivos financieros no circulantes	\$ <u>(147,185)</u>	\$ <u>(148,412)</u>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Ingresos	\$ <u>25,936</u>	\$ <u>23,975</u>
(Pérdida) utilidad del año	\$ <u>(1,025)</u>	\$ <u>4,829</u>
	<b>2014</b>	<b>2013</b>

La (pérdida) utilidad del año incluye lo siguiente:

Depreciación y amortización	\$ <u>(4,922)</u>	\$ <u>(4,432)</u>
Ingreso por interés	\$ <u>31</u>	\$ <u>34</u>
Gasto por interés	\$ <u>(13,379)</u>	\$ <u>(13,409)</u>

(Concluye)

## 12. Inversión en subsidiarias

Los detalles de las subsidiarias de la Entidad al 31 de diciembre de 2014 y 2013 son los siguientes:

Nombre de la subsidiaria	Actividad Principal	Lugar de Operación	Participación 2014	Participación 2013
Industrializadora de Cárnicos Strattega, S.A. de C.V.	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.	México	100%	100%
Onus Comercial, S.A. de C.V.	Distribución y venta de productos alimenticios, principalmente cárnicos.	México	100%	100%
Intercarnes, S.A. de C.V.	Distribución y venta de productos cárnicos y compra, engorda y venta de ganado en pie.	México	100%	100%
Vextor Activo, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	Realización de operaciones de crédito, pertenece a Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S. A. de C. V. en un 0.16%.	México	99.84%	99.86%
Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S.A. de C.V.	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas, subsidiaria de Maxime Inmuebles y Servicios, S. A. de C. V.	México	100%	100%
Maxime Inmuebles y Servicios, S. A. de C. V.	Servicios de administración de inmuebles, Controladora de Proyectos Inmobiliarios Carnemart, S. A. de C. V.	México	100%	100%

(Continúa)

Descubre Proyecto Inmobiliario, S. A. de C.V.	Servicios de Agentes Inmobiliarios, subsidiaria de Extensión Inmobiliaria, S.A. de C.V.	México	98%	100%
Extensión Inmobiliaria, S. A. de C. V.	Servicios de administración de inmuebles, controladora de Inmuebles Forza, S. A. de C. V. y Descubre Proyectos Inmobiliarios, S.A. de C.V.	México	100%	100%
Inmuebles Forza S.A. de C.V.	Servicios de Agentes Inmobiliarios, subsidiaria de Extensión Inmobiliaria, S.A. de C.V.	México	100%	100%
Agroindustria Mercantil San Antonio, S. de R. L. de C. V.	Cultivo, siembra y desarrollo de nogales.	México	98%	98%
Cibalis, S. A. de C. V.	Prestación de servicios técnicos, administrativos y de producción.	México	100%	100%
Servicios Aéreos Especializados Destinia, S. A. de C. V.	Prestación de servicios de agencia de viajes y de taxi aéreo principalmente a partes relacionadas.	México	100%	100%
Fundación Grupo Bafar, A. C.	Realización de servicios de beneficencia.	México	100%	100%
Fundación Bafar, A.C.	Realización de servicios de beneficencia.	México	83%	100%
Indutries Metrology de México, S. A. P. I. de C.V.	Comercio al por mayor de maquinaria y equipo para servicios.	México	60%	70%
Precise Machining, S. A. P. I. de C. V.	Fabricación, ensamble y sub-ensamble de equipo aeroespacial.	México	63%	72%
Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C.V.	Prestación de servicios de logística, subsidiaria de Alimentos y Procesados Intercarnes, S. A. de C. V.	México	100.00%	100%
Alimentos y Procesados Cibum, S. A. de C.V.	Producción, sacrificio, transformación y comercialización de aves.	México	51%	51%
Bafar Holdings, Inc.	Tenedora de empresas en los Estados Unidos de América.	Estados Unidos de América	100%	100%
Longhorn Warehouses, Inc.	Almacenaje y distribución de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América, subsidiaria de Bafar Holdings, Inc.	Estados Unidos de América	100%	100%
Intercarnes Texas, Co.	Venta de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América, subsidiaria de Bafar Holdings, Inc.	Estados Unidos de América	100%	100%
Aiax, S. A. de C. V.	Administración y posesión de propiedad industrial e intelectual.	México	100%	100%
Noble Seguridad Privada, S. A. de C. V.	Prestación de servicios de Seguridad.	México	100%	100%
Ganadería y Tecnología Santa Anita, S. de R.L. de C.V.	Crianza de ganado bovino para la producción de carne.	México	100%	100%
Universidad Bafar, A.C.	Escuela del sector privado dedicada a la enseñanza de oficios.	México	100%	100%

(Continúa)



B-Energy Industries, S. A. de C. V.	Generación y transmisión de energía eléctrica.	México	100%	100%
Stimrecht, S. A. de C. V.	Servicios administrativos.	México	100%	100%
Alimentos y Procesados Intercarnes, S. A. de C.V.	Compañía controladora de Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C. V.	México	100%	100%
Promotora de Alimentos León, S. A. de C.V.	Comercio al por mayor de conservas alimenticias, embutidos, salmuera, encurtidos, subsidiaria de Alimentos y Procesados Intercarnes, S. A. de C. V.	Estados Unidos de América	100%	100%
Centro Impulsor de Estudios Agroalimentarios, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de logística.	México	100%	100%
Proyecto Porcícola Santa Anita, S. de R.L. de C.V.	Crianza de ganado porcino para la producción de carne.	México	98%	98%
Desarrollo e Inmuebles Haberes, S.A. de C.V.	Construcción de inmuebles comerciales, institucionales y de servicios para venta o arrendamiento.	México	100%	

