



1983



GRUPO BAFAR.

25 AÑOS

CUMPLIENDO

Informe Anual

Annual Report



2008



2008



2008



2008



Grupo Bafar en los últimos años, se ha hecho acreedor a diferentes preseas gracias a una cultura empresarial en donde la perseverancia, audacia, integridad y visión se viven todos los días.

Bafar group in recent years, it has been awarded several times, consequence of his business culture where the perseverance, courage, integrity and vision will live every day.



En el año 1999 la empresa fue elegida como "La empresa más admirable", reconocimiento que nos otorgó la Revista Expansión dándonos a conocer como una de las principales empresas mexicanas que cuenta con las mejores condiciones para atraer y mantener a su fuerza laboral.

In 1999 the company was chosen as "the most admirable", recognition that we gave the magazine Expansión giving known as a leading Mexican companies that have the best conditions to attract and retain its workforce.



1999

En el 2003, la Confederación Mexicana de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia, reconoció la visión y planeación estratégica con el Premio Nacional de Mercadotecnia, un galardón por la trayectoria industrial y empresarial en beneficio de la región y el país.

In 2003, the Mexican Confederation of Sales and Marketing Executives, acknowledged the vision and strategic planning with the "Premio Nacional de Mercadotecnia" (National Award for Marketing), an award for the record industry and business to benefit the region and country.

2008

Durante el 2007, Grupo Bafar obtiene el Premio Nacional Agroalimentario, reconocimiento del sector agroalimentario a los esfuerzos por la excelencia empresarial y la reconocida calidad en nuestros productos.

During 2007, Group wins "Premio Nacional Agroalimentario" (National Award Food), the food industry recognition for efforts to business excellence and high quality in our products.



2003

El 2008 fue un año impactante, la marca Sabori es reconocida por Mexico's Greatest Brands como "La mejor marca en México". Hacia la segunda mitad del año la Asociación de Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico A.C., en colaboración con Expo logística y con el apoyo de la Secretaría de Economía otorgó a la compañía el "Galardón Tameme", obtenido por los logros en la aplicación, difusión y enseñanza de la logística a nivel nacional, así como la consolidación organizacional y tecnológica, mejores prácticas, innovaciones, integración y automatización de la cadena de suministro.

2008 was an impressive year, the brand Sabori is recognized by Mexico's Greatest Brands as "The best brand in Mexico."

2008

In this year the Association of Executives in Logistics, Distribution, and Traffic AC, in collaboration with logistics and Expo with the support, gave the company the "Galardón Tameme" ("Award Tameme"), obtained by the achievements in implementation, education and dissemination of logistics at national level as well as building organizational and technological best practices, innovations, integration and automation of the supply chain.



Para cerrar el 2008, Grupo Bafar recibió los dos reconocimientos más importantes a nivel nacional. El Premio Nacional de Calidad y Competitividad en la categoría "Empresa Grande Industrial", por ser una organización líder que se distingue por contar con las mejores prácticas de dirección para la "Calidad Total", y el Premio Nacional de Tecnología, gracias a su innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos, así como la alineación de todas sus actividades de negocio a un modelo propio de gestión tecnológica.

To close the 2008 Group Bafar received 2 major awards at the national level. "Premio Nacional de Calidad y Competitividad" ("The National Award for Quality and Competitiveness") in the Industrial Enterprise, as lead organization that is distinguished by having the best management practices for the "Total Quality"; and the "Premio Nacional de Tecnología" ("National Technology Award"), thanks to its innovation and technological development in products and processes, and aligning all its business activities to its own model of technology management.

2008



2007

Grupo Bafar es una empresa joven y emprendedora, con un futuro muy prometedor, debido a sus importantes logros y reconocimientos en tan corto tiempo, con lo que refrenda su compromiso de fortalecer la investigación, la competitividad y el desarrollo tecnológico, para así continuar ¡Alimentando el progreso de México!



GRUPO BAFAR®

Bafar Group is a young and enterprising, with a very promising future because of its significant achievements and recognition in such a short time, which reaffirms its commitment to strengthen research, technological development and competitiveness, to continue Feeding Mexico's progress!



