



GRUPO BAFAR

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

Reporte anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado para el año terminado el 31 de diciembre de 2009.

Títulos: Acciones
Serie: "B"
Tipo: Ordinarias
Valor nominal: Nominativas sin expresión de valor nominal
Cotizan: Bolsa Mexicana de Valores
Clave de pizarra: Bafar
Monto de la oferta (\$ Históricos): \$126'178,356
Monto de la oferta (acciones): 10'514,863
Fecha de registro en bolsa: 13 de septiembre de 1996
Títulos en circulación al 30 de junio de 2010: 312'385,948
Intermediario colocador: GBM Grupo Bursátil Mexicano, S.A. de C.V., Casa de Bolsa

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

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



BAFAR



Índice

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



I. Información general

1) Glosario de términos y definiciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



2) Resumen ejecutivo

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

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

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

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

Cifras relevantes / Grupo BAFAR y Subsidiarias

Cifras expresadas en millones de pesos

	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas en toneladas	167,861	164,000	153,664	152,430	149,067
Ventas netas	5,231	4,776	4,319	3,878	3,679
Utilidad operación	305	373	306	320	293
Flujo operativo	452	472	394	405	365
Utilidad neta mayoritaria	161	138	193	517	415
Utilidad neta	160	123	190	519	410
Activo total	3,962	4,100	3,611	3,220	2,981
Pasivo total	1,339	1,636	1,269	973	1,188
Capital contable total	2,623	2,464	2,342	2,247	1,793
Inversiones en Activo Fijo	219	396	280	251	316
Valor en libros por acción (\$)	8.5	7.9	7.5	7.2	5.7
Utilidad neta por acción	0.5	0.4	0.6	1.7	1.3
Utilidad de operación / Ventas netas	6%	8%	7%	8%	8%
Flujo operativo / Ventas netas	7%	10%	9%	10%	10%
Utilidad neta / Ventas netas	3%	3%	4%	13%	11%
Activo circulante / Pasivo circulante (veces)	1.4	1.2	1.4	1.5	1.7
Resultado de operación a intereses pagados	6.6	9.3	10.2	10.3	12.8
Pasivo total / capital contable	0.5	0.7	0.5	0.4	0.7
Pasivo con costo / capital contable	0.18	0.33	0.25	0.20	0.21
Número de acciones en circulación (miles)	308,363	308,363	306,975	308,153	311,710

*Flujo operativo: Utilidad de operación + depreciaciones y amortizaciones

Las ventas netas para el año 2009 fueron 9.5% superior a las ventas registradas en el 2008, el incremento se debió principalmente al aumento del 4.9% en las ventas de productos cárnicos y embutidos así como a una mejora en los precios. El crecimiento en nuestras principales líneas de negocio se mantuvo fuerte, logrando ventas record en nuestra división de productos de consumo y en la división de retail, lo que permitió consolidar nuestra presencia en las principales cadenas de autoservicio en México y mantener el crecimiento de nuestra participación en el segmento de carnes frías en dichas cadenas. Por otra parte estamos impulsando de manera importante el segmento de ventas de detalle y el mercado institucional, realizando inversiones en tecnología que nos permitirán mejorar nuestras rutas de distribución.



La utilidad de operación fue de \$304.7 millones de pesos, cifra inferior respecto a 2008, lo cual se atribuye principalmente al incremento en los costos de las materias primas, a la depreciación del peso frente al dólar registrado en el primer trimestre de 2009, al impacto por el brote del virus de influenza AH1N1 y a los costos extraordinarios incurridos en la implementación y estabilización de la nueva plataforma SAP, compensado parcialmente por un aumento en los precios de venta. De no haber contado con dichos costos extraordinarios el crecimiento hubiera sido del 1.7% en ese rubro.

La generación de flujo de efectivo operativo EBITDA, representó \$452 millones de pesos. Sin considerar los costos extraordinarios, el crecimiento en EBITDA hubiera resultado en 11.4%.

La utilidad neta mayoritaria del 2009 fue de \$161.1 millones comparada con la utilidad de \$138.4 millones reportada en 2008, lo que resultó en un crecimiento del 16.4%.

El flujo generado por la óptima administración de inventarios, clientes y proveedores nos permitió reducir los préstamos con instituciones bancarias y aunado a esto, el flujo propio nos permitió seguir realizando inversiones principalmente en mejoras a nuestra plataforma tecnológica, así como en impulsar la apertura de nuevos puntos de venta en el centro del país, y desarrollar nuevas líneas de producción para atender la creciente demanda de nuevos productos.

La relación de pasivo con costo a capital contable se redujo 46% debido a que en el año 2009 fortalecimos nuestra capacidad financiera logrando reducir el pasivo bancario en \$331.8 millones con respecto a 2008. Asimismo, la cobertura de intereses se mantuvo en niveles óptimos situándose en 6.6 veces. Como resultado de lo anterior, contamos con salud financiera para seguir con los planes de crecimiento tal como lo hemos venido haciendo desde años anteriores.

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

Fecha	P. Mínimo	P. Máximo	Volumen de operaciones en Número de Acciones	
			P. Cierre	Anual
31/12/1997	2.17	2.20	2.20	13'544,000
31/12/1998	1.58	1.58	1.58	3'994,000
31/12/1999	1.42	2.58	2.53	10'808,000
31/12/2000	2.48	2.83	2.67	3'884,000
31/12/2001	2.05	2.67	2.42	486,000
31/12/2002	2.50	3.40	3.33	2'983,000
31/12/2003	3.33	4.17	4.08	2'170,000
31/12/2004	4.07	5.88	5.87	4'287,150
31/12/2005	4.67	6.00	6.00	5'215,500
31/12/2006	5.60	9.00	9.00	24'328,690
31/12/2007	9.00	14.55	14.40	17'137,800
31/12/2008	14.18	14.40	14.20	18'265,244
31/12/2009	12.71	14.20	14.52	3'559,217

3) Factores de riesgo

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

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

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

También Grupo BAFAR al ser una empresa del ramo alimenticio, está expuesta a que el mercado se reserve su consumo ante una situación de brote de enfermedades como la AH1N1 que en 2009 nos impactó en la comercialización de algunos productos, principalmente los de contenido porcino. Cabe mencionar que en Grupo BAFAR mantenemos altos estándares de sanidad en los procesos de producción con el fin de mantenerse exento de cualquier tipo de bacterias o virus que puedan afectar la salud del consumidor.

2.- Posición financiera de la empresa: Las razones financieras de la emisora son saludables. Liquidez: 1.44 veces; apalancamiento: 51% (pasivo total a capital contable); resultado de operación a intereses pagados: 6.6 veces. En toda la historia de la empresa jamás ha incurrido incumplimiento con acreedor alguno ya sea banco, proveedor, etc.

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

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

5.- Vulnerabilidad a los tipos de cambio: Como toda empresa que tiene relaciones comerciales con el extranjero, el pago a nuestros proveedores se realiza en dólares y está sujeto a la variación del tipo de cambio, sin embargo, en la industria cárnica los precios de los productos en el mercado aumentan en relación al incremento de las materias primas encontrándonos de igual manera en una situación competitiva. Asimismo, la Compañía cuenta con sólo un 30.7% de los préstamos bancarios en dólares.

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

4) Otros valores

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

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

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

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

6) Documentos de carácter público

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

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

C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera
Director de Finanzas y Administración
Tel. 01-614-439-01-02
leramirez@bafar.com.mx

C.P. Luis Carlos Piñon Reza
Gerente de Finanzas
Tel. 01-614-439-01-00
lpinon@bafar.com.mx

Adicionalmente, la empresa cuenta con una página en Internet en donde en forma trimestral da a conocer las cifras contables reportadas a las autoridades financieras, la página se localiza en www.grupobafar.com la cual contiene según las nuevas disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores lo siguiente:

- Resumen del último trimestre reportado
- I Trimestre del 2010
- I al IV Trimestre de 2003 y 2009
- Reportes Anuales de los años 2003-2008
- Código de Mejores Prácticas Corporativas de los años 2002 -2008
- Ultima compulsa de estatutos sociales de la emisora
- Eventos Relevantes

II. La emisora

1) Historia y desarrollo de la emisora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

CarneMart® continuó con éxito el nuevo concepto de "solución integral" diseñado para atender a clientes de mayoreo y medio mayoreo, ofreciendo alto nivel de servicio, con amplio surtido de productos de calidad a precios competitivos. Mientras que las tiendas BIF® implementaron el programa de servicio para restaurantes,



hoteles, hospitales y clubes deportivos exclusivos; tuvo una evolución considerable y logramos un crecimiento récord en ventas.

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

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

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

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

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

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

Para 2009, se presenta un resumen de los resultados de la compañía por área de negocio.

División de productos de consumo

Durante 2009, el desarrollo de nuevos productos ha contribuido al incremento de nuestras ventas de manera significativa, y a obtener una mayor participación de mercado, además de convertirnos en una compañía innovadora en los productos que ofrecemos.

Gracias a la estrategia de mantenernos a la vanguardia en el mercado de alimentos, y a que conocemos los factores que guían las decisiones de compra de nuestros clientes: conveniencia, practicidad, salud y sabor, durante 2009 innovamos con el concepto de alimentos de preparación sencilla y rápida con sabores e ingredientes naturales. De la misma manera, lanzamos al mercado 20 productos nuevos e iniciamos el proceso de renovación de imagen de los productos sin perder la identidad de las marcas, retomando los atributos de natural y fresco.

En este año, Sabori de Parma incursionó en el mercado de quesos, lanzando el manchego y el panela. Además la marca Burr que cuenta con más de 60 años de tradición, continuó evolucionando conforme a la demanda del mercado desarrollando cambios significativos en la calidad de la marca.

El año 2009 fue difícil para toda la industria, ya que el incremento en el costo de materias primas, fluctuación en el tipo de cambio y poca liquidez, fueron características presentes en este periodo. Sin embargo en Grupo BAFAR se realizaron importantes esfuerzos como: el lanzamiento de la campaña Sabori en el primer semestre, estableciendo como su principal objetivo posicionar la marca como “El única que te cuida®”. Su mensaje central es que Sabori ofrece productos creados para cuidar la salud. Asimismo, se realizó un comercial que se transmitió en los canales de mayor audiencia a nivel nacional, además, tuvimos presencia en 18 ciudades del país con más de 60 anuncios espectaculares.

Centro de Distribución Cancún

La presencia en la ciudad de Cancún de más de 26 tiendas de autoservicio pertenecientes a las principales cadenas comerciales del país y el firme propósito de entregar productos frescos y realizar entregas periódicas a nuestros clientes de Chetumal, Cozumel y Playa del Carmen, dio como resultado el establecimiento de un nuevo Centro de Distribución, el cual se edificó en el primer semestre de 2009 y establece como su principal objetivo abastecer el creciente mercado de esta importante zona turística. El establecimiento de este Centro nos coloca en posición de aumentar la participación de mercado a nivel nacional.

Exportaciones

Actualmente, estamos presentes en el mercado hispano de California y Arizona, a través de más de 100 tiendas de autoservicio en Los Ángeles y Phoenix. Además nos encontramos en proceso de negociación con varias cadenas de autoservicio y diversas empresas mexicanas ubicadas en el extranjero, las cuales están interesadas en comercializar y distribuir nuestros productos en las zonas de mayor concentración hispana de la Unión Americana. Debido a nuestro crecimiento en el mercado internacional, en 2009 abrimos 3 nuevos centros de distribución en Los Ángeles, CA; Phoenix, AZ y El Paso, TX; además de incrementar nuestra flota para mejorar la cadena de suministro.