(Concluye)

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

#### a. Préstamos de instituciones financieras

	2014	2013
<b>Garantizados – al costo amortizado</b>		
Préstamo revolvente para descuento de cartera crediticia con institución de banca de desarrollo, denominado en moneda nacional y dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa THIE más 2.25 puntos porcentuales y London Inter Bank Offered Rate (“LIBOR”) más 3.05.	\$ 91,213	\$ 103,176
Préstamos revolventes para descuento de cartera de crediticia con institución bancaria, devenga interés a la tasa THIE más 1.50 puntos porcentuales y THIE más 2.5 puntos porcentuales, y Libor más 1.55 y 1.70 puntos porcentuales, respectivamente.	82,743	37,387
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.45 puntos porcentuales.	165,050	228,118
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.35 puntos porcentuales.	415,967	321,404
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.55 puntos porcentuales.	89,136	188,531
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.40 puntos porcentuales.	202,041	130,652
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.20 puntos porcentuales.	116,523	-

(Continúa)

Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.48 puntos porcentuales.	66,822	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.34 puntos porcentuales.	148,373	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.23 puntos porcentuales.	296,746	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.27 puntos porcentuales.	81,605	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.18 puntos porcentuales.	83,546	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.64 puntos porcentuales.	36,837	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.25 puntos porcentuales.	118,698	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.65 puntos porcentuales.	192,885	-
Préstamos revolventes con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa LIBOR más 1.70 puntos porcentuales.	-	61,406
Préstamo revolvente con institución bancaria nacional en dólares estadounidenses, devenga interés a la tasa fija del 2.22%.	-	156,782
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa THIE más .80 puntos porcentuales.	21,900	-
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa THIE más .84 puntos porcentuales.	51,000	-
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa THIE más 1.00 puntos porcentuales.	13,800	-
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa THIE más .82 puntos porcentuales.	33,300	-
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa THIE más 1.10 puntos porcentuales.	32,000	-
	<u>\$ 2,340,185</u>	<u>\$ 1,227,456</u>

(Concluye)

Durante el año la tasa promedio ponderada que obtuvo la Entidad para el pago de sus préstamos con instituciones financieras fue de 5.06%.

- b. **Documentos por pagar** - Se integran por operaciones subordinadas, preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones (emitidas en forma privada) en moneda nacional, devengan interés a la tasa THIE más 1.20 puntos porcentuales.
- c. Los préstamos de instituciones financieras de las subsidiarias son garantizados por Grupo Bafar, S.A.B. de C.V.



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

	2014	2013
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 3.10 puntos porcentuales.	\$ 48,000	\$ 55,000
Préstamos revolventes para descuento de cartera de crediticia con institución bancaria, devenga interés a la tasa TIIE más 1.50 puntos porcentuales, TIIE más 2.5 puntos porcentuales y Libor más 1.55 y 1.70 puntos porcentuales, respectivamente.	3,213	-
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 0.70 puntos porcentuales.	17,267	23,333
Crédito simple en moneda nacional, devenga interés a la tasa TIIE más 2.50 puntos porcentuales.	<u>7,680</u>	<u>9,600</u>
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	76,160	87,933
Menos - Porción circulante	<u>(20,358)</u>	<u>(18,632)</u>
	<u>\$ 55,802</u>	<u>\$ 69,301</u>

Los vencimientos de los préstamos de instituciones financieras son:

Vencimiento	Préstamos
2016	\$ 356
2018	53,533
2019	<u>1,913</u>
	<u>\$ 55,802</u>

Los préstamos de instituciones financieras a largo plazo de las subsidiarias son garantizados por Grupo Bafar, S.A.B. de C.V.

**15. Cuentas por pagar a proveedores**

El periodo de crédito promedio para la compra de bienes es de 33 días. No se cargan intereses sobre las cuentas por pagar a proveedores. La Entidad tiene implementadas políticas de manejo de riesgo financiero para asegurar que todas las cuentas por pagar se paguen de conformidad con los términos crediticios pre-acordados.

**16. Obligaciones por beneficios al retiro****a. Planes de contribución definida**

La Entidad por ley realiza pagos equivalentes al 2% del salario integrado de sus trabajadores (topado) al plan de contribución definida por concepto sistema de ahorro para el retiro establecido por ley. El gasto por este concepto fue de \$ 5,128 en 2014 y \$12,140 en 2013.

b. **Planes de beneficios definidos**

La Entidad maneja un plan que cubre también primas de antigüedad, que consisten en un pago único de 12 días por cada año trabajado con base al último sueldo, limitado al doble del salario mínimo establecido por ley. El pasivo relativo y el costo anual de beneficios se calculan por actuario independiente conforme a las bases definidas en los planes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

Los planes normalmente exponen a la Entidad a riesgos actuariales como: riesgo de inversión, de tipo de interés, de longevidad y de salario.