2008



25 AÑOS

CUMPLIENDO

Índice

Table of contents

| | |
|---|-----------|
| Carta a los Accionistas / Letter to shareholders | 3 |
| Cifras relevantes / Financial highlights | 10 |
| Consejo de Administración / Board of Directors | 11 |
| División Productos de Consumo / Consumer Products Division | 12 |
| División Retail / Retail Division | 21 |
| Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico / Center for Innovation and Technological Development (CIDET) | 26 |
| Dirección de Operaciones / Operations Management | 28 |
| Calidad Bafar / Bafar Quality | 32 |
| Reconocimientos / Awards | 34 |
| Centro de Competencia Tecnológica / Technologic Competence Center | 38 |
| Universidad Bafar / Bafar University | 40 |
| Responsabilidad Social / Social Responsibility | 42 |
| Análisis financiero / Financial Analysis | 44 |
| Estados financieros / Financial Statement | 51 |



El cielo no tiene límites

The sky has no limits



Tenemos 25 años de experiencia, fundamentados en nuestros valores de visión, audacia, integridad y perseverancia, que son las mejores armas para ganar cualquier batalla. Tus horas exitosas de vuelo serán bien reconocidas y podrás llegar más lejos.

Trabajemos juntos con profesionalismo para que el final de cada día sea una misión cumplida.



GRUPO BAFAR.



We've attained 25 years of experience, based on vision, audacity, integrity and perseverance values, the best tools to win any battle. Your successful flying time will be recognized, and you'll be able to arrive further.

Let's work together with professionalism so that the end of each day becomes another accomplished mission.

Carta a los Accionistas

Letter to Shareholders

Señores Accionistas:

En el marco de nuestro 25 aniversario, hemos desarrollado una visión que se traduce en grandes oportunidades de crecimiento para la compañía. Nuestros logros cimientan un marco de referencia que nos garantiza muchos años más de trayectoria.

En esta ocasión destacamos proyectos que son punta de lanza para crecer con la solidez necesaria, que nos lleven a superar nuestro plan de negocios, siempre con el objetivo central de crear los mejores productos alimenticios.

Nuestros esfuerzos están orientados a generar más beneficios con el menor costo, con esto enfocamos la tendencia de la mejora continua y el uso adecuado de recursos para estar en sintonía con los cambios globales económicos y ambientales.

El desarrollo de nuestra compañía estuvo matizado por un entorno económico volátil y cambiante en el último trimestre de 2008. A nivel país, el crecimiento económico del PIB representó 1.3% anual (-1.6% en el último trimestre), y el tipo de cambio peso – dólar tuvo un desliz de 10.91 al cierre del 2007, a 13.83 a finales de 2008, un 26.8% de incremento en el último trimestre del año.

A pesar de esta situación, me es grato reportar a ustedes que nuestra empresa siguió creciendo como en los últimos años, con un buen desarrollo en su volumen de ventas, mismas que alcanzaron los \$4,776 millones de pesos, un 10.6% más que el año pasado. Este crecimiento se logró en forma orgánica, lo cual ayuda a fortalecer una penetración sana en los mercados en los cuales participamos.

Es importante destacar que en el año, la compañía siguió impulsando bases de eficiencia en toda la organización, lo que nos da como resultado una generación de utilidad de operación del orden de \$373 millones de pesos, un 22% más de lo generado en el 2007. A su vez, representa una generación de flujo de efectivo operativo EBITDA de \$472 millones de pesos, un crecimiento 20% superior al del año anterior. La generación de efectivo en una parte importante ayudó a financiar la estrategia de crecimiento que se ha venido realizando, y que va dirigida a mayor crecimiento en los puntos de venta y al desarrollo de mejores productos, sanos y saludables.

To our shareholders,

On the 25th anniversary of Grupo Bafar, we have developed an outlook that foresees great growth opportunities for our company. Our achievements lay the foundations on which we can guarantee our path for many years to come.

In this occasion, we highlight top-end projects that guarantee growth with the soundness we need to excel our business plan, keeping as our main goal to create the best food products.