Para poder participar en el mercado de Centroamérica y algunos otros países del Caribe, contamos con el apoyo de diversos programas gubernamentales, orientados a promover la participación en exposiciones, eficientar el registro de nuevas marcas para exportación y gestionar la certificación de nuestras plantas productivas.

División retail

La cadena de tiendas Carnemart® inició el 2009 consolidando su participación en la región norte del país. Congruentes con nuestra estrategia de posicionar a Carnemart®, a finales de año comenzamos con la expansión de mercado hacia la zona centro de México, donde las expectativas de crecimiento son grandes. Asimismo consolidamos la plataforma tecnológica y administrativa e iniciamos un ambicioso proyecto de Tiendas Modelo, las cuales nos permitirán contar con un equipo de colaboradores capacitados en la operación de las nuevas tiendas.

Las tiendas BIF® aeropuerto continuaron siendo un modelo exitoso de negocio, ya que brinda la opción al cliente de trasladar el característico buen sabor la carne norteña a su punto de destino.

En 2009, desarrollamos varios productos nuevos los cuales son resultado del enfoque de la compañía en mantenerse siempre a la vanguardia y en las preferencias del cliente.

División manufactura

En la continua mejora de nuestros procesos de manufactura obtuvimos importantes logros, entre los que destaca el desarrollo de productos de pollo con valor agregado, el cual incrementó 200% la producción que comenzó a finales del 2008, esto gracias a la implementación de una línea de rápido congelamiento individual que permitió mejorar el proceso y condujo a la instalación de una segunda línea de producción.

En la planta ubicada en La Piedad, logramos romper el record de producción al incrementarla en un 60%. Lo anterior es resultado de la inversión en sistemas y herramientas que nos permiten eficientar procesos, costos y sobre todo detectar mejoras de productividad.

Sistema de calidad BAFAR

En Grupo BAFAR nos caracterizamos por una implacable búsqueda de la excelencia en nuestros procesos y servicios. En el año 2008 iniciamos el proyecto "Lean Transformation"; el cual se consolidó en 2009, dando lugar a un cambio cultural en nuestros procesos, logrando importantes ventajas competitivas.



Logramos implementar la cultura 5's, así como establecer la primera fase de la exitosa herramienta para el mantenimiento productivo total, la cual se orienta a un sistema corporativo que maximiza la eficiencia de todo el sistema de producción, estableciendo un método que previene las pérdidas en todas las operaciones.

Lo anterior nos permitió alcanzar resultados de alto impacto, tales como incremento en el rendimiento de varias líneas de producción, ahorro de energía y reducción de desperdicios. También logramos una reducción del 40% en costos de inventario en el departamento de materiales.

Esta transformación cultural también fue impulsada con la realización de los eventos Kaizen, que incluyen programas de mejoramiento continuo basados en el trabajo en equipo y la utilización de habilidades y conocimientos del personal involucrado, con el fin de optimizar el funcionamiento de procesos productivos, lográndose la integración de 1570 colaboradores de las diferentes unidades de negocio. En paralelo, se realizaron 271 eventos de mejora, enfocados a la productividad, inventarios, ahorro de energía, aumento en rendimiento, nivel de servicio, disminución de rotación y reducciones de decomiso.

Además, se generaron 36 proyectos de mejora para las plantas Chihuahua y La Piedad, mediante los cuales se logró la eliminación de desperdicios, repercutiendo favorablemente en la productividad, calidad, costo y entrega de los productos.

En todas nuestras unidades de negocio se conjuntaron esfuerzos, generando beneficios financieros importantes, lo que nos lleva a cada día ser más competitivos y a basar gran parte de nuestro crecimiento en mejoras a nuestros procesos y operaciones.

2) Descripción del negocio

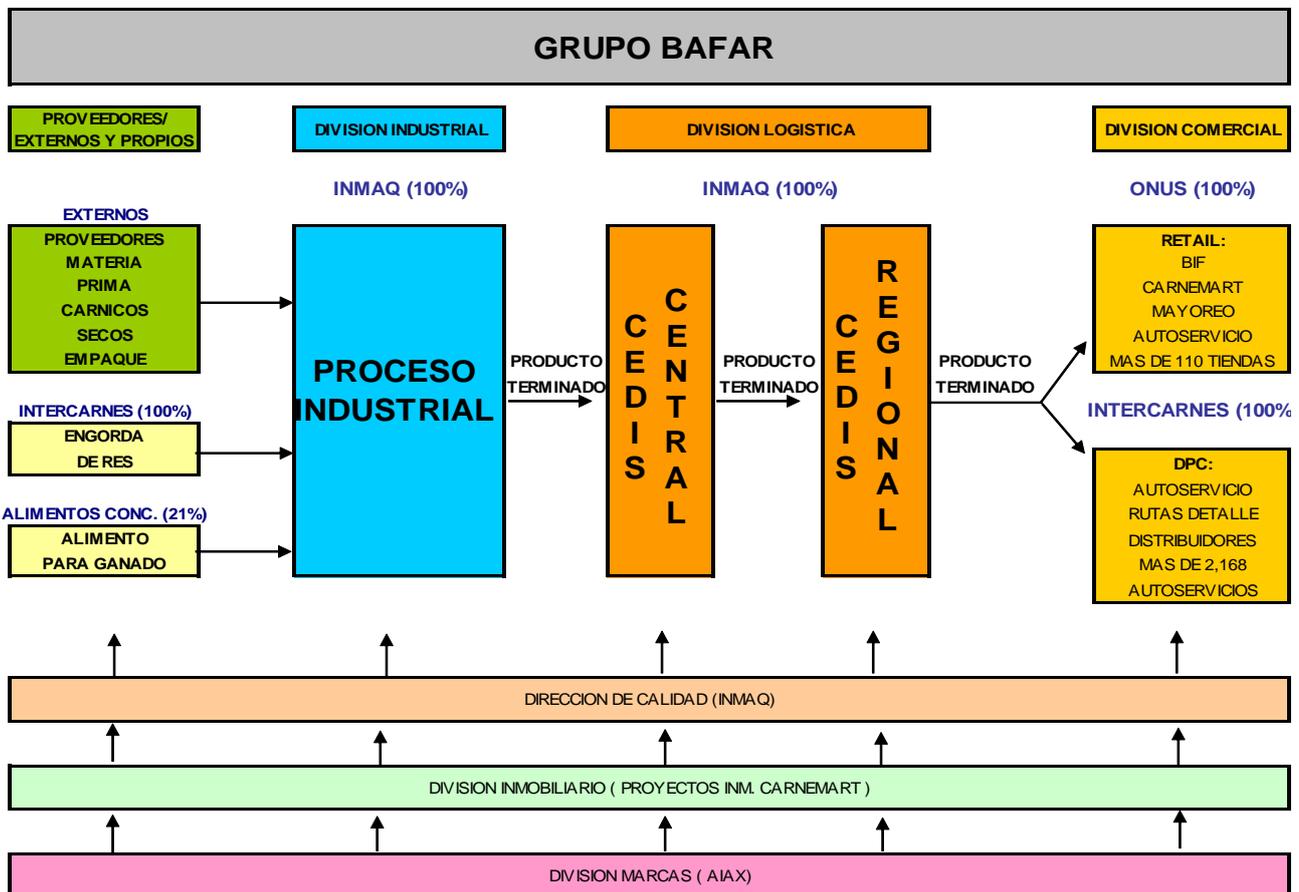
A. Actividad principal

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

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

Proceso productivo

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



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

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

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

2.- Empaques y condimentos

- Su precio es estable.



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

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

Extranjeros:

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

Nacionales:

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

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

Extranjeros:

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

Nacionales:

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

B. Canales de distribución

Grupo BAFAR tiene una eficiente y moderna red de distribución. Dispone de 22 Divisiones y alrededor de 600 vehículos con lo cual se tiene presencia en los 31 Estados de la República Mexicana, además del Distrito Federal. Nuestros canales de distribución tienen la siguiente estructura: Autoservicios: 42 Cadenas, 2,168 tiendas; 178 Distribuidores; 145 Rutas de Detalle; 102 tiendas CarneMart® y 14 tiendas BIF®.

C. Patentes, licencias, marcas y otros contratos

La lista de nuestras principales marcas es la siguiente:

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

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

- El mejor corte en carnes frías® (Slogan Bafar)
- En cuaresma se vale pavo y queso®
- La carne se compra en BIF®
- Bif, el sabor de la buena carne®
- Bif, el mmm....de cada día®
- Coma con confianza® (Slogan de CarneMart)
- Calidad que no se discute®

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

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

Políticas de investigación y desarrollo de productos

Dentro de nuestra estructura de mercadotecnia, la Investigación y Desarrollo desempeña una importante labor, materializando en nuevos productos la información que constantemente se obtiene acerca de las dinámicas tendencias de mercado. De esta manera se logra la creación de novedosos productos que responden a los gustos y preferencias de los consumidores, enriqueciendo así nuestro portafolio de marcas y posicionamiento en todos los segmentos y nichos de mercado.

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

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

Durante 2009, se ha innovado en el mercado de carnes frías y embutidos, realizando la reingeniería de empaque, fórmulas y procesos practicada a 60 productos. Además del lanzamiento de 28 productos nuevos.

D. Principales clientes

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

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

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

E. Legislación aplicable y régimen tributario

Con la adquisición de Grupo FERNÁNDEZ, son dos las compañías las que se encuentran dentro del régimen simplificado del Impuesto Sobre la Renta, denominadas Reproductoras del Nazas, S. P. R. de R.L. y Ángel Trías, S.P.R. de R.L. de C.V. El régimen en que se encuentran básicamente le da la ventaja fiscal al tener reducciones en las tasas de impuestos federales.

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

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

F. Recursos humanos

Grupo BAFAR contaba con 7,806 empleados al 31 de Diciembre de 2009, de los cuales el 15% se encuentran sindicalizados, no siendo el caso para los empleados de confianza que laboran dentro de la empresa Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V.

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

G. Desempeño ambiental

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

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

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

H. Información del mercado

Posición de mercado:

Grupo BAFAR es la compañía líder de crecimiento en el mercado de productos cárnicos en México. Al final del ejercicio de 2009 contábamos con una participación del 20 por ciento* del mercado de carnes frías a nivel nacional, mientras que en el año 1996 era de tan sólo el 12 por ciento. Para alcanzar esa participación, el crecimiento acumulado en ventas de los últimos 5 años ha sido del 42%. Esto se ha logrado gracias a:

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



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

*Fuente: Nielsen México

Competidores:

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

I. Estructura corporativa

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

Para 2009, nuevamente la estructura corporativa fue reorganizada con el fin de eficientar su administración al fusionar las empresas de servicios de personal con las operativas, así mismo se liquidaron un total de 4 empresas que ya no contaban con operación.

Las empresas liquidadas fueron las siguientes:

- Lectus Comercial, S.A. de C.V.
- Hendler, S.A. de C.V.
- Lectus Pecuario, S.A. de C.V.
- Lectus Servicios, S.A. de C.V.
- Productos Avícolas de Chihuahua, S.A. de C.V.