Riesgo de inversión	El valor presente del plan de la obligación por beneficios definidos se calcula utilizando una tasa de descuento que se determina en función de los rendimientos de los bonos corporativos de alta calidad; si el retorno de los activos del plan está por debajo de esta tasa, se originará un déficit en el plan.
Riesgo de tasa de interés	Una disminución en la tasa de interés de los bonos aumentará el pasivo del plan, sin embargo, éste se compensará parcialmente por el incremento en el retorno de las inversiones de deuda del plan.
Riesgo de longevidad	El valor presente de las obligaciones por beneficios definidos se calcula en función de la mejor estimación de la mortalidad de los participantes del plan, tanto durante como después de su empleo. Un aumento de la esperanza de vida de los participantes del plan aumentará la obligación del plan.
Riesgo salarial	El valor presente de las obligaciones por beneficios definidos se calcula en base a los salarios futuros de los participantes del plan. Por lo tanto, un aumento en el salario de los participantes del plan aumentará la obligación del plan.

No hay otros beneficios post-retiro que se proporcionan a estos empleados.

Las valuaciones actuariales más recientes de los activos del plan y del valor presente de la obligación por beneficios definidos fueron realizadas al 31 de diciembre de 2014 por actuarios independientes, miembros del instituto de actuarios del país. El valor presente de la obligación por beneficios definidos y el costo laboral del servicio actual y el costo de servicios pasados fueron calculados utilizando el método de crédito unitario proyectado.

Los supuestos principales usados para propósitos de las valuaciones actuariales son las siguientes:

	2014	2013
	%	%
Tasa(s) de descuento	6.5	6.5
Tasa(s) esperada de incremento salarial	4.5	4.5

Los importes reconocidos en los resultados de estos planes de beneficios definidos, son:

	2014	2013
Costo del servicio:		
Costo laboral del servicio actual	\$ 3,687	\$ 2,705
Gasto por interés neto	<u>1,441</u>	<u>1,110</u>
Partidas del costo por beneficios definidos en resultados	<u>5,128</u>	<u>3,815</u>
Remediación del pasivo por beneficios definidos neto:		
Retorno sobre los activos del plan (sin incluir cantidades consideradas en el gasto por interés neto)	<u>(2,261)</u>	<u>(154)</u>
Partidas de los costos por beneficios definidos reconocidos en otros resultados integrales	<u>(2,261)</u>	<u>(154)</u>
Total	<u>\$ 2,867</u>	<u>\$ 3,661</u>



El costo del servicio actual y el gasto financiero neto del año se incluyen en el gasto de beneficios a empleados en el estado de resultados. Del importe del gasto del año, se incluyeron \$768 en 2014 y \$1,026 en 2013 en el estado de resultados como costo de ventas y el importe restante en los costos de administración.

El importe incluido en los estados de posición financiera que surge de la obligación de la Entidad respecto a sus planes de beneficios definidos es el siguiente:

	2014	2013
Valor presente de la obligación por beneficios definidos	\$ 29,067	\$ 26,200
Valor razonable de los activos del plan	-	-
Pasivo neto generado por la obligación por beneficios definidos	<u>\$ 29,067</u>	<u>\$ 26,200</u>
Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos en el periodo:		
	2014	2013
Saldo inicial de la obligación por beneficios definidos	\$ 26,200	\$ 22,539
Costo laboral del servicio actual	3,687	2,705
Costo por intereses	1,441	1,110
Remediación (ganancias) pérdidas:	<u>(2,261)</u>	<u>(154)</u>
Saldo final de la obligación por beneficios definidos	<u>\$ 29,067</u>	<u>\$ 26,200</u>

Las hipótesis actuariales significativas para la determinación de la obligación definida son la tasa de descuento, el incremento salarial esperado y la mortalidad. Los análisis de sensibilidad que a continuación se presentan se determinaron en base a los cambios razonablemente posibles de los respectivos supuestos ocurridos al final del período que se informa, mientras todas las demás hipótesis se mantienen constantes.

Si la tasa de descuento es de 100 puntos base más alta (más baja), la obligación por beneficio definido disminuiría en \$1,099 (aumentaría en \$1,186).

El análisis de sensibilidad que se presentó anteriormente puede no ser representativo de la variación real de la obligación por beneficio definido, ya que es poco probable que el cambio en las hipótesis se produciría en forma aislada de uno a otra ya que algunos de los supuestos que se puede correlacionar.

Por otra parte, al presentar el análisis de sensibilidad anterior, el valor presente de las obligaciones por prestaciones definidas se calcula utilizando el método de crédito unitario proyectado a finales del periodo del que se reporta, el cual es el mismo que el que se aplicó en el cálculo del pasivo por obligaciones definidas reconocidas en el estado de posición financiera.

No hubo cambios en los métodos e hipótesis utilizados en la preparación del análisis de sensibilidad de años anteriores.

No ha habido ningún cambio en el proceso seguido por la Entidad para administrar sus riesgos de periodos anteriores.

#### 17. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR y hasta 2013 al IETU, por lo tanto, el impuesto a la utilidad causado es el ISR y el que resulte mayor entre el ISR y el IETU hasta 2013.

ISR - Conforme a la nueva Ley de ISR de 2014 (Ley de 2014) la tasa fue de 30% para 2014 y 2013, y continuará al 30% para 2014 y los años posteriores.

IETU – A partir de 2014 se abrogó el IETU, por lo tanto, hasta el 31 de diciembre de 2013 se causó este impuesto, tanto para los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. La tasa fue 17.5%.