Our efforts are oriented to guarantee greater benefits with a lesser cost. This way we focus our continuous improvement tendency and an adequate use of resources in order to face global economic and environmental changes.

Development of our Company was shaded by a volatile and changing economic environment during the last trimester of 2008. Nationwide GDP grew 1.3% (-1.6% in the last trimester) and peso-dollar exchange rate climbed from 10.91 at the end of 2007 to 13.83 a year later, an increase of 26.8%

Nevertheless, I'm glad to report that our Company continued its growing trend, with a positive sales volume reaching \$4,776 million pesos, a 10.6% increase compared to the previous year. This growth was accomplished organically, which helps the Company to soundly penetrate the market.



Los efectos económicos comentados impactaron la utilidad neta de la compañía con la pérdida cambiaria de los pasivos en dólares, principalmente de proveedores. Este efecto impactó en \$122 millones de pesos, haciendo que la utilidad neta mayoritaria fuera de \$138 millones de pesos. Sin embargo, cabe destacar que la situación financiera de la compañía sigue siendo muy favorable, ya que nuestra relación pasivo-capital se sitúa en sólo un 0.66, y como nuestra cobertura de flujo de operación a pasivo con costo, muestra una sana relación.

Los resultados alcanzados en el 2008 fueron producto del crecimiento que se logró en los diferentes negocios que conforman el Grupo, tanto en los puntos de venta como con la consolidación y posicionamiento de nuestras marcas. Esto, siguiendo en forma puntual el plan estratégico diseñado y ejecutado de una manera eficiente por el personal de nuestra empresa, que a su vez se vio reflejado en el valor de la acción, la cual, a pesar de los embates económicos, mantuvo su valor en 14.50 contra 14.40 del año anterior. En esta forma seguiremos nuestro plan a largo plazo y con ello continuaremos con el crecimiento esperado.

Aspectos Operativos Relevantes

Nuevos Proyectos

En Planta Chihuahua invertimos en un sistema automatizado de congelamiento llamado "Carton Freezer". Este sistema incrementa la capacidad de producción en un 200% y soporta un ahorro de energía del 30% sobre las condiciones anteriores, generando una mayor calidad en la congelación del producto, además de un ahorro considerable en el empaque final para su almacenamiento.

Para incrementar el rendimiento en la congelación, implementamos la tecnología de congelamiento de un espiral "IQF", logrando elevar el rendimiento del mismo en un 4%, así como el acondicionamiento de espacio para ampliar la capacidad de congelamiento en piezas de pollo en 140%, generando un ahorro de energía de un 23%.

Con la intención de simplificar procesos, se construyó en Planta Chihuahua el área de valor agregado de pollo. La incorporación de este proceso permitió incrementar 13.3% la producción, reduciendo el costo de fabricación al optimizar los recursos de administración, supervisión, calidad, distribución y los servicios del área.

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 y mejores prácticas de la industria.

It is important to highlight that during the year, the Company continued to launch efficiency grounds throughout the organization. Its outcome has been operation utility of \$ 373 million pesos, a 22% increase compared to 2007. It also represents an operative cash flow EBITDA (Earnings before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) of \$472 million pesos, a 20% increase compared to the previous year. Cash flow helped finance our growth strategy, oriented to a greater growth in selling points and the development of safe, healthy and better products.

Economic effects had impact in the Company's net utility with a foreign exchange loss of debits in dollars, mainly suppliers. This had impact in \$122 million pesos, making net majority utility of \$138 million. Nevertheless, the Company's financial status is still favourable, due to debt-to-equity ratio, currently at 0.66, and our coverage of operative flow to debit with cost, which shows a healthy relationship.

Goals achieved in 2008 reflect growth in the different businesses that form the Group, that go from increase in selling points to the consolidation and position of our brands. Our staff has accurately and efficiently followed a well designed strategic plan. This enabled the Company's stock value to gain 0.10 pesos even with the economic crisis, reaching 14.50 compared to 14.40 in 2007. We will follow our long run strategic plan, thus continuing foreseeable growth.