Esta reestructura no causó impactos en la operación del Grupo, ni en la antigüedad y derechos de los trabajadores.

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

Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V., es una empresa que inició actividades en 1983 y estaba dedicada principalmente al procesamiento y comercialización de carnes frías, lácteos y productos cárnicos derivados de la carne de cerdo, res y aves. Actualmente la operación que esta compañía realizaba, se lleva a cabo a través de Intercarnes, S.A. de C.V., Onus Comercial, S.A. de C.V. e Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V., por lo que actualmente Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V. funge como tenedora de empresas del Grupo.

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

Intercarnes, S.A. de C.V., se constituyó en agosto de 1999, iniciando sus operaciones hasta el 31 de diciembre de 2003. Su objeto social era la fabricación y venta de productos cárnicos y alimentos, compra, engorda y venta de ganado en pie. A partir de mayo de 2007 su objeto social es la comercialización de productos cárnicos y alimentos. Esta empresa se fusionó en 2009 con Lectus, S.A. de C.V., empresa que le otorgaba servicios de personal calificado para su operación, por lo que al cierre de 2009 Intercarnes, S.A. de C.V. contaba con 5,270 trabajadores a su servicio. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

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

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

Onus Comercial, S.A. de C.V., es una empresa que inició operaciones en enero de 2002 y estaba dedicada principalmente a prestar el servicio de fletes a Intercarnes, S.A. de C.V. en todas sus oficinas fuera de la ciudad de Chihuahua. A partir de mayo de 2007 su objeto es la comercialización de productos cárnicos y alimentos, en su modalidad de Retail. Esta empresa contaba con 1026 empleados al cierre de 2009. Su domicilio fiscal reside en Chihuahua, Chih.

Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V., es una empresa adquirida en noviembre de 2006 y cuyo objeto es la producción y venta de productos cárnicos. Esta empresa se fusionó en el ejercicio 2009 con las empresas Lectus Industrial, S.A. de C.V., Servicios Corporativos Lerma, S.A. de C.V., Hendler, S.A. de C.V. y con Lectus Corporativo, S.A. de C.V., mismas empresas que le proveían servicios de personal calificado para su operación y administración, por lo que Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C.V. atrae a los trabajadores de las empresas fusionadas y al 31 de Diciembre de 2009 contaba con 1,457 trabajadores.

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

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

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

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

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

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

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

Cibalis, S.A. de C.V., es una empresa que inició actividades el 20 de marzo de 2003, y su objeto social hasta 2009 fue ser tenedora de acciones de las empresas prestadoras de servicios, pero derivado de la reestructura de empresas, su giro cambió a ser la empresa operativa del corporativo. La compañía no cuenta con empleados.

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

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

Lectio, S. de R.L. de C.V., fue una empresa de servicios que inició sus operaciones en 1998, sin embargo, se cambió su objeto social a finales de 2003 limitándolo únicamente a ser tenedora de acciones. En el mes de noviembre de 2004 cambia de régimen jurídico, pasando de ser una sociedad anónima de capital variable a una sociedad de responsabilidad limitada y su objeto social se modifica, quedando de la siguiente manera: producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios y ser operadora de empresas agropecuarias. Esta empresa no cuenta con empleados directos, sino lo hace a través de sus subsidiarias terminando al cierre de diciembre con un total de 50 empleados.



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

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

Y del 56% de las acciones de:

- Alimentos Concentrados de Chihuahua, S.A.

J. Descripción de los principales activos

Planta ubicada en la Cd. de Chihuahua y oficinas administrativas

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

Planta ubicada en la Cd. de Obregón

Estos activos se adquirieron de Grupo BURR, destacando la planta industrial y el centro de distribución localizados en Ciudad Obregón, Sonora. La planta se encuentra sobre un terreno de 1,600 metros cuadrados de superficie y cuenta con 3,331 metros cuadrados de área total construida con antigüedad de 18 años. En cuanto al centro de distribución cuenta con un terreno de 3,074 metros de cuadrados de superficie, sobre el cual existen 4,242 metros cuadrados de construcciones con edad de 13 años. Estos inmuebles actualmente no se encuentran en operación.

Planta ubicada en la Piedad, Michoacán

En abril del 2002 se adquirió una planta industrial ubicada en La Piedad, Michoacán, la cual cuenta con una terreno 290,518 metros cuadrados de superficie y el área construida es de 12,403 metros cuadrados con antigüedad de 16 años. La capacidad instalada de producción de cárnicos y la capacidad de almacenaje es de 3,500 y 900 toneladas mensuales, respectivamente.

Rastro ubicado en la Cd. de Chihuahua

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

Planta de alimentos ubicada en la Cd. de Chihuahua

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

Corrales de engorda ubicados en la Cd. de Chihuahua

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



División productos de consumo

Actualmente se cuenta con 22 Centros de Distribución, los cuales tienen en promedio 3,000 metros cuadrados de superficie y 2,000 metros cuadrados de construcción. Cada una de estos centros está equipado con oficinas administrativas, almacenes refrigerados con capacidad promedio de 250 toneladas, rampas de carga / descarga, estacionamiento y áreas verdes. Esta División posee 9 terrenos y 13 inmuebles arrendados a terceros, en los cuales se han realizado mejoras a sus instalaciones para adaptarlas a las necesidades de la Compañía.

División retail

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

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

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

Bienes asegurados:

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

Bajo los siguientes riesgos:

Por incendio (desastres naturales o terrorismo):

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

K. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales

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

L. Acciones representativas del capital

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

El capital suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2009 se muestra en el cuadro que a continuación se presenta.



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

**Estructura de capital
Al 31 de diciembre de 2009**

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

Al 31 de diciembre de 2009 y al 30 de junio de 2010, Grupo BAFAR contaba con 7'083,169 y 3'059,948 acciones recompradas en su Tesorería, respectivamente.

El fondo de recompra de acciones fue creado mediante acuerdo de Asamblea Extraordinaria de Accionistas en Abril de 1997 por la cantidad de 15 millones de pesos, siendo incrementado a 45 millones de pesos en agosto de 1999 y a 120 millones de pesos en abril de 2007.

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

M. Dividendos

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

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

Resumen de pago de dividendos:

Año	Pesos por acción
2009	0.02
2008	0.07
2007	0.12
2006	0.06
2005	0.03
2004	0.03
2003	0.02

III. Información financiera

1) Información financiera seleccionada



CIFRAS FINANCIERAS RELEVANTES

	2009	%	2008	%	Variación %	2007	%	Variación %
Ventas netas	5,231,001	100%	4,775,822	100%	9.5%	4,318,718	100%	10.6%
Costo de ventas	3,488,180	67%	3,078,216	59%	13.3%	2,827,451	54%	8.9%
Utilidad bruta	1,742,821	33%	1,697,606	32%	2.7%	1,491,267	29%	13.8%
Gastos de venta y administración	1,438,111	27%	1,324,425	25%	8.6%	1,185,569	23%	11.7%
Utilidad (pérdida) de operación	304,710	6%	373,181	7%	-18.3%	305,698	6%	22.1%
Costo integral de financiamiento	30,942	1%	187,431	4%	-83.5%	24,747	0%	657.4%
Otras operaciones financieras	44,346	1%	30,744	1%	44.2%	7,123	0%	331.6%
ISR y PTU neto	69,875	1%	31,901	1%	119.0%	84,014	2%	-62.0%
Utilidad (pérdida) neta consolidada	159,547	3%	123,105	2%	29.6%	189,814	4%	-35.1%
Utilidad (pérdida) neta minoritaria	-1,590	0%	-15,314	0%	-89.6%	-3,331	0%	359.7%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria	161,137	3%	138,419	3%	16.4%	193,145	4%	-28.3%
Utilidad (pérdida) neta mayoritaria por acción	0.52		0.45		15.6%	0.63		-28.6%
Retorno sobre capital invertido	6.16%		5.65%			8.35%		
Adquisición de activo fijo	218,893		396,349		-44.8%	280,470		41.3%
Depreciación y amortización del ejercicio	146,809		99,153		48.1%	87,988		12.7%
Total del Activo	3,962,166		4,100,383		-3.4%	3,610,780		13.6%
Total del Pasivo	1,339,146		1,636,112		-18.2%	1,268,610		29.0%
Pasivo a largo plazo	224,500		301,117		-25.4%	182,951		64.6%
Total del Pasivo con costo	480,931		812,787		-40.8%	580,207		40.1%
Total del capital contable mayoritario	2,615,242		2,450,052		6.7%	2,312,636		5.9%
Total del capital contable minoritario	7,778		14,219		-45.3%	29,534		-51.9%
Activo circulante a Pasivo circulante (veces)	1.44		1.24			1.35		
Ventas netas a Activo total	1.32		1.16			1.20		
Días de cartera	31		34			36		
Rotación de inventarios (veces)	11.05		6.24			6.94		
Valor en libros por acción **	8.48		7.95		6.7%	7.53		5.6%

Cifras expresadas en miles de pesos

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

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

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

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



Balance General	2009	%	2008	%	Variación	2007	%	Variación
ACTIVO TOTAL	3,962,166	100%	4,100,383	100%	-3%	3,610,777	100%	14%
ACTIVO CIRCULANTE	1,094,944	28%	1,301,264	32%	-16%	1,116,346	31%	17%
Efectivo e Inversiones Temporales	105,557	3%	117,017	3%	-10%	51,444	1%	127%
Clientes y Documentos por Cobrar (Neto)	667,612	17%	688,828	17%	-3%	495,337	14%	39%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	0	0%	0%	158,626	4%	-100%
Inventarios	315,579	8%	493,122	12%	-36%	407,473	11%	21%
Otros Activos Circulantes	6,196	0%	2,297	0%	170%	3,466	0%	-34%
LARGO PLAZO	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Cuentas y Documentos por Cobrar (Neto)	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Inversiones en Acciones de Subsidiarias y Asociadas	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otras Inversiones	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	1,606,179	41%	1,575,560	38%	2%	1,427,711	40%	10%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	2,300,247	58%	2,222,336	54%	4%	1,989,343	55%	12%
Depreciación Acumulada	694,068	18%	646,776	16%	7%	561,632	16%	15%
ACTIVO DIFERIDO (NETO)	1,261,043	32%	1,223,559	30%	3%	1,066,720	30%	15%
Marcas	1,261,043	32%	1,223,559	30%	3%	1,066,720	30%	15%
Diferido	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
OTROS ACTIVOS	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
PASIVO TOTAL	1,339,146	100%	1,636,112	100%	-18%	1,268,609	100%	29%
PASIVO CIRCULANTE	760,177	57%	1,042,467	64%	-27%	824,906	65%	26%
Proveedores	368,588	28%	467,410	29%	-21%	326,099	26%	43%
Créditos Bancarios	256,431	19%	511,670	31%	-50%	397,256	31%	29%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Impuestos por Pagar	81,440	6%	63,387	4%	28%	29,310	2%	116%
Otros Pasivos Circulantes	0	0%	0	0%	0%	72,241	6%	-100%
PASIVO A LARGO PLAZO	224,500	17%	301,117	18%	-25%	182,952	14%	65%
Créditos Bancarios	224,500	17%	301,117	18%	-25%	182,952	14%	65%
Créditos Bursátiles	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
Otros Créditos	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CREDITOS DIFERIDOS	345,537	26%	283,414	17%	22%	250,561	20%	13%
Impuestos Diferidos	345,537	26%	283,414	17%	22%	250,561	20%	13%
Crédito Mercantil	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
OTROS PASIVOS	8,932	1%	9,114	1%	-2%	10,190	1%	-11%
CAPITAL CONTABLE	2,623,020	100%	2,464,271	100%	6%	2,342,168	100%	5%
PARTICIPACION MINORITARIA	7,778	0%	14,219	1%	-45%	29,534	1%	-52%
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	2,615,242	100%	2,450,052	99%	7%	2,312,634	99%	6%
CAPITAL CONTRIBUIDO	470,097	18%	470,097	19%	0%	439,584	19%	7%
Capital Social Pagado	147,855	6%	147,855	6%	0%	147,189	6%	0%
Prima en Venta de Acciones	322,242	12%	322,242	13%	0%	292,395	12%	10%
Aportaciones para Futuros Aumentos de Capital	0	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
CAPITAL GANADO (PERDIDO)	2,145,145	82%	1,979,955	80%	8%	1,873,050	80%	6%
Resultados Acumulados y Reservas de Capital	1,937,535	74%	1,795,063	73%	8%	2,112,208	90%	-15%
Reserva para Recompra de Acciones	46,473	2%	46,473	2%	0%	56,500	2%	-18%
Exceso (Insuficiencia) en la Actualización de Capital	0	0%	0	0%	0%	-488,803	-21%	-100%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	161,137	6%	138,419	6%	16%	193,145	8%	-28%