A partir de 2008, se abrogó la Ley del IMPAC, permitiendo bajo ciertas circunstancias la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquel que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

a. Impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados se integran como sigue:

	2014	2013
ISR:		
Causado	\$ (1,325)	\$ (18,200)
Diferido	<u>(124,140)</u>	<u>(138,032)</u>
	<u>\$ (125,465)</u>	<u>\$ (156,232)</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:

	2014	2013
Tasa legal	30%	30%
Efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación	<u>(1)</u>	<u>4</u>
Tasa efectiva	<u>29%</u>	<u>34%</u>

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

	2014	2013
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 491,591	\$ 520,626
Otros activos	<u>14,340</u>	<u>24,149</u>
ISR diferido activo	<u>505,931</u>	<u>544,775</u>
ISR diferido pasivo:		
Propiedades, planta y equipo y otros activos	(375,870)	(371,064)
Otros pasivos	<u>(135,895)</u>	<u>(12,235)</u>
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	<u>(204,736)</u>	<u>(204,736)</u>
ISR diferido pasivo	<u>(716,501)</u>	<u>(588,035)</u>
Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar	<u>-</u>	<u>(43,170)</u>
Total pasivo	<u>\$ (210,570)</u>	<u>\$ (86,430)</u>



d. *Diferencias temporales gravables asociadas con inversiones y participaciones*

	2014	2013
Las diferencias temporales relacionadas con las inversiones en subsidiarias y participación en negocio conjunto para los cuales no se han reconocidos pasivos por impuesto diferido se atribuyen a lo siguiente:		
Subsidiarias locales	\$ 10,818,313	\$ 9,074,605
Subsidiarias extranjeras	24,075	23,314
Entidad controlada conjuntamente	<u>6,999</u>	<u>8,024</u>
	<u>\$ 10,849,387</u>	<u>\$ 9,105,943</u>

- c. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2014, son:

Año de vencimiento	Pérdidas amortizables
2015	\$ 7,183
2016	6,926
2017	520,736
2018	145,710
2019	15,206
Años posteriores	<u>942,876</u>
	<u>\$ 1,638,637</u>

**18. Instrumentos Financieros**

a. *Administración del riesgo de capital*

La Entidad administra su capital para asegurar que las compañías estarán en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras maximizan el rendimiento a sus accionistas a través de la optimización de los saldos de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2013.

La estructura de capital de la Entidad consiste en la deuda neta (los préstamos como se detalla en las Notas 13 y 14 compensados por saldos de efectivo y bancos) y el capital de la Entidad (compuesto por capital social emitido, reservas y utilidades acumuladas como se revela en la Nota 19).

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

El Consejo de Administración de la Entidad revisa la estructura de capital de la Entidad sobre una base semestral. Como parte de esta revisión, el Consejo considera el costo del capital y los riesgos asociados con cada clase de capital. La Entidad tiene un índice de endeudamiento especificado que es determinado como la proporción de la deuda neta y el capital. El índice de endeudamiento al 31 de diciembre de 2014 de 42% se encuentra en un nivel común y su aumento con respecto a 2013 se originó debido a las altas inversiones realizadas en activos de larga duración.

– Índice de endeudamiento

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

	2014	2013
Deuda (i)	\$ 2,628,958	\$ 1,541,231
Efectivo y equivalentes de efectivo	876,443	383,365
Deuda neta	<u>\$ 1,752,515</u>	<u>\$ 1,157,866</u>
Capital contable (ii)	<u>\$ 4,219,797</u>	<u>\$ 3,984,479</u>
Índice de deuda neta a capital contable	<u>42%</u>	<u>29%</u>

(i) La deuda se define como préstamos de instituciones financieras a largo y corto plazo y documentos por pagar, como se describe en las Notas 13 y 14.

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

b. *Categorías de instrumentos financieros*

	2014	2013
<b>Activos financieros</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 876,443	\$ 383,364
Activos a costo amortizado:		
Cuentas por cobrar – neto	1,290,837	869,505
Cartera de créditos vigente – neto	334,732	245,025
<b>Pasivos financieros</b>		
Pasivos a costo amortizado:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 2,340,185	\$ 1,227,456
Documentos por pagar	212,613	225,842
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	20,358	18,632
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	55,802	69,301
Cuentas por pagar a proveedores	362,661	431,028

c. *Objetivos de la administración del riesgo financiero*

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

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

La función de Tesorería Corporativa informa trimestralmente al Consejo de Administración, mismo que supervisa los riesgos y las políticas implementadas para mitigar las exposiciones de riesgo.



d. **Riesgo de mercado**

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

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

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

e. **Administración del riesgo cambiario**

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

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

- **Análisis de sensibilidad de moneda extranjera**

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

La siguiente tabla detalla la sensibilidad de la Entidad a un incremento y disminución de 10% (en 2014) y 5% (en 2013) en el peso contra el dólar estadounidense. El 10% representa la tasa de sensibilidad utilizada cuando se reporta el riesgo cambiario internamente al personal clave de la administración, y representa la evaluación de la administración sobre el posible cambio razonable en las tasas de cambio. El análisis de sensibilidad incluye únicamente las partidas monetarias pendientes denominadas en moneda extranjera y ajusta su conversión al final del período para un cambio de 10% en las tasas de cambio. El análisis de sensibilidad incluye préstamos externos así como préstamos de las operaciones extranjeras dentro de la Entidad donde la denominación del préstamo se encuentra en una divisa distinta a la moneda del prestamista o del prestatario. Una cifra positiva (como se aprecia en el cuadro que sigue) indica un incremento en los resultados y otras partidas del capital contable capital donde el peso se fortalece en 10% contra la divisa pertinente. Si se presentara un debilitamiento de 10% en el peso con respecto a la divisa en referencia, entonces habría un impacto comparable sobre los resultados y los otros resultados integrales, y los saldos siguientes serían negativos.