Relevant Operational Aspects

New Projects

We have invested in an automatic freezing system in Planta Chihuahua called "Carton Freezer". This system increased the production capacity in 200% stocks more product than the one previously used, thus reducing energy consumption in 30%. It means better freezing quality for our products and savings in final packaging for storage.

In order to increase freezing output, we have implemented a spiral "IQF" freezing technology, which enabled us to increase yield in 4%. We also carried out rearrangement of space to enlarge in 140% freezing capacity for chicken pieces, with a 23% reduction of energy consumption.

In order to simplify processes, a value-added area for chicken was built in Planta Chihuahua. This allowed a 13.3% increase in production and reduced manufacture costs by optimizing resources in management, supervision, quality, distribution and area services.

We have successfully implemented an ERP – SAP system which consists in creating a managerial and planning format for corporative resources, based on integration and consolidation of business processes with a "lean" and "best industry practices" model approach.



Manufactura

En Planta La Piedad invertimos en un sistema completo y versátil de empaque final, para ofrecer varias presentaciones de paquetes sin mermar de manera significativa su eficiencia; con esto podemos lograr el incremento de capacidad en un 33% sobre el volumen anterior y a futuro un 50% con la inclusión de una línea de emulsiones.

También en Planta La Piedad seguimos incrementando la capacidad de producción, se incorporó en el área de empaque de salchichas el cargador automático y la máquina de empaque de última generación.

Se generaron nuevas presentaciones de productos para una gama mayor de mercado, se aumentó 200% la capacidad de cocción y enfriamiento en productos de funda definitiva como jamones, salchichones, mortadelas y queso de puerco.

División Productos de Consumo

En los últimos años, Grupo Bafar ha puesto especial interés en la innovación y desarrollo tecnológico. En el año lanzamos un total de 18 nuevos productos, dentro de los segmentos de salud, nutrición, practicidad, "fácil de usar", paquetes familiares y sabores regionales. Se rediseñaron más de 50 productos (empaques, fórmulas, sabores, desempeño y versatilidad del producto) y se realizaron 12 transferencias de productos de la Planta de Chihuahua a la Planta de La Piedad para redistribuir la producción.

Bafar ha tenido resultados importantes dentro del área de exportaciones. Estamos creciendo un 200% en comparación con el 2007 y las posibilidades de expansión en el mercado son cada día mayores.

Como parte de mercadotecnia, utilizamos la publicidad de forma efectiva para alcanzar a millones de consumidores. Logramos ser reconocidos y la estrategia del año nos dio la pauta para que en este 2009 estemos de nuevo en todos los hogares de los mexicanos, sosteniendo que Sabori "es el único que te cuida" y que Bafar "Tiene más Carne".

División Retail

En Carnemart continuamos con un alto nivel de desarrollo y crecimiento con la apertura de nuevos puntos de venta,

Manufacture

In Planta La Piedad we have invested in a complete and versatile final-package system, to offer various package presentations without diminishing their efficiency. With this, we have increased volume capacity in 33% (compared to 2007) and foresee a 50% increase in the future, with the inclusion of an emulsion line.

Also in Planta La Piedad we have continued to increase production capacity by incorporating an automatic loader and a top-end packing machine in the sausage packing area.

New product presentations were incorporated, in order to have a wider market variety. Cooking and cooling capacity for definitive slip products (ham, sausages, bologna and head cheese) increased in 200%.

Consumer Products Division

In the last few years, Grupo Bafar has had special interest on innovation and technological development. During 2008 we launched 18 new products in health, nutrition, practicity, easy to use, family packs and regional flavours segments. More than 50 products were redesigned (packages, formulas, flavours, performance and product versatility), and 12 product transfers were made from Planta Chihuahua to Planta La Piedad, in order to redistribute production.

Bafar has had important achievements in exports. We have grown 200% regarding 2007 and market expansion possibilities are very wide.

As a merchandising strategy, we effectively use publicity to reach millions of consumers. We've managed to be recognized by the public, and during 2009 we will continue to promote our slogans throughout Mexican homes: Sabori "is the only one that takes care of you" and Bafar "has more meat".