Razones Financieras
2009 2008 2007
RENDIMIENTO

RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	3.05%	2.58%	4.40%
RESULTADO NETO A CAPITAL CONTABLE (**)	6.08%	5.00%	8.35%
RESULTADO NETO A ACTIVO TOTAL (**)	4.03%	3.00%	5.26%
DIVIDENDOS EN EFECTIVO A RESULTADO NETO DEL EJERCICIO ANTERIOR	-	-	7.33%
RESULTADO POR POSICION MONETARIA A RESULTADO NETO	-	-	-3.30%

ACTIVIDAD

VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL (**)	1.32	1.16	1.20
VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (**)	3.26	2.78	3.02
ROTACION DE INVENTARIOS (**)	11.05	6.24	6.94
DIAS DE VENTAS POR COBRAR	31	34	36
INTERESES PAGADOS A PASIVO TOTAL CON COSTO (**)	8.66%	4.90%	4.25%

APALANCAMIENTO

PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	33.80%	39.90%	35.13%
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	0.51	0.66	0.54
PASIVO EN MONEDA EXTRANJERA A PASIVO TOTAL	27.38%	38.79%	15.66%
PASIVO A LARGO PLAZO A ACTIVO FIJO	13.98%	17.51%	12.81%
RESULTADO DE OPERACION A INTERESES PAGADOS	6.58	9.28	12.40
VENTAS NETAS A PASIVO TOTAL (**)	3.91	2.92	3.40

LIQUIDEZ

ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	1.44	1.25	1.35
ACTIVO CIRCULANTE MENOS INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE	1.03	0.77	0.86
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL	0.82	0.80	0.88
ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE	13.89%	11.20%	6.24%

ESTADO DE CAMBIOS

FLUJO DERIVADO DEL RESULTADO NETO A VENTAS NETAS	8.39	6.07%	8.68%
FLUJO DERIVADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO A VENTAS NETAS	1.93%	-0.33%	-2.56%
RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS) POR LA OPERACION A INTERESES PAGADOS	12.85	7.40	10.72
FINANCIAMIENTO AJENO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	102.04%	121.13%	160.92%
FINANCIAMIENTO PROPIO A RECURSOS GENERADOS (UTIL.) POR FINANCIAMIENTO	-2.04%	-21.13%	-60.92%
ADQ. DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO A RECURSOS GENER. (UTILIZ.) EN ACT. DE INV.	96.62%	99.21%	89.00%

(**) INFORMACION ULTIMOS DOCE MESES

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

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

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

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

Ventas de los últimos tres años Millones de pesos

	2009	2008	Variación %	2007	Variación %
Ventas netas	5,231	4,776	9.5%	4,319	10.6%

3) Informe de créditos relevantes

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

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

A. Resultados de operación

Las ventas netas para el año 2009 fueron 9.5% superior a las ventas registradas en el 2008, el incremento se debió principalmente al aumento del 4.9% en las ventas de productos cárnicos y embutidos así como a una mejora en los precios. El crecimiento en nuestras principales líneas de negocio se mantuvo fuerte, logrando ventas record en nuestra división de productos de consumo y en la división de retail, lo que permitió consolidar nuestra presencia en las principales cadenas de autoservicio en México y mantener el crecimiento de nuestra participación en el segmento de carnes frías en dichas cadenas. Por otra parte estamos impulsando de manera importante el segmento de ventas de detalle y el mercado institucional, realizando inversiones en tecnología que nos permitirán mejorar nuestras rutas de distribución.

La utilidad de operación fue de \$304.7 millones de pesos, cifra inferior respecto a 2008, lo cual se atribuye principalmente al incremento en los costos de las materias primas, a la depreciación del peso frente al dólar registrado en el primer trimestre de 2009, al impacto por el brote del virus de influenza AH1N1 y a los costos extraordinarios incurridos en la implementación y estabilización de la nueva plataforma SAP, compensado parcialmente por un aumento en los precios de venta. De no haber contado con dichos costos extraordinarios el crecimiento hubiera sido del 1.7% en ese rubro.

La generación de flujo de efectivo operativo EBITDA, representó \$452 millones de pesos. Sin considerar los costos extraordinarios, el crecimiento en EBITDA hubiera resultado en 11.4%.

El resultado integral de financiamiento resultó en un costo de \$30.9 millones para 2009, comparado con el costo de \$187.4 millones que se reportó en 2008. La variación se atribuye a un beneficio de \$10.8 millones por el efecto del tipo de cambio en 2009, mientras que en 2008 representó un costo de \$150.5 millones.

La utilidad neta mayoritaria del 2009 fue de \$161.1 millones comparada con la utilidad de \$138.4 millones reportada en 2008, lo que resultó en un crecimiento del 16.4%.

El flujo generado por la óptima administración de inventarios, clientes y proveedores nos permitió reducir los préstamos con instituciones bancarias y aunado a esto, el flujo propio nos permitió seguir realizando inversiones principalmente en mejoras a nuestra plataforma tecnológica, así como en impulsar la apertura de nuevos puntos de venta en el centro del país, y desarrollar nuevas líneas de producción para atender la creciente demanda de nuevos productos.

En 2009 fortalecimos nuestra capacidad financiera logrando reducir el pasivo bancario en \$331.8 millones con respecto a 2008, que en conjunto con la contracción de deuda privada, nos permitió reducir en un 23% la relación entre pasivo y capital.



Liquidez

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

Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	2009	2008	2007
Deuda neta de caja	376	696	529
Flujo de efectivo	452	472	394
Deuda neta de caja/Flujo de efectivo	0.83	1.47	1.34

Estructura Financiera

Los indicadores de la estructura financiera de BAFAR tuvieron cambios importantes, siendo el de mayor impacto el relativo a la proporción de Deuda con costo / Pasivo total, que disminuyó de 49 veces en 2008 a 36 veces en 2009, debido a lo ya comentado en párrafos anteriores. Los referentes a la relación Deuda largo plazo a deuda total y Deuda con costo a Pasivo total de igual forma presentaron una mejoría contra 2008.

Indicadores financieros	2009	2008	2007
Pasivo total / Capital contable consolidado	0.51	0.66	0.54
Deuda largo plazo / Deuda total (%)	46	37	32
Deuda con costo / Pasivo total (%)	36	49	46

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

B. Situación financiera, liquidez y recursos de capital

Fuentes de liquidez

La empresa tiene como principal fuente de liquidez interna el flujo generado por la operación, el cual es utilizado para cubrir las necesidades de capital de trabajo y para las inversiones en activos fijos. Parte del flujo generado en 2009 se invirtió en activos fijos por un monto de \$218 millones de pesos, además de reducir nuestro pasivo bancario significativamente.

Al 31 de diciembre de 2009, se tienen contratados los siguientes créditos (todos los importes están expresados en moneda nacional, aunque su moneda origen sea dólares):

Miles de pesos

Tipo de crédito	fecha de vencimiento	Corto plazo (m.n.)	Largo plazo (m.n.)	Corto plazo (dlls)	Largo plazo (dlls)
Quirografario					
Scotiabank Inverlat	18/Mar/10	\$34,000			
BBVA Bancomer	07/Jun/10			\$135,237	
Cobank	31/Dic/08			\$6,922	
PNC Bank	31/Dic/08			\$5,398	
Con garantía					
BBVA Bancomer Refaccionario	01/Nov/10	\$16,574			
BBVA Bancomer Refaccionario	31/Dic/13	\$18,000	\$54,000		
Banco Santander Refaccionario	31/Mar/10	\$18,300			
ScotiaBank Inverlat Refaccionario	30/Sep/13	\$22,000	\$170,500		
Total préstamos bancarios		\$108,874	\$224,500	\$147,557	

Actualmente las líneas de crédito autorizadas son:

Corto plazo:

Banco	Línea de crédito	Plazo
Santander Serfin	\$369.8 millones de pesos y 4.4 millones de dólares	Plazo máximo 1 año
Inbursa	\$40.0 millones de dólares (o su equivalente en pesos)	Se puede utilizar tanto Corto Plazo como Préstamo quirografario con revoluciones hasta un año, o Largo plazo como crédito simple con vigencia a Ago/2013
Scotiabank Inverlat	\$105.0 millones de pesos	90 días
Banamex	20.0 millones de dólares	180 días
Banamex	Cobertura empresarial por \$5.0 millones de pesos	180 días
Banamex	Compra Venta de divisas por \$5.0 millones de dólares	180 días
BBVA Bancomer	Préstamo quirografario por \$20.0 millones de dólares	180 días
BBVA Bancomer	Cobertura empresarial por \$10.0 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Tarjeta de crédito empresarial por \$3.0 millones de pesos	180 días
BBVA Bancomer	Línea de derivados por \$10.0 millones de dólares	36 meses

Largo plazo:

Banco	Línea de crédito	Plazo
BBVA Bancomer	\$450.0 millones de pesos	Hasta 5 años
Scotiabank Inverlat	\$220.0 millones de pesos	Hasta 5 años
Santander	\$186.0 millones de pesos	Hasta 5 años

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

Nivel de endeudamiento

A continuación se presenta un cuadro con el nivel de endeudamiento en los últimos tres años, donde al cierre de diciembre del 2009 fue de \$480.9 millones de pesos:

Miles de pesos

Año	Pasivo con costo	Capital contable	Relación
2007	\$580,207	\$2,342,170	0.25
2008	\$812,787	\$2,464,271	0.33
2009	\$480,931	\$2,623,020	0.18

La relación de pasivo con costo a capital contable se redujo 46% debido a que en el año 2009, fortalecimos nuestra capacidad financiera logrando reducir el pasivo bancario en \$331.8 millones con respecto a 2008, aún y cuando las inversiones en activos fijos continuaron al expandir y mejorar las redes de distribución, como la apertura del nuevo CEDIS en Cancún, QR. y apertura de tiendas CarneMart® en la zona centro del país. Asimismo, la cobertura de intereses se mantuvo en niveles óptimos situándose en 6.6 veces. Como resultado

de lo anterior, contamos con salud financiera para seguir con los planes de crecimiento tal como lo hemos venido haciendo desde años anteriores.