	Efecto de la moneda	
	2014	2013
Resultados y capital contable	\$ 92,455	\$ 65,087 (i)
Resultados y capital contable	\$ (92,455)	\$ (65,087) (ii)

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

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

La sensibilidad de la Entidad a la moneda extranjera aumentó durante el período actual principalmente debido al comportamiento del peso mexicano frente al dólar estadounidense durante el último semestre de 2014.

En opinión de la administración, el análisis de sensibilidad no es representativo del riesgo cambiario inherente ya que el año y la exposición no reflejan la exposición durante el ejercicio y se espera en el siguiente año un comportamiento estable del peso frente al dólar estadounidense.



f. **Administración del riesgo de tasas de interés**

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

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

- Análisis de sensibilidad para las tasas de interés

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

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

El resultado del año que terminó el 31 de diciembre de 2014 disminuiría/aumentaría \$12,358 (2013: disminuiría/aumentaría \$4,956). Esto es principalmente atribuible a la exposición de la Entidad a las tasas de interés sobre sus préstamos a tasa variable y sobre su cartera de créditos vigente.

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

g. **Otros riesgos de precio**

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

- Análisis de sensibilidad del precio de materia prima

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

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

Si el precio de la materia prima hubiera estado 5% por encima/por debajo del valor al que se realizó la compra en 2014, la utilidad integral del período que terminó el 31 diciembre de 2014 hubiese sido afectado en \$303,996; y el capital contable de la Entidad se hubiera modificado en la misma proporción.

La sensibilidad de la Entidad al precio de la materia prima no ha cambiado significativamente con respecto al año anterior.



h. *Administración del riesgo de crédito –*

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

Las cuentas por cobrar a clientes están compuestas por un gran número de clientes distribuidos a través de diversas áreas geográficas.

La evaluación continua del crédito se realiza sobre la condición financiera de las cuentas por cobrar y, cuando sea apropiado, se adquiere una póliza de seguro como garantía de crédito o se solicita garantía hipotecaria (cartera de créditos vigente).

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

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

La Entidad define que las contrapartes que tienen características similares son consideradas partes relacionadas. La Entidad no tiene concentración de riesgo de crédito ya que ninguno de sus clientes excedió del 5% de los activos monetarios al cierre del año.

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

– *Garantías tomadas y otras mejoras crediticias*

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

i. *Administración del riesgo de liquidez*

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

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

La Entidad cuenta con líneas de crédito disponibles hasta por un importe de \$3,304,000, las cuales pueden ser utilizadas atendiendo a sus necesidades de flujo de efectivo.

Las siguientes tablas detallan el vencimiento contractual restante de la Entidad para sus pasivos financieros con períodos de pago acordados. Las tablas han sido diseñadas con base en flujos en la fecha más reciente en la cual la Entidad deberá realizar el pago. Las tablas incluyen tanto los flujos de efectivo de intereses como de capital. En la medida en que los intereses sean a tasa variable; el importe no descontado se deriva de las curvas en la tasa de interés al final del periodo sobre el que se informa. El vencimiento contractual se basa en la fecha mínima en la cual la Entidad debe hacer el pago.

	Tasa promedio ponderada de interés efectivo	Menos de un mes	Uno a tres meses	Tres meses a un año	Uno a cinco años	Total
<b>31 de diciembre de 2014</b>						
Sin intereses:						
Cuentas por pagar a proveedores		\$ (362,661)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (362,661)
Pasivos financieros a tasas de interés variable:						
Préstamos de instituciones financieras	1.28	-	-	(2,340,185)	-	(2,340,185)
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	2.53	-	-	(20,358)	-	(20,358)
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	2.53	-	-	-	(55,802)	(55,802)
Documentos por pagar	4.18	(212,613)	-	-	-	(212,613)
		<u>\$ (575,274)</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ (2,360,543)</u>	<u>\$ (55,802)</u>	<u>\$ (2,991,619)</u>

	Tasa promedio ponderada de interés efectivo	Menos de un mes	Uno a tres meses	Tres meses a un año	Uno a cinco años	Total
<b>31 de diciembre de 2013</b>						
Sin intereses:						
Cuentas por pagar a proveedores		\$ (431,028)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (431,028)
Pasivos financieros a tasas de interés variable:						
Préstamos de instituciones financieras	6.02	(473,744)	(596,930)	-	-	(1,070,674)
Porción circulante de los préstamos de instituciones financieras a largo plazo	5.37	-	-	(18,632)	-	(18,632)
Préstamos de instituciones financieras a largo plazo	5.37	-	-	-	(69,301)	(69,301)
Pasivos financieros a tasas de interés fija:						
Préstamos de instituciones financieras	2.05	(156,782)	-	-	-	(156,782)
Documentos por pagar	4.08	(225,842)	-	-	-	(225,842)
		<u>\$ 1,287,396</u>	<u>\$ (596,930)</u>	<u>\$ (18,632)</u>	<u>\$ (69,301)</u>	<u>\$ 1,972,259</u>



Las siguientes tablas detallan el vencimiento esperado de la Entidad para sus activos financieros. Las tablas han sido diseñadas con base en los vencimientos contractuales no descontados de activos financieros incluyendo los intereses que se obtendrían de dichos activos. La inclusión de información sobre activos financieros es necesaria para entender la administración del riesgo de liquidez de la Entidad, ya que la liquidez es manejada sobre una base de activos y pasivos netos.