Retail Division

With the opening of new selling points, Carnemart has high level development and growth mainly in the North and Northeast parts of the country. Our stores are focused on the "integral solution" concept, which strives to care for institutional food businesses with top-end service and high quality beef, hog, poultry, dairy products, cold meats and sausages and institutional groceries.



principalmente en el norte y noreste del país, con tiendas enfocadas al concepto de “Solución Integral” para atender negocios institucionales de alimentos, con el fin de ofrecer un alto nivel de servicio y alta calidad en productos de res, cerdo, aves, lácteos, embutidos y abarrotes institucionales.

Aunado a esto, Bif continua evolucionando y enfrentando retos al penetrar al mercado de “Food Service”, donde la mejor carne se fusiona con el mejor servicio para que los diferentes consumidores puedan degustar los más finos cortes de carne, que sólo Bif ofrece en restaurantes, clubes deportivos y hoteles de mayor prestigio en las ciudades en las que está presente.

Aspectos Financieros Sobresalientes

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

La utilidad bruta del año creció \$218 millones de pesos, un 14.6%, alcanzando la cifra de \$1,709 millones de pesos. Esta eficiencia se debe principalmente a la productividad en planta y logística así como a nuestro precio de venta y mezcla.

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

Nuestras inversiones alcanzaron los \$420 millones de pesos, dirigidos a fortalecer nuevos puntos de venta, a incrementar nuestra flota de reparto, a la investigación y desarrollo de nuevos productos, al fortalecimiento de nuestra base tecnológica en la implementación de SAP y a inversiones en la planta productiva para productos de valor agregado.

In addition, Bif took a new challenge and entered the “Food service” market, where the best quality meat meets the best service, so consumers can taste the same top quality meatcuts Bif offers in the most prestigious restaurants, sporting clubs and hotels located in cities where it is established.

Important Financial Issues

The Group’s net sales registered a 10.6% increase compared to those of 2007, reaching \$ 4,776 million pesos. This result comes from sales volume and a more profitable blend of products.

In 2008, gross income increased in \$218 million pesos, 14.6%, amounting to a total \$1,709 million. Efficiency was based on plant productivity and our selling prices.

In the same period, operating income increased 22.1%, reaching \$373 million pesos, way higher than the previous year. This increase was based on operational efficiency, management and expenditure control. As a consequence, EBITDA continues the same trend, increasing 20% to a total of \$472 million pesos.

The Company invested a total \$420 million pesos in order to strengthen new selling points, increase delivery fleet vehicles, promote research and development of new products, strengthen technological grounds through implementation of SAP, and investment in our productive plant to develop added-value products.

Today, our biggest challenge is to continue to strengthen our organization in every operative aspect and to promote continuous growth as stated in our long-run strategic plan, always taking into account the economic challenges facing our country.

Social Responsibility

In Bafar Group we assume social responsibility as an integral compromise with everything that surrounds us, starting with our staff and their families, the communities in which we work and the preservation of the environment.

Hoy el reto más importante es seguir fortaleciendo nuestra organización en todos los aspectos operativos, para continuar con un crecimiento sostenido, como está marcado en nuestro plan estratégico a largo plazo y considerando los aspectos económicos que actualmente enfrenta nuestro país.

Responsabilidad Social

En Grupo Bafar entendemos la responsabilidad social como el compromiso integral que tenemos con todo lo que nos rodea, es por ello que Fundación Bafar es el organismo que se da a la tarea de trabajar en el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias, las comunidades en donde operamos y con la preservación del medio ambiente.

No sólo buscamos el éxito empresarial, estamos trabajando con el objetivo de consolidar el apoyo social, cultural y ambiental. Es por eso que en este año alineamos nuestros esfuerzos para lograr resultados estratégicos dentro del área de mayor influencia: nuestra gente.

Seguimos enfocando Fundación Bafar hacia el apoyo de instituciones que realizan labores socialmente relevantes. Buscamos que las Asociaciones Civiles e Instituciones de Beneficencia Pública cuenten con ayuda en especie que les facilite solventar el día a día con calidad alimenticia.