Políticas de tesorería

Política de manejo de flujos

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

Política de cobertura por variación en el tipo de cambio:

A) Ante la expectativa de movimientos especulativos:

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

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

C. Control interno

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

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

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

5) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas

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

IV. Administración

1) Auditores Externos

Los auditores externos de la empresa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., nos han dictaminado en los últimos 17 años. A partir del año 2004, la ratificación de contratación de los servicios de los auditores externos la emite el consejo de administración. El comité de auditoría propone la contratación de dichos auditores y evalúa los servicios de los mismos. Los auditores no han emitido opinión con salvedad, opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la compañía.

En el año del 2009, por el trabajo de auditoría a los estados financieros se pagaron \$1,820 mil pesos, y por la auditoría del IMSS se pagaron \$216 mil pesos.

2) Operaciones con personas relacionadas y conflicto de intereses

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

Miles de pesos			
Concepto	2009	2008	2007
Compra de mercancía	\$4,007	\$578	
Pago de servicios ejecutivos	\$14,068	\$10,888	\$12,965
Pago de servicios	\$953	\$416	
Cobro de servicios administrativos	\$424	\$244	\$2,333

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

3.- Administradores clave: Ninguno.

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

3) Administradores y accionistas

Con fecha 21 de abril del 2010 se llevó a cabo Asamblea General Ordinaria de Accionistas para lo cual fueron previamente convocados en los términos de la ley y de los estatutos sociales según publicaciones efectuadas el día 31 de marzo del 2010.

El consejo de administración para el ejercicio correspondiente al año 2010 o hasta en tanto no sean designados y tomen posesión aquellos que los sustituyan está integrado de la siguiente manera:

Consejeros designados por la asamblea ordinaria

Consejero independiente: I

Consejero propietario: P

Consejero relacionado: R

Presidente: Oscar Eugenio Baeza Fares

Vicepresidente: Guillermo Baeza Fares

Secretario: Raúl de la Paz Garza

Consejeros propietario:

Eugenio Baeza Montes P,R

Jorge Alberto Baeza Fares P,R

Walter Eldo Burr Bareño P,R

Walter Eldo Burr Valenzuela P,R

Antonio Camberos Revilla I

Oscar Sepúlveda Márquez I

Javier Leonardo Webb Moreno I

Oscar Francisco Càzares Elias I

Carlos Antonio Carbajal Lechuga I

Salvador Alvarez Valdes I

Herminio Padruno Santos I

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



Comité de auditoría

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

Miembros:

Oscar Sepúlveda Márquez

Antonio Camberos Revilla

Javier Leonardo Webb Moreno

Comité de prácticas societarias

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

Miembros:

Salvador Álvarez Valdés

Carlos Antonio Carvajal Lechuga

Herminio Padruno Santos

Información adicional de los consejeros de la compañía:

Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo BAFAR. Es Socio Fundador y está al frente de la empresa desde su inicio en el año de 1983. El Lic. Baeza tiene 49 años y es Licenciado en Administración de Empresas graduado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

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

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

C.P. Guillermo Enrique Baeza Fares

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director del Área de Productos de Consumo y Lácteos de GRUPO BAFAR. Tiene 47 años, es graduado como Contador Público del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey) y cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School. Durante más de 15 años ha ocupado varios puestos dentro de la Compañía.

Lic. Raúl De la Paz Garza

Secretario del Consejo de Administración, Director Jurídico de GRUPO BAFAR, Socio Director del Despacho de Abogados De la Paz Asesores. Tiene 57 años y es egresado de la Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, cuenta con la especialidad en Derecho Fiscal por parte del Indetec y es Diplomado en Comercio Exterior por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Chihuahua. Ha sido Presidente de la Academia de Estudios Fiscales de Chihuahua y funge como asesor de CANACINTRA.

Sr. Eugenio Baeza Montes

Consejero Propietario del Consejo de Administración, así como ganadero propietario de varios predios en el Estado de Chihuahua. Tiene 73 años y es Técnico Ganadero egresado del San Angelo College en el Estado de Texas, USA. Durante más de 47 años se ha dedicado a la crianza y engorda de ganado bovino y ha formado

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

Lic. Jorge Alberto Baeza Fares

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director del Área de Retail en GRUPO BAFAR. Tiene 41 años y es egresado de la Universidad de Las Cruces, Nuevo México; además cuenta con un Postgrado por parte de Harvard Business School.

Sr. Walter Eldo Burr Bareño

Consejero Propietario del Consejo de Administración de GRUPO BAFAR. Tiene 69 años y fue Presidente del Consejo de Administración y Director General de GRUPO BURR durante más de 20 años.

Lic. Walter Burr Valenzuela

Consejero Propietario del Consejo de Administración y Director Comercial del Área de Productos de Consumo de GRUPO BAFAR. Tiene 39 años y es Licenciado en Mercadotecnia egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey). Tiene estudios de Postgrado de Calidad Total en la Universidad La Salle y cuenta con una Maestría como Psicoterapeuta Gestalt. Trabajó durante 6 años en diferentes puestos dentro de GRUPO BURR.

Sr. Oscar Sepúlveda Márquez

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Director y Presidente del Consejo de Administración de las empresas Auto Transportes del Real S.A. de C.V. y de Puertas Tarahumara, S.A. de C.V. Tiene 68 años y durante más de 39 años ha estado al frente de sus empresas, es miembro de varios Consejos de Administración y fue Presidente de CANACINTRA (Delegación Chihuahua).

Lic. Javier Leonardo Webb Moreno

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Propietario y administrador de negocios de ganadería, bienes raíces, entre otros. Tiene 51 años, es Lic. en Administración de Empresas Agropecuarias, estudió en Las Cruces, Nuevo México, graduado en 1980. Cuenta con una experiencia de más de 23 años en el sector agropecuario y agroindustrial. Trabajó en el Grupo Webb, empresa empacadora ubicado en la ciudad de Monterrey, N.L. y en la engorda de ganado en la ciudad de Torreón.

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

Ing. Oscar F. Cázares Elías

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Presidente del consejo de Grupo Cazal, S.A. de C.V. Y Blue Water Automotive, S. de R.L. de C.V. Tiene 51 años de edad, estudió la carrera de Ingeniero Industrial y realizó estudios de Maestría en Dirección de Empresas en el IPADE. Desde 1999 fue designado Presidente y Director General de PepsiCo de México, S.A. y Pepsi-Cola Mexicana, S.A. Actualmente participa como miembro en Consejos de Administración de compañías tanto en México como en el extranjero así como del Board of Directors de AMCHAM (American Chamber of Commerce) y se desempeña como miembro activo de diferentes patronatos enfocado a causas sociales.

Ing. Herminio Padrino Santos

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Estudió la carrera de Ingeniero Industrial en la Universidad Iberoamericana. Tiene experiencia laboral de 27 años en el medio financiero. Actualmente se desempeña como consultor financiero independiente. Hasta el año 2002 fue socio de Capital Access, banqueros de inversión. Previamente colaboró como Director en GBM Grupo Bursátil Mexicano, Casa de Bolsa, asimismo, ha desempeñado cargos ejecutivos en las áreas de promoción y operación de empresas, tales como: Casa de Bolsa Banamex y Multivalores Casa de Bolsa, de la cual fue Socio y Director General.

Arq. Carlos Antonio Carvajal Lechuga

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



Sr. Salvador Álvarez Valdés

Consejero Independiente del Consejo de Administración. Es de nacionalidad española, tiene actualmente 44 años, es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, IPADE – AD2. Radica en México desde hace más de 14 años. Ha sido Presidente y Director General de Conagra Foods México (Grupo compuesto por Productos de Monte, Act II Verde Valle, Sigma Alimentos, Pam, Healthy Choice, etc.). Actualmente es miembro del Consejo de Administración de Corporativo Corvi y Director General de Organización Sahuayo, S.A. de C.V. desde hace 5 años.

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

Sr. Antonio Camberos Revilla

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

Principales Ejecutivos de la Empresa:

Ing. Ricardo Anchondo Meza

Director de Proyectos y Logística

Ingeniero Industrial en Producción egresado del Instituto Tecnológico de Chihuahua. Actualmente tiene 45 años, y cuenta con experiencia laboral por más de 23 años en mantenimiento de equipo, diseño e implementación de procesos de cadena de suministro, elaboración y ejecución de proyectos de plantas industriales, balanceo de líneas de producción, entre otros. Ha colaborado para GRUPO BAFAR por más de 14 años, ocupando puestos de Gerente Nacional de Ingeniería y Proyectos, Gerente Nacional de Productividad y a partir del año 2003 ocupa el puesto de Director de Proyectos y Logística. Anteriormente, trabajó en Carnes Norteñas, Papelera de Chihuahua y Productos Magnéticos de Chihuahua.

Ing. Guadalupe Cárdenas Félix

Director de Calidad

Tiene 41 años y es Ingeniero Bioquímico con especialidad en alimentos, egresada del Instituto Tecnológico de Los Mochis. Tiene 19 años de experiencia profesional en el área de calidad desempeñando funciones relacionadas en la industria privada de giro alimenticio, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Gerente Nacional de Calidad en GRUPO BAFAR, Gerente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Productos Cárnicos, Superintendente de Calidad en Nestlé S.A. de C.V., en Planta de Lácteos, Especialista de Calidad en Nestlé S.A. de C.V. en Planta de Lácteos.

C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera

Director de Finanzas

Tiene 35 años de edad y es Contador Público y Licenciado en Administración Financiera, egresado de ambos títulos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con Maestría en Administración de la Universidad de Thunderbird (The Garvin School of International Management) en Phoenix, AZ, EUA. Cuenta con 13 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tal como: Gerente de Planeación Estratégica en Grupo BAFAR, Gerente de Administración y Finanzas división internacional (Roonoke, VA, EUA), Gerente de Administración división Camiones, así como Gerente de Planeación Financiera de la empresa Metalsa, S. de R.L. También desempeñó el puesto de Contralor Sector Salud de Grupo Pulsar.

L.A.E. Voltaire Tonatiuh Salazar González

Director de Auditoría Interna.

Tiene 37 años de edad y es Licenciado en Administración de Empresas, egresado del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y estuvo de intercambio en San Diego University. Tiene 12 años de experiencia profesional ocupando diferentes puestos tanto en la iniciativa privada como pública, siendo los puestos y lugares de trabajo los siguientes: Supervisor de Ferias y Eventos Internacionales en Bancomext., Gerente de Área de Auditoría en Grupo Elektra (ahora Grupo Salinas); Gerente de Evaluación, control y apoyo al buen gobierno en Pemex Refinación., Director de Auditoría y Loss Prevention en Waldos Dolar Mart de México.