31 de diciembre de 2014	Tasa promedio ponderada de interés efectivo	Tasa promedio ponderada de interés efectivo				Total
		Menos de un mes	Uno a tres meses	Tres meses a un año	Uno a cinco años	
Sin intereses:						
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 876,443	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 876,443
Cuentas por cobrar a clientes		533,194	148,197	7,493	16,523	705,407
Activos financieros a tasa variable:						
Cartera de créditos vigente	13.02%	14,182	85,039	35,274	200,237	334,732
		<u>\$ 1,423,819</u>	<u>\$ 233,236</u>	<u>\$ 42,767</u>	<u>\$ 216,760</u>	<u>\$ 1,916,582</u>

31 de diciembre de 2013	Tasa promedio ponderada de interés efectivo	Tasa promedio ponderada de interés efectivo				Total
		Menos de un mes	Uno a tres meses	Tres meses a un año	Uno a cinco años	
Sin intereses:						
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 383,365	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 383,365
Cuentas por cobrar a clientes		637,421	4,361	38,030	-	679,812
Activos financieros a tasa variable:						
Cartera de créditos vigente	12.08%	-	46,729	84,335	113,961	245,025
		<u>\$ 1,020,786</u>	<u>\$ 51,090</u>	<u>\$ 122,365</u>	<u>\$ 113,961</u>	<u>\$ 1,308,202</u>

Los importes incluidos anteriormente para los instrumentos a tasa de interés variable tanto para los activos como para los pasivos financieros, están sujetos a cambio si los movimientos en las tasas de interés variable difieren de aquellos estimados de tasas de interés determinados al final del período sobre el que se informa.

La Entidad tiene acceso a las líneas de crédito como se describe con posterioridad, de las cuales \$887,655 no fueron utilizados al final del período (\$1,239,914 en 2013). La Entidad espera cumplir sus otras obligaciones con los flujos de efectivo de las operaciones y recursos que se reciban del vencimiento de activos financieros.

- Líneas de crédito

	2014	2013
Préstamos bancarios con varios vencimientos hasta el 2018, los cuales podrían ser ampliados por mutuo acuerdo:		
- Importe utilizado	\$ 2,416,345	\$ 1,315,389
- Importe no utilizado	<u>887,655</u>	<u>1,239,914</u>
	<u>\$ 3,304,000</u>	<u>\$ 2,555,303</u>

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

Excepto por lo que se detalla en la tabla que se presenta abajo, la administración considera que los valores en libros de los activos y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados financieros, se aproxima a su valor razonable. El valor razonable de los instrumentos financieros que se presenta abajo, ha sido determinado por la Entidad usando la información disponible en el mercado u otras técnicas de valuación que requiere de juicio para desarrollar e interpretar las estimaciones de valores razonables, asimismo, utiliza supuestos que se basan en las condiciones de mercado existentes a cada una de las fechas en el estado de posición financiera.

A continuación se presenta los importes en libros de los instrumentos financieros y sus valores razonables al 31 de diciembre de 2014.

	Valor en libros	Valor razonable
Cartera de créditos vigente – largo plazo	\$ 200,237	\$ 219,007

19. **Capital contable**

El capital social al 31 de diciembre de 2014 y 2013 se integra como sigue

	2014		2013	
	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>192,118,519</u>	<u>33,078</u>	<u>194,279,140</u>	<u>33,643</u>
Total	<u>312,118,519</u>	<u>\$ 53,078</u>	<u>314,279,140</u>	<u>\$ 53,643</u>

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

- Durante el ejercicio 2014, la Entidad compró 2,986,821 acciones de su capital social por \$96,342.
- Durante el ejercicio 2014, la Entidad colocó entre el público inversionista 826,200 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones de tesorería) en \$26,454.
- En Asamblea Ordinaria de Accionistas, celebrada el 19 de abril de 2013, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$60,000 mediante pago en efectivo.
- En Asamblea Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 16 de diciembre de 2013, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$100,000 mediante pago en efectivo.
- En Asamblea Ordinaria de Accionistas, celebrada el 19 de abril de 2013, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$48,166 mediante la entrega de 2,292,515 acciones en tesorería.
- Durante el ejercicio de 2013, la Entidad compró 1,216,756 acciones de su capital social por \$39,691.
- Durante el ejercicio de 2013, la Entidad colocó entre el público inversionista 32,903 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones de tesorería) en \$691.
- El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2014 y 2013 asciende a 3,327,177 y 1,166,756, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2014 y 2013 fue de 313,321,251 y 314,409,708, 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 2014 y 2013, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,846 y 10,729, respectivamente.
- j. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- k. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2014	2013
Cuenta de capital de aportación	\$ 252,928	\$ 247,703

## 20. Utilidad por acción

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción básica al 31 de diciembre de 2014, fueron:

Participación controladora	\$ 304,208
Promedio ponderado de acciones	313,321,251
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ 0.97

- b. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción básica al 31 de diciembre de 2013, fueron:

Participación controladora	\$ 300,210
Promedio ponderado de acciones	314,409,708
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ 0.96

## 21. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2014	2013
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	\$ 1,528	\$ 2,162
Pasivos monetarios	(131,170)	(101,505)
Posición corta	(129,642)	(99,343)
Equivalentes en pesos	\$ (1,909,641)	\$ (1,297,933)
En miles de euros:		
Pasivos monetarios	(218)	(26)
Posición corta	(218)	(26)
Equivalentes en pesos	\$ (3,907)	\$ (340)

b. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2014	2013
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	1,269	211
Compras de importación	233,052	197,895