En la Fundación, hemos desarrollado conceptos que benefician a la mujer trabajadora, buscando otorgar becas para guarderías o casas donde puedan dejar a sus hijos durante su jornada laboral. Trabajamos en conjunto con Casas de Cuidado Diario A.C. que han ofrecido pláticas a nuestro personal para que conozcan el concepto y puedan ser beneficiadas.

Tenemos la visión de generar un cambio trascendental en materia de educación, salud física y mental. Los problemas en nuestro país son muchos, y de enormes dimensiones, pero el común denominador es trabajar para generar bienestar para nuestra gente y para nuestro país.

Recursos Humanos

Universidad Bafar participa en el desarrollo de la compañía, siempre en busca de crecimiento del recurso más importante, el humano.

Not only do we strive for corporate success, we're working to consolidate social, cultural and environmental assistance. That's why this year we join efforts to attain strategic goals in the most important area: our people.

Bafar foundation has continued to support various institutions that carry out relevant social assistance. We strive to guarantee that these civil associations and public assistance institutions have economic aid to solve everyday necessities with quality nourishment.

The Bafar foundation has developed concepts that benefit working women: scholarships for day-care centres. With the organization Casas de Cuidado Diario A.C., our staff has received lectures about the day-care centre in order to receive its benefits.

We strive to generate important changes in education, mental and physical health. Our country's problems are many and of great dimension, and we wish to generate wellbeing for our people and our country.

Human Resources

Bafar University takes part in the Company's development, always striving for growth of its most important resource: the human resource.

Constant enlargement of the organization has demanded Bafar University to look for new ways to promote staff development, in an agile and effective way. The strategic development plan for Retail stores, opening of new divisions in DPC and the implementation of new lines in Plants has encouraged Bafar University to design operation guides for the commercial area, training programs for management posts, trainee projects and the development of technicians for specific operations.

Perspectives for 2008

In recent years, our company has maintained a two digit economic growth, 2008 was no exception due to sound organization and permanent improvement programs carried out throughout the years. On top of this, SAP system was implemented as a technological platform in order to face future growth with better tools.



El constante crecimiento de la organización ha demandado que Universidad Bafar busque nuevas formas de desarrollar al personal, de una manera ágil y efectiva. El plan estratégico de desarrollo en tiendas en el área de Retail, la apertura de nuevas divisiones en DPC y la apertura de nuevas líneas en Plantas han hecho que Universidad Bafar elabore guías de operación en el área comercial, programas de entrenamiento en puestos gerenciales, proyectos "trainee" y el desarrollo de técnicos en operaciones específicas.

Perspectivas para el 2009

En los últimos años, nuestra empresa ha mantenido crecimientos de dos dígitos; el 2008 no fue la excepción. Esto se debe a la fortaleza de su organización y los programas de mejora continua que se han venido desarrollando a través del tiempo. Aunado a esto, se puso en marcha el sistema SAP, como plataforma tecnológica que nos permite tener mejores herramientas, para soportar crecimiento futuro.

En el año en curso, se continuará con el crecimiento agresivo que se desarrolló en el plan estratégico, y aunque el entorno económico del país se ve difícil, Grupo Bafar cuenta con bases sólidas que nos permitirán seguir invirtiendo en la penetración del mercado mediante la diversificación en los diferentes formatos y canales.

Nuestras inversiones para el 2009 continuarán basadas en todos aquellos proyectos que nos dan un retorno de la inversión en periodos cortos, como fue en los últimos 6 meses del 2008. Estas inversiones irán a fortalecer la cadena de suministro, lanzamiento de nuevos productos y seguir creciendo con las líneas de valor agregado que nos den mejor presencia y calidad con el público consumidor.

En los mercados extranjeros seguiremos aumentando nuestra participación de mercado con una visión de marca que nos permita mayor reconocimiento, cuidando siempre nuestra rentabilidad.

Hoy reiteramos nuestro compromiso con la calidad y la excelencia para seguir enfrentando con éxito los retos que nos impone el entorno mundial, continuando como hasta ahora con un crecimiento sostenido y rentable.