C.P. Francisco Ontiveros

Director División Financiera y Tesorero Corporativo

Tiene 48 años de edad y es Contador Público con Maestría en Administración, egresado de la Universidad Autónoma de Campeche e Instituto Tecnológico de Chihuahua. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector financiero, ocupando diferentes puestos siempre en la iniciativa privada, siendo los últimos los siguientes: Director General de Agrofirme, SA de CV SOFOM ENR, Director de Banca de Empresas Chihuahua en BBVA Bancomer, SA, Asesor Fiscal y Financiero Independiente de varias empresas de Monterrey, N.L. entre otros cargos. Actualmente como apoyo al sector financiero, es el Presidente Regional Noroeste de la Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple en México, AC (ASOFOM-www.asofom.com.mx)

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

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

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

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

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

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

Los doce principales accionistas del Grupo se integran por:

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

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

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

1) Estatutos sociales y otros convenios

ESTATUTOS SOCIALES

a) Consejo de administración

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

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

El consejo de administración de la sociedad está investido de las siguientes facultades:

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

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

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

b) Accionistas

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

Las acciones de la sociedad estarán integradas por:

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

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

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

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

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

c) Asambleas de accionistas

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

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

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

d) Ejercicios sociales

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

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

Órganos de administración intermedios

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

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

V. Mercado de capitales

1) Estructura accionaria

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

Al 31 de diciembre del 2009 se tenían 7'083,169 acciones compradas en tesorería. El promedio ponderado de las acciones en circulación en el 2009, fue de 308'362,727.

2) Comportamiento de la acción en el mercado de valores

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

Comportamiento de la acción en los últimos cinco ejercicios:

Fecha	Máximo	Mínimo	Precio de cierre	Volumen
2005	6.00	4.67	6.00	5'215,500
2006	9.00	5.60	9.00	24'328,690
2007	14.55	9.00	14.40	17'137,800
2008	14.40	13.63	14.20	18'265,244
2009	14.20	12.71	13.98	3'559,217

Comportamiento de la acción trimestral de los últimos dos ejercicios:

Fecha	Máximo	Mínimo	Precio de cierre	Volumen
1-2008	14.36	13.63	14.36	3'227,734
2-2008	14.40	14.40	14.40	4'195,316
3-2008	14.40	14.27	14.27	1'144,647
4-2008	14.27	14.18	14.20	9'697,547
1-2009	14.20	14.08	14.08	2'894,703
2-2009	14.08	13.69	13.40	33,747
3-2009	13.40	13.20	13.20	2,045
4-2009	13.98	12.71	13.98	628,722

Comportamiento de la acción mensual de los últimos cinco meses:

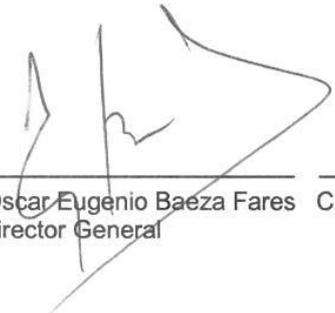
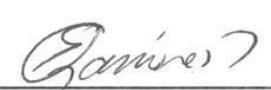
Fecha	Máximo	Mínimo	Precio de cierre	Volumen
Enero	13.98	13.50	13.50	1'236,800
Febrero	13.50	10.50	11.00	4'130,700
Marzo	14.00	11.00	14.00	596,100
Abril	14.00	14.00	14.00	0
Mayo	14.00	12.65	12.65	3,200

VI. Personas responsables

2) Manifestaciones

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

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

 _____ Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares Director General	 _____ C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera Director de Finanzas	 _____ Lic. Raúl de la Paz Garza Director Jurídico
---	---	--

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



C.P.C Fernando Trujillo Borunda
Auditor Externo

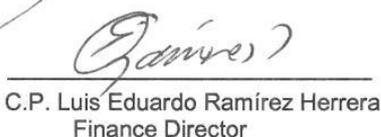
2) Statements

In reference to this annual report of Grupo Bafar, S.A.B. de C.V., we state the following:

1.- "We, under oath of expressing the truth, state that -within our own responsibilities, we have prepared the information concerning the entity, contained in this annual report, and to the extent of our knowledge, reasonably reflects its conditions. We also herein state that we are not aware of any relevant information that may have been omitted or falsely reported in this annual report, or that it may contain information that may lead to error by investors."



Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares
General Director



C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera
Finance Director



Lic. Raúl de la Paz Garza
Legal Director

2.- "I, under oath of expressing the truth, herein state that the financial statements contained in this annual report were certified in compliance with the generally accepted auditing standards. I also herein state that to the extent of the work performed, I am not aware of any relevant information that may have been omitted or falsely reported in this annual report, or that it may contain information that may lead to error by investors."



C.P.C Fernando Trujillo Borunda
External Auditor

VII. Anexos

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

Estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2009 y 2008, y Dictamen de los auditores independientes del 26 de febrero de 2010

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

Dictamen de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2009 y 2008

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

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

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2009 y 2008, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.

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

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2009 y 2008, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

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



C. P. C. Fernando Enrique Trujillo Borunda
26 de febrero de 2010

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

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2009 y 2008

(En miles de pesos)

Activo	2009	2008
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 105,557	\$ 117,017
Cuentas por cobrar – Neto	667,612	688,828
Inventarios – Neto	315,579	493,122
Pagos anticipados	<u>6,196</u>	<u>2,297</u>
Total del activo circulante	1,094,944	1,301,264
Inmuebles, maquinaria y equipo – Neto	1,606,179	1,575,560
Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas – Neto	<u>1,261,043</u>	<u>1,223,559</u>
Total	<u>\$ 3,962,166</u>	<u>\$ 4,100,383</u>
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Préstamos de instituciones financieras	\$ 181,557	\$ 415,376
Porción circulante del pasivo a largo plazo	74,874	96,294
Documentos por pagar	53,718	-
Cuentas por pagar a proveedores	368,588	467,410
Impuestos y gastos acumulados	<u>81,440</u>	<u>63,387</u>
Total del pasivo circulante	760,177	1,042,467
Pasivo a largo plazo	224,500	301,117
Beneficios a los empleados	8,932	9,114
Impuesto sobre la renta diferido	<u>345,537</u>	<u>283,414</u>
Total del pasivo	<u>1,339,146</u>	<u>1,636,112</u>
Compromisos y contingencias (Notas 18 y 19)		
Capital contable:		
Participación controladora	2,615,242	2,450,052
Participación no controladora	<u>7,778</u>	<u>14,219</u>
Total del capital contable	<u>2,623,020</u>	<u>2,464,271</u>
Total	<u>\$ 3,962,166</u>	<u>\$ 4,100,383</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2009 y 2008

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

	2009	2008
Ventas netas	\$ 5,231,001	\$ 4,775,822
Costos y gastos:		
Costo de ventas	3,488,180	3,078,216
Gastos de venta, de administración y generales	<u>1,438,111</u>	<u>1,324,425</u>
	<u>4,926,291</u>	<u>4,402,641</u>
Utilidad de operación	304,710	373,181
Otros gastos, Neto – principalmente pérdida por venta y baja de activo fijo y otros activos	(44,346)	(30,744)
Resultado integral de financiamiento:		
Gasto por intereses	(46,286)	(40,220)
Ingreso por intereses	4,452	3,335
Utilidad (pérdida) cambiaria - neto	<u>10,892</u>	<u>(150,546)</u>
	<u>(30,942)</u>	<u>(187,431)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	229,422	155,006
Impuestos a la utilidad	<u>69,875</u>	<u>31,901</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 159,547</u>	<u>\$ 123,105</u>
Participación controladora	\$ 161,137	\$ 138,419
Participación no controladora	<u>(1,590)</u>	<u>(15,314)</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ 159,547</u>	<u>\$ 123,105</u>
Utilidad por acción ordinaria y diluida	<u>\$.52</u>	<u>\$.45</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2009 y 2008

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

	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades retenidas	Reserva para recompra de acciones	Insuficiencia en la actualización del capital contable	Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido	Participación controladora	Participación no controladora	Capital contable
Saldos al 1 de enero de 2008	\$ 147,190	\$ 292,395	\$ 2,305,353	\$ 56,500	\$ (305,155)	\$ (183,647)	\$ 2,312,636	\$ 29,533	\$ 2,342,169
Reclasificación del resultado por posición monetaria patrimonial y resultado por tenencia de activos no monetarios al 1 de enero de 2008			(305,155)		305,155				
Reclasificación del efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido al 1 de enero de 2008			(183,647)			183,647			
Compra de acciones propias	(1,710)			(50,071)			(51,781)		(51,781)
Colocación de acciones propias compradas	1,679	18,718		30,381			50,778		50,778
Dividendos pagados \$0.07 pesos por acción	696	11,129	(21,488)	9,663					
Utilidad integral			138,419				138,419	(15,314)	123,105
Saldos al 31 de diciembre de 2008	147,855	322,242	1,933,482	46,473	-	-	2,450,052	14,219	2,464,271
Efectos por liquidación de subsidiarias								(4,851)	(798)
Utilidad integral			161,137				161,137	(1,590)	159,547
Saldos al 31 de diciembre de 2009	\$ 147,855	\$ 322,242	\$ 2,098,672	\$ 46,473	\$ -	\$ -	\$ 2,615,242	\$ 7,778	\$ 2,623,020

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 2009 y 2008

(En miles de pesos)

	2009	2008
Actividades de operación:		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 229,422	\$ 155,006
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	146,809	99,153
(Pérdida) utilidad en venta y baja de activo fijo y otros activos - neto	21,007	(1,019)
Intereses a favor	(4,452)	(3,335)
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a cargo	<u>46,286</u>	<u>40,220</u>
	439,072	290,025
(Aumento) disminución en:		
Cuentas por cobrar	21,216	(34,864)
Inventarios	177,543	(85,649)
Pagos anticipados	(3,899)	1,171
Cuentas por pagar a proveedores	(98,822)	141,311
Impuestos y gastos acumulados	13,131	(35,652)
Impuestos a la utilidad pagados	(7,752)	(1,562)
Beneficios a los empleados	<u>(182)</u>	<u>(1,077)</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<u>540,307</u>	<u>273,703</u>
Actividades de inversión:		
Adquisición de maquinaria y equipo	(218,893)	(396,349)
Venta de activo fijo	36,493	6,547
Otros activos	(48,597)	(13,019)
Intereses cobrados	<u>4,452</u>	<u>3,335</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<u>(226,545)</u>	<u>(399,486)</u>
Efectivo excedente para aplicar en (a obtener de) actividades de financiamiento	<u>313,762</u>	<u>(125,783)</u>
Actividades de financiamiento:		
Préstamos obtenidos	869,384	881,952
Pago de préstamos	(1,201,240)	(650,159)
Documentos por pagar	53,718	-
Intereses pagados	(46,286)	(39,433)
Efecto por liquidación de subsidiarias	(798)	-
Compra de acciones propias	-	(51,781)
Colocación de acciones	<u>50,778</u>	<u>50,778</u>
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<u>(325,222)</u>	<u>191,357</u>
(Disminución) aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(11,460)	65,574
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<u>117,017</u>	<u>51,443</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<u>\$ 105,557</u>	<u>\$ 117,017</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 2009 y 2008

(En miles de pesos, excepto por la nota 17)

1. Actividades

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la "Compañía") se dedica principalmente a la fabricación y venta de productos cárnicos y alimenticios a través de canales de mayoreo y menudeo, y a la compra, engorda y venta de ganado en pie.

2. Bases de presentación

Unidad monetaria de los estados financieros – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2009 y 2008 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones en pesos de diferente poder adquisitivo.

a. **Consolidación de estados financieros** – Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se tiene control, cuya participación accionaria en su capital social se muestra a continuación.