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

	31 de diciembre de		10 de marzo de
	2014	2013	2015
Dólar estadounidense	\$ 14.73	\$ 13.07	\$ 15.40
Euro	17.92	18.01	16.34

## 22. Costos y gastos por naturaleza

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

	2014	2013
<b>Costo de ventas</b>		
Consumo de inventarios	\$ 5,999,684	\$ 4,998,719
Servicios administrativos de personal	262,300	307,420
Servicios de mantenimiento	52,310	49,079
Depreciación	67,408	64,217
Energéticos	84,142	127,932
Papelería y otros	30,698	42,745
Fletes	212,686	251,470
Otros	10,387	9,301
Total	<u>\$ 6,719,615</u>	<u>\$ 5,850,883</u>
	2014	2013
<b>Gastos de venta, administración y generales</b>		
Servicios administrativos de personal	\$ 1,016,199	\$ 1,007,616
Servicios de mantenimiento	99,910	54,633
Gastos indirectos de administración	205,336	194,695
Fletes	16,842	14,148
Descuentos comerciales	98,805	100,012
Depreciaciones y amortizaciones	160,925	132,112
Energéticos	139,439	121,437
Seguros y fianzas	21,952	19,437
Otros cargos de cadena	129,119	126,265
Otros	32,796	44,267
Total	<u>\$ 1,921,323</u>	<u>\$ 1,814,622</u>



	2014	2013
<b>Otros costos y productos de operación - neto</b>		
Cargos a proveedores	\$ (129,333)	\$ (68,034)
Venta de otros productos	(9,772)	(52,835)
Utilidad (pérdida) en venta de propiedades, planta y equipo	2,589	(4,418)
Otros	(56,678)	(34,291)
	<u>\$ (193,194)</u>	<u>\$ (159,578)</u>
<b>Total</b>	<u>\$ 1,728,129</u>	<u>\$ 1,655,044</u>

**23. Ingreso y gasto por intereses**

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

	2014	2013
Intereses de préstamos bancarios y de documentos por pagar	\$ 158,121	\$ 124,722
Menos: importes incluidos en el costo de los activos calificables	<u>11,786</u>	<u>9,517</u>
	<u>\$ 146,335</u>	<u>\$ 115,205</u>

La tasa de capitalización promedio ponderada sobre los fondos que se piden en préstamo, por lo general es del 5.06% anual (6.97% anual en 2013).

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

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

a. **Transacciones comerciales**

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

	2014	2013
Pago de servicios	\$ 13,575	\$ 14,319
Pago de servicios administrativos de personal	1,278,499	1,315,036
Venta de mercancía	-	1,502
Pago de intereses	1,598	5,556
Cobro de intereses	104	99
Compras de ganado	4,265	3,000

b. **Préstamos a partes relacionadas**

	2014	2013
Por cobrar originado por préstamos:		
Desarrollos Tebaín, S.A. de C.V.	<u>\$ 1,899</u>	<u>\$ 4,769</u>

c. **Préstamos de partes relacionadas**

	2014	2013
Por pagar originado por préstamos:		
Documentos por pagar a accionistas	<u>\$ 193,434</u>	<u>\$ 188,963</u>

## 25. Contingencias

- a. Al 31 de diciembre de 2014, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menor importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, y el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores en los cuales la Entidad actúa como demandada. La Entidad no ha registrado una provisión porque en opinión de la Administración y de sus asesores legales, ésta cuenta con elementos para obtener resoluciones favorables.

Las autoridades fiscales determinaron diferencias en los cálculos de los impuestos, que en opinión de la administración de la Entidad y de sus asesores legales, se cuenta con elementos para demostrar que los cálculos efectuados fueron correctos, por lo que se considera infundada la posición de las autoridades.

- b. La Entidad al igual que sus activos, no está sujeto, con excepción a lo señalado en párrafos anteriores, a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

## 26. Información por segmentos

- a. **Productos y servicios de cuyos segmentos a informar se derivan ingresos**

La operación de la Entidad se realiza principalmente a través de cuatro divisiones, que son productos cárnicos, agropecuaria, inmobiliaria y financiera, las cuales están dirigidas cada una por un Director. El principal segmento por el que la Entidad opera es mediante la División Cárnicos.

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

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

Las políticas contables de los segmentos son las mismas que las políticas contables de la Entidad descritas en la Nota 3. La clasificación de los segmentos, se basa en la información que se reportó al funcionario que toma las decisiones operativas para propósitos de distribución de los recursos y evaluación del rendimiento del segmento.

- b. **Información geográfica**

La Entidad opera la división de cárnicos en México y Estados Unidos de América ("EUA"). La operación en EUA no se considera importante.

- c. **Información sobre clientes principales**

Los principales clientes de la división de cárnicos son tiendas de auto - servicio y departamentales (véase Nota 6). No hay clientes individuales que hayan contribuido con 10% o más de los ingresos de la Entidad para 2014.

## 27. Contratos de arrendamientos operativos

- Contratos de arrendamiento

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



- <u>Pagos reconocidos como gastos</u>		
	2014	2013
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 63,190	\$ 45,617
Cuotas contingentes por arrendamientos	-	-
	<u>\$ 63,190</u>	<u>\$ 45,617</u>
- <u>Compromisos de arrendamientos operativos no cancelables</u>		
	2014	2012
Más de 1 a 5 años	\$ 187,736	\$ 123,767
Más de 5 años	136,996	46,173
	<u>\$ 324,732</u>	<u>\$ 169,940</u>

**28. Transacciones que no resultaron en flujos de efectivo**

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

- El 19 de abril de 2013, la Entidad decretó dividendos por un importe de \$48,166, mediante la entrega de acciones en tesorería.