El Consejo de Administración agradece a nuestros clientes, proveedores, acreedores y accionistas la confianza y el apoyo que nos han sido brindados en estos años y especialmente en el que hoy reportamos. En forma amigable y respetuosa queremos reconocer el profesionalismo, entrega y dedicación a nuestros colaboradores que hicieron posible que en el 2008 lográramos una organización más eficiente y competitiva. Finalmente, estamos comprometidos a continuar con el liderazgo, dedicación y entrega que hoy nos caracteriza.

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

During 2009, we will continue with "aggressive" growth as marked by the strategic plan, and though Mexico's economic environment looks difficult, Grupo Bafar has solid grounds to continue investing to penetrate the market, diversifying formats and channels.

Our investment plan for 2009 will include all projects with short-period investment returns, same way we did in the second semester of 2008. These investments will strengthen the supply chain, new product launching and enlargement of value-added lines that provide us with better quality and presence among our consumers.

In foreign markets, we will continue increasing our market share with brand outlook for better recognition, always looking out for profitability.

Today we reaffirm our commitment to quality and excellence, to successfully face global challenges and to continue, as we have, sustainable and profitable growth.

The Management Board wishes to thank our clients, suppliers, creditors and shareholders for the trust and support they've given us throughout these years, especially in 2008. In a friendly and respectful way we wish to recognize professionalism and dedication of our staff, who strived for a more efficient and competitive company in 2008. Finally, we're committed to continuing with the leadership and dedication that distinguishes us today.

Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares
Chairman of the Board and
Chief Executive Officer



GRUPO BAFAR®


25 AÑOS

CUMPLIENDO



Súbete a este barco

Board this ship



Todos cumplimos una función distinta a bordo, pero tenemos el mismo espíritu. Necesitas valor para embarcarte, integridad para no desviarte, audacia para conquistar y perseverancia para llegar.

En este aniversario estamos partiendo a la conquista de nuevos horizontes.



GRUPO BAFAR.



We all carry out a different task, but we have the same spirit. You need courage in order to board, integrity to prevent deviation, audacity to conquer and perseverance to arrive.

In this anniversary we're boarding to conquer new horizons.

Cifras relevantes

Financial highlights

| | Millones de pesos | | | Millions of pesos | | | |
|---|-------------------|-------------|---------------------|-------------------|-------------|-------------|---|
| Resultados | 2008 | 2007 | % VAR/Change | 2006 | 2005 | 2004 | Income statement |
| Ventas en toneladas | 164,000 | 153,664 | 6.7% | 152,430 | 149,067 | 115,086 | Sales volume |
| Ventas netas | 4,776 | 4,319 | 10.6% | 3,878 | 3,679 | 3,174 | Net sales |
| Utilidad operación | 373 | 306 | 21.9% | 320 | 293 | 282 | Operating income |
| Flujo operativo | 472 | 394 | 19.8% | 405 | 365 | 350 | EBITDA |
| Utilidad neta mayoritaria | 138 | 193 | (28.5%) | 517 | 415 | 170 | Net majority income |
| Utilidad neta mayoritaria por acción ⁽¹⁾ pesos | 0.45 | 0.63 | (28.5%) | 1.67 | 1.33 | 0.55 | Net majority income per share ⁽¹⁾ Ps |
| Utilidad neta | 123 | 190 | (35.3%) | 519 | 410 | 172 | Net income |
| Balance | | | | | | | Balance sheet |
| Activo total | 4,100 | 3,611 | 13.5% | 3,220 | 2,981 | 2,633 | Total assets |
| Pasivo total | 1,636 | 1,269 | 28.9% | 973 | 1,188 | 1,200 | Total liabilities |
| Capital contable total | 2,464 | 2,342 | 5.2% | 2,247 | 1,793 | 1,432 | Stockholders' equity |
| Capital contable mayoritario | 2,450 | 2,313 | 5.9% | 2,214 | 1,762 | 1,392 | Majority stockholders' equity |
| Valor contable por acción ⁽¹⁾ pesos | 