Compañía	Participación	Actividad
Intercarnes, S. A. de C. V.	100%	Distribución y venta de productos cárnicos y compra, engorda y venta de ganado en pie.
Onus Comercial, S. A. de C. V.	100%	Comercialización de productos alimenticios.
Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S. A. de C. V.	100%	Producción y venta de productos cárnicos a partes relacionadas.
Promotora Tres Hermanos, S.A. de C.V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Aiax, S. A. de C. V.	100%	Administración y posesión de propiedad industrial e intelectual.
Lectio, S. de R.L. de C. V.	51%	Producción, sacrificio, transformación y comercialización de pollo.
Cibalis, S. A. de C. V.	100%	Prestación de servicios técnicos, administrativos y de producción.
Inmobiliaria Carnetec, S. A. de C. V.	100%	Compra, venta y arrendamiento de terrenos y edificios.
Carnes Selectas Baeza, S. A. de C. V.	100%	Compañía controladora de Intercarnes, S. A. de C. V. y de Promotora Tres Hermanos, S. A. de C. V.
Inmuebles Forza, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S. A. de C. V.	100%	Arrendamiento de propiedades, maquinaria y equipo a partes relacionadas.
Longhorn Warehouses, Inc.	100%	Almacenaje y distribución de productos cárnicos en el sur de los Estados Unidos de América.

(Continúa)

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

(Concluye)

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

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

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

- c. **Utilidad integral** – Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. En 2009 y 2008 no se obtuvieron otras partidas de utilidad integral.
- d. **Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su función debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.
- e. **Utilidad de operación** – La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aún cuando la NIF B-3, Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

3. Resumen de las principales políticas contables:

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

a. **Cambios contables:**

A partir del 1 de enero de 2009, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

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

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

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

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

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

La adopción de las anteriores normas de información financiera no tuvo efectos importantes en la situación financiera y resultados de operación de la Compañía.

- b. **Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2009.
- c. **Reconocimiento de los efectos de la inflación** – La inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores al 31 de diciembre de 2009 y 2008, es 15.01% y 11.56%, respectivamente; por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario en ambos ejercicios. Los porcentajes de inflación por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2009 y 2008 fueron 3.57% y 6.53%, respectivamente.

A partir del 1 de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable incluyen los efectos de reexpresión reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

El 1 de enero de 2008, la Compañía reclasificó la totalidad del saldo de la insuficiencia en la actualización del capital contable a resultados acumulados ya que determinó que fue impráctico identificar el resultado por tenencia de activos no monetarios correspondiente a los activos no realizados a esa fecha.
- d. **Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del período. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en mesa de dinero.
- e. **Inventarios y costo de ventas** – Los inventarios se valúan al menor de su costo o valor de realización utilizando el método de primeras entradas primeras salidas. El inventario de ganado en pie se valúa a su valor neto de realización; la diferencia entre el costo de adquisición del ganado y el valor neto de realización se reconoce en los resultados.

- f. **Inmuebles, maquinaria y equipo** – Se registran al costo de adquisición. Los saldos que provienen de adquisiciones de procedencia nacional realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 se actualizaron aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”) hasta esa fecha. En el caso de activos fijos de origen extranjero su costo de adquisición se actualizó, hasta esa misma fecha, con la inflación del país de origen y se consideró la fluctuación del peso mexicano con relación a la moneda de dicho país de origen. La depreciación y amortización se calculan conforme al método de línea recta con base en la vida útil remanente, como sigue:

	Años promedio	
	2009	2008
Edificios	19	20
Adaptaciones en locales arrendados	10	10
Maquinaria y equipo industrial	9	9
Equipo de transporte	3	3
Equipo de cómputo	2	2
Mobiliario y equipo de oficina	5	5

- g. **Deterioro de activos de larga duración en uso** – La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros de los mismos pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el período si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales.
- h. **Crédito mercantil** – Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias en la fecha de adquisición, no se amortiza y se sujeta cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro.
- i. **Derechos de uso de marcas** – Se registran al costo de adquisición y se reexpresaban hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el INPC. Los derechos de uso de marcas, por ser activos intangibles de vida indefinida no se amortizan, pero su valor se sujeta a pruebas de deterioro. Hasta el 31 de diciembre de 2002, fueron amortizados con base en una vida útil máxima de 10 y 4 años, respectivamente.
- j. **Otros activos** - Los costos erogados en la fase de desarrollo y que den origen a beneficios económicos futuros porque cumplen con ciertos requisitos para su reconocimiento como activos, se capitalizan, fueron actualizados hasta el 31 de diciembre de 2007 y se amortizan con base en el método de línea recta en 5 años. Las erogaciones que no cumplen con dichos requisitos, así como los costos de investigación, se registran en resultados en el ejercicio en que se incurren. Los gastos preoperativos que se erogan, se registran directamente en los resultados del ejercicio en que se incurren.
- k. **Provisiones** – Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.
- l. **Beneficios directos a los empleados** - Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.
- m. **Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y otras** - El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga. Las normas de información financiera requieren que la valuación de dicho pasivo se efectúe con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés reales; sin embargo, la administración de la Compañía lo calcula con base en estimaciones que consideran los sueldos actuales y la probabilidad de tener que pagar dicho pasivo. En opinión de la administración de la Compañía, la diferencia que pudiera resultar entre los dos cálculos no es importante respecto a los estados financieros en su conjunto.

- n. **Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)** - La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en el estado de resultados adjunto. La PTU diferida se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos y se reconoce sólo cuando sea probable la liquidación de un pasivo o generación de un beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que dicho pasivo o beneficio no se realice.
- o. **Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. Conforme a la NIF D-4, Impuestos a la Utilidad, el saldo del rubro denominado Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido, se reclasificó a resultados acumulados el 1 de enero de 2008.
- Impuesto al activo** - El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el balance general consolidado en el rubro de impuestos diferidos.
- p. **Transacciones en moneda extranjera** - Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados.
- q. **Reconocimiento de ingresos** - Los ingresos se reconocen en el período en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los inventarios a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre a su entrega.
- r. **Utilidad por acción** - La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la participación controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio. La utilidad por acción diluida se determina ajustando la participación controladora y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones. Al 31 de diciembre de 2009, no hay compromisos para emitir o intercambiar acciones.

4. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2009	2008
Efectivo	\$ 30,040	\$ 40,640
Equivalentes de efectivo	<u>75,517</u>	<u>76,377</u>
	<u>\$ 105,557</u>	<u>\$ 117,017</u>

5. Cuentas por cobrar

	2009	2008
Clientes	\$ 531,917	\$ 522,652
Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(17,485)</u>	<u>(930)</u>
	514,432	521,722
Impuestos por recuperar	143,557	148,938
Otras	<u>9,623</u>	<u>18,168</u>
	<u>\$ 667,612</u>	<u>\$ 688,828</u>

6. **Inventarios**

	2009	2008
Productos terminados	\$ 217,380	\$ 304,693
Ganado en pie	1,314	13,599
Materia prima	69,025	128,998
Refacciones y materiales	<u>27,814</u>	<u>43,443</u>
	315,533	490,733
Anticipo a proveedores	46	2,129
Mercancías en tránsito	<u>-</u>	<u>260</u>
	<u>\$ 315,579</u>	<u>\$ 493,122</u>

7. **Inmuebles, maquinaria y equipo**

	2009	2008
Edificios	\$ 528,163	\$ 511,926
Adaptaciones en locales arrendados	212,454	137,390
Maquinaria y equipo industrial	897,474	762,434
Equipo de transporte	206,710	207,076
Equipo de cómputo	135,134	112,323
Mobiliario y equipo de oficina	<u>82,843</u>	<u>73,477</u>
	2,062,778	1,804,626
Depreciación y amortización acumulada	<u>(694,068)</u>	<u>(646,776)</u>
	1,368,710	1,157,850
Terrenos	196,083	203,792
Construcciones en proceso	<u>41,386</u>	<u>213,918</u>
	<u>\$ 1,606,179</u>	<u>\$ 1,575,560</u>

Existe maquinaria y equipo otorgada en garantía del pasivo bancario a largo plazo (ver Nota 10).

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

	2009	2008
Derechos de uso de marcas	\$ 1,306,895	\$ 1,306,895
Licencias y costos de implementación de sistemas	150,933	123,400
Costos de desarrollo (adiciones por desarrollos internos y por apertura de tiendas)	95,649	78,646
Crédito mercantil	4,488	-
Otros, principalmente depósitos en garantía	<u>4,040</u>	<u>4,467</u>
	1,562,005	1,513,408
Amortización acumulada	<u>(300,962)</u>	<u>(289,849)</u>
	<u>\$ 1,261,043</u>	<u>\$ 1,223,559</u>

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

- a. **Préstamos de instituciones financieras** - Se integran por documentos denominados en moneda nacional y extranjera principalmente con instituciones financieras nacionales. Devengan intereses a la tasa TIEE más 2.75 puntos porcentuales promedio ponderado (tasa efectiva anual de interés promedio ponderado del 7.66% y 11.45% en 2009 y 2008, respectivamente).
- b. **Documentos por pagar** - Se integran por obligaciones subordinadas, preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones, devengan interés a la tasa TIEE más 1.5 puntos porcentuales.

10. Pasivo a largo plazo

	2009	2008
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$35,000; devenga intereses a la tasa TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio) más 1.15 puntos porcentuales, menos 1.75 puntos porcentuales otorgados por FIRA (tasa efectiva del 8.44% anual promedio en 2008).	\$ -	\$ 8,750
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 9.82% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$100,000.	16,574	36,463
Préstamo simple en moneda nacional, al 9.62% de interés anual fijo, garantizado con activos de operación de Intercarnes, S.A. de C.V.	18,300	38,293
Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 7.5% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$78,750.	-	5,250
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$27,700; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 10.19% en 2008).	-	4,155
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más .95% (tasa efectiva de interés del 5.86% y 9.64% en 2009 y 2008, respectivamente).	192,500	214,500
Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con maquinaria y construcciones adquiridas con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$125,000; devenga intereses a la tasa del 8.9% anual fijo.	<u>72,000</u>	<u>90,000</u>
Pasivo a largo plazo	299,374	397,411
Menos - Porción circulante	<u>(74,874)</u>	<u>(96,294)</u>
	<u>\$ 224,500</u>	<u>\$ 301,117</u>

Los contratos correspondientes, en sus cláusulas restrictivas establecen limitaciones para enajenar o gravar el activo fijo cuando represente más de 10% del capital contable; la obligación de mantener ciertas razones financieras; la obligación de no contratar pasivos con costo financiero cuyos montos y garantías pudieran modificar las obligaciones de dicho contrato; el otorgar préstamos o garantías a terceros o empresas filiales que pudieran afectar las obligaciones de pago; la de no fusionarse o escindirse sin la autorización previa y la de no gravar ni otorgar en garantía activos fijos sin previa autorización. Dichas cláusulas han sido cumplidas al 31 de diciembre de 2009.