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

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 25 de febrero de 2015, por el C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Director de Finanzas y Administración de la Entidad, consecuentemente, estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha y están sujetos a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

\*\*\*\*\*



**GRUPO BAFAR®**

30  
1983  
2013  
años

*Alimentando el progreso de México*



# Consejo de Administración

## Board of directors

Óscar Eugenio Baeza Fares.

Presidente del Consejo de Administración y Director General del Grupo Bafar y Subsidiarias.  
Consejero de Bafar desde 1996.  
Consejero Propietario.  
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Grupo Bafar, SAB de C.V.  
Member of the Board since 1996.  
Related proprietary.

Guillermo Enrique Baeza Fares.

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General del Área de Productos de Consumo y Lácteos de Grupo Bafar.  
Consejero de Bafar desde 1996.  
Consejero Propietario.  
Vice president of the Board of Directors and President of the Consumer Products and Dairy Division, Grupo Bafar.  
Member of the Board since 1996.  
Related proprietary.

Eugenio Baeza Montes.

Director General de la División Canadera de Grupo Bafar.  
Consejero de Bafar desde 1996.  
Consejero Propietario.  
President of the Cattle Division, Grupo Bafar.  
Member of the Board since 1996.  
Related proprietary.

Jorge Alberto Baeza Fares.

Director General del Área de Retail de Grupo Bafar.  
Consejero de Bafar desde 1996.  
Consejero Propietario.  
President of the Retail Division, Grupo Bafar.  
Member of the Board since 1996.  
Related proprietary.

Walter Eldo Burr Bareño.

Consejero de Bafar desde 2000.  
Consejero Propietario.  
Member of the Board since 2000.  
Related proprietary.

Walter Eldo Burr Valenzuela.

Consejero de Bafar desde 2000.  
Consejero Propietario.  
Member of the Board since 2000.  
Related proprietary.

Óscar Sepúlveda Márquez.

Director y Presidente del Consejo de Administración de las empresas Auto Transportes del Real S.A. de C.V. y de Puertas Tarahumara, S.A. de C.V.  
Consejero de Bafar desde 1996.  
Presidente del Comité de Auditoría.  
Consejero Independiente.  
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Auto Transportes del Real S.A. de C.V. and Puertas Tarahumara, S.A. de C.V.  
Member of the Board since 1996.  
Chairman of the Audit Committee.  
Independent.

Javier Leonardo Webb Moreno.

Director y Administrador de la Empresa Rancho Nuevo.  
Consejero de Bafar desde 2002.  
Miembro del Comité de Auditoría.  
Consejero Independiente.  
Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Rancho Nuevo.  
Member of the Board since 2002.  
Member of the Audit Committee.  
Independent.

Óscar Francisco Cázares Elías.

Presidente del Consejo de Grupo Caztl, S.A. de C.V. y Blue Water Automotive S. de R.L. de C.V.  
Consejero de Bafar desde 2004.  
Consejero Independiente.  
Chairman of the Board Grupo Caztl, S.A. de C.V. and Blue Water Automotive S. de R.L. de C.V.  
Member of the Board since 2004.  
Independent.

Carlos Antonio Carvajal Lechuga.

Director General y Administrador Único de Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.  
Consejero de Bafar desde 2004.  
Miembro del Comité de Prácticas Societarias.  
Consejero Independiente.  
Chief Executive Officer and Sole Director, Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.  
Member of the Board since 2004.  
Independent.

Herminio Padrino Santos.

Consultor Financiero Independiente.  
Consejero de Bafar desde 2007.  
Miembro del Comité de Prácticas Societarias.  
Consejero Independiente.  
Independent Financial Advisor.  
Member of the Board since 2007.  
Independent.

Salvador Álvarez Valdés.

Presidente y Director General de Nextel México.  
Presidente y Director Consejero de Bafar desde 2005.  
Consejero Independiente.  
Chief Executive Officer, Nextel Mexico.  
Member of the Board since 2005.  
Independent.

Alfonso Rodríguez Arellano.

Presidente y Director General de Finest Business Consulting Novations-Miller Heiman Scientrix.  
Consejero de Bafar desde 2011.  
Presidente del Comité de Prácticas Societarias.  
Consejero Independiente.  
President and General Director of Finest Business Consulting Novations-Miller Heiman Scientrix.  
Member of the Board since 2011.  
Chairman of the Corporate Practices Committee.  
Independent.

Raúl de la Paz Garza.

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

# Índice

## Table of Contents

### ***Carta a los Accionistas***

Letter to Shareholders

### ***Cifras Relevantes***

Financial Highlights

### ***Consejo de Administración***

Board of Directors

### ***División Retail***

Retail Division

### ***Responsabilidad Social***

Social Responsibility

### ***Vextor Activo***

Vextor

### ***División Inmobiliaria***

Real Estate

### ***Centro de Competencia Tecnológica***

Technologic Competence Center

### ***Universidad Bafar***

Bafar University

### ***Análisis Financiero***

Financial Analysis

### ***Dirección de Innovación***

Innovation Management

### ***Estados Financieros***

Financial Statement

### ***Dirección de Manufactura***

Vextor

### ***Exportaciones***

Exports

### ***Planeación Estratégica***

Strategic Planning