Los vencimientos del pasivo a largo plazo al 31 de diciembre de 2009, son:

2011	\$ 40,000
2012	40,000
2013	<u>144,500</u>
	<u>\$ 224,500</u>

11. Beneficios a los empleados

El costo neto del período por las obligaciones derivadas de las primas de antigüedad e indemnizaciones al personal por terminación de la relación laboral, ascendió a \$5,006 y \$3,558 en 2009 y 2008, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

12. Capital contable

- a. El capital social al 31 de diciembre de 2009 y 2008 se integra como sigue:

	2009		2008	
	Número de Acciones	Valor Nominal	Número de Acciones	Valor Nominal
Capital fijo				
Serie B	120,000,000	\$ 20,000	120,000,000	\$ 20,000
Capital variable				
Serie B	<u>188,362,727</u>	<u>30,813</u>	<u>188,362,727</u>	<u>30,813</u>
Total	<u>308,362,727</u>	<u>\$ 50,813</u>	<u>308,362,727</u>	<u>\$ 50,813</u>

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

- b. En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de abril de 2008, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$21,488 mediante la entrega de 1,451,909 acciones en tesorería.
- c. Durante el ejercicio de 2008, la Compañía compró 3,566,169 acciones de su capital social por \$51,781.
- d. Durante el ejercicio de 2008, la Compañía colocó entre el público inversionista 4,953,810 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$50,778.
- e. El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2009 y 2008 asciende a 7,083,169. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2009 y 2008 fue de 308,362,727 y 306,996,859, respectivamente.
- f. 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 2009 y 2008, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,296.
- g. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará ISR a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- h. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2009	2008
Cuenta de capital de aportación	<u>\$ 150,324</u>	<u>\$ 147,855</u>

13. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2009	2008
En miles de dólares estadounidenses:		
Activos monetarios	1,762	1,912
Pasivos monetarios	<u>(41,533)</u>	<u>(46,218)</u>
Posición corta	<u>(39,771)</u>	<u>(44,306)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (519,012)</u>	<u>\$ (599,460)</u>
En miles de euros:		
Pasivos monetarios	<u>(5)</u>	<u>(52)</u>
Posición corta	<u>(5)</u>	<u>(52)</u>
Equivalentes en pesos	<u>\$ (94)</u>	<u>\$ (994)</u>

b. Activos no monetarios de origen extranjero al 31 de diciembre de 2009:

	Moneda	Saldos en moneda extranjera (En miles)	Equivalente en moneda nacional
Maquinaria y equipo industrial y material para construcción	Dólar estadounidense	7,599	99,166
Equipo de cómputo	Dólar estadounidense	5	65
Equipo de transporte	Dólar estadounidense	91	1,187
Mobiliario y equipo de oficina	Dólar estadounidense	33	430

c. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

	2009	2008
	(En miles de dólares estadounidenses)	
Ventas de exportación	1,442	1,265
Compras de importación	134,588	158,289
Intereses devengados a cargo	31	545

d. 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		26 de febrero de	
	2009	2008	2010	
Dólar estadounidense	\$ 13.05	\$ 13.53	\$ 12.85	
Euro	18.81	19.11	17.44	

14. Operaciones con partes relacionadas

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

	2009	2008
Pago de servicios a ejecutivos	\$ 14,068	\$ 10,888
Cobro de servicios administrativos	424	244
Venta de mercancía	4,007	578
Pago de servicios	953	416

15. Resultado integral de financiamiento

Durante 2009 y 2008 el monto invertido en la adquisición de activos calificables ascendió a \$309,148 y \$332,549, respectivamente. El RIF capitalizado ascendió a \$14,565 y \$15,810, respectivamente, como sigue:

	2009	2008
RIF capitalizado por tipo de activos:		
Edificios y maquinaria y equipo	\$ <u>14,565</u>	\$ <u>15,810</u>
Conciliación del RIF del período:		
	2009	2008
RIF capitalizado atribuible a activos calificables	\$ 14,565	\$ 15,810
Saldo neto reconocido en el estado de resultados	<u>30,942</u>	<u>187,431</u>
Total del RIF devengado	\$ <u>45,507</u>	\$ <u>203,241</u>

La capitalización del RIF se inició a partir de enero de 2007 y aún no ha finalizado. Al 31 de diciembre de 2009 y 2008 el monto acumulado invertido en la adquisición de activos calificables asciende a \$309,148 y \$332,549, respectivamente. La tasa promedio de capitalización anualizada del ejercicio de 2009 y 2008 fue de 4.71% y 4.75%, respectivamente.

16. Impuestos a la utilidad

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 28% para 2009 y 2008, y será 30% para los años de 2010 a 2012, 29% para 2013 y 28% para 2014.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. La tasa es 17.0% y 16.5% para 2009 y 2008, respectivamente, y 17.5% a partir de 2010. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

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

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

	2009	2008
ISR:		
Causado	\$ 7,752	\$ 1,562
Diferido	<u>62,123</u>	<u>30,339</u>
	\$ <u>69,875</u>	\$ <u>31,901</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:

	2009	2008
Tasa legal	28%	28%
Más (menos) efecto de diferencias permanentes, principalmente gastos no deducibles y efectos de inflación.	<u>2</u>	<u>(7)</u>
Tasa efectiva	<u>30%</u>	<u>21%</u>

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

	2009	2008
ISR diferido activo:		
Efecto de pérdidas fiscales por amortizar	\$ 163,719	\$ 143,432
Otros		<u>855</u>
ISR diferido activo	<u>163,719</u>	<u>144,287</u>
ISR diferido pasivo:		
Inmuebles, maquinaria y equipo	(162,226)	(119,037)
Otros activos	(26,103)	
Amortización acumulada del exceso del valor contable sobre el costo de subsidiarias y negocios adquiridos y de los derechos de uso de marcas	<u>(272,200)</u>	<u>(272,200)</u>
ISR diferido pasivo	<u>(460,529)</u>	<u>(391,237)</u>
Impuesto al activo pagado por recuperar	2,149	2,149
Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar	(48,727)	(36,464)
Estimación para valuación del activo por impuesto diferido originado por el impuesto al activo pagado por recuperar	<u>(2,149)</u>	<u>(2,149)</u>
Total pasivo	<u>\$ (345,537)</u>	<u>\$ (283,414)</u>

- d. Para la determinación del ISR diferido al 31 de diciembre de 2009, la Compañía aplicó a las diferencias temporales las tasas aplicables de acuerdo a su fecha estimada de reversión.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2009 son:

Año de vencimiento	Pérdidas Amortizables	Impac Recuperable
2010	\$ 79,864	\$ -
2011	19,457	810
2012	6,308	460
Años posteriores	<u>440,102</u>	<u>879</u>
	<u>\$ 545,731</u>	<u>\$ 2,149</u>

En la determinación del ISR diferido según incisos anteriores, se incluyeron los efectos de pérdidas fiscales por amortizar e IMPAC pagado por recuperar, por \$164,423 y \$2,149, respectivamente, sin embargo, éstos fueron reservados porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

17. Utilidad por acción

- a. Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad por acción al 31 de diciembre de 2009, fueron:

Participación controladora	\$ <u>161,137</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>308,362,727</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ <u>.52</u>

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

Participación controladora	\$ <u>138,419</u>
Promedio ponderado de acciones	<u>306,996,859</u>
Utilidad básica por acción de accionistas mayoritarios (en pesos)	\$ <u>.45</u>

18. Compromisos

La Compañía arrienda varios edificios que ocupa como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades donde están ubicadas sus sucursales. Los gastos por renta ascendieron a \$19,478 en 2009 y \$19,963 en 2008; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un periodo determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

Años	Importe
2010	\$ 24,066
2011	21,714
2012	20,025
Años posteriores	<u>113,239</u>
Total	\$ <u>179,044</u>

19. Contingencias

- a. Al 31 de diciembre de 2009, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menos importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en los cuales la Compañía actúa como demandada. La Compañía no ha registrado una provisión porque en opinión de la Administración y de sus asesores legales, ésta cuenta con elementos para obtener resoluciones favorables. El monto del pasivo no registrado asciende a \$19,633, aproximadamente.
- b. La Compañía, al igual que sus activos, no está sujeto, con excepción a lo señalado en el párrafo anterior, a acción alguna de tipo legal que no sean los de rutina y propios de su actividad.

20. Información por segmentos de negocio

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

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

21. Nuevos pronunciamientos contables

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2009 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF. Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y mejoras a las NIF, aplicables a entidades con propósitos lucrativos y que entran en vigor, como sigue:

- a) Para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2010:
C-1, Efectivo
Mejoras a las NIF 2010
INIF 14, Contratos de construcción, venta y prestación de servicios relacionados con bienes inmuebles
INIF 17, Contratos de concesión de servicios
Algunos de los principales cambios que establecen estas normas, son:

La NIF C-1, Efectivo y equivalentes de efectivo, requiere la presentación del efectivo y equivalentes de efectivo restringido en el rubro de efectivo y equivalentes de efectivo, a diferencia del Boletín C-1, que requería la presentación en forma separada; sustituye el término de inversiones temporales a la vista por el de inversiones disponibles a la vista y considera como una característica de este tipo de inversiones el vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de adquisición.

Mejoras a las NIF 2010, las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en forma retrospectiva, son:

NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores, amplía las revelaciones en caso de que la Compañía aplique por primera vez una norma particular.

NIF B-2, Estado de flujos de efectivo, requiere mostrar los efectos de las fluctuaciones en el tipo de cambio utilizado para la conversión del efectivo en moneda extranjera y los movimientos en el valor razonable del efectivo en metales preciosos amonedados y cualquier otra partida del efectivo valuada a valor razonable en un renglón específico.

NIF B-7, Adquisiciones de negocios, precisa que el reconocimiento de activos intangibles o provisiones porque el negocio adquirido tiene un contrato en condiciones favorables o desfavorables en relación con el mercado, sólo procede cuando el negocio adquirido es el arrendatario y en contrato es de un arrendamiento operativo. Este cambio contable debe reconocerse en forma retrospectiva sin ir más allá del 1 de enero de 2009.

NIF C-7, Inversiones en asociadas y otras inversiones permanentes, modifica la forma de determinación de los efectos derivados de incrementos en el porcentaje de participación en una asociada. Asimismo, establece que los efectos determinados por los incrementos o disminuciones en el porcentaje de participación en la asociada se deben reconocer en el rubro de participación en los resultados de asociadas y no en el rubro de partidas no ordinarias.

NIF C-13, Partes relacionadas, requiere que en caso de que la controladora directa o la controladora principal de la entidad informante no emitan estados financieros disponibles para uso público, la entidad informante debe revelar el nombre de la controladora, directa o indirecta, más próxima, que emita estados financieros disponibles para uso público.

- b) Para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2011:

**B-5, Información financiera por segmentos y,
B-9, Información financiera a fechas intermedias**

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

La NIF B-5, Información financiera por segmentos, establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; no requiere que las áreas del negocio estén sujetas a riesgos distintos entre sí para separarlas; permite catalogar como segmento a las áreas en etapa preoperativa; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; y revelar información de la entidad en su conjunto sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores. Al igual que el Boletín anterior, esta norma sólo es obligatoria para empresas públicas o que estén en proceso de convertirse en públicas.

La NIF B-9, Información financiera a fechas intermedias, a diferencia del Boletín B-9, requiere la presentación del estado de variaciones en el capital contable y del estado de flujos de efectivo como parte de la información financiera a fechas intermedias y, para efectos comparativos, requiere que la información presentada al cierre de un período intermedio se presente con la información al cierre de un período intermedio equivalente al del año inmediato anterior y, en el caso del balance general, requiere presentar el del cierre anual inmediato anterior.

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

22. Normas de Información Financiera Internacionales

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

23. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 26 de febrero de 2010, por el C.P. Luis Eduardo Ramírez Herrera, Director de Finanzas y Administración de la Compañía y están sujetos a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas de la Compañía, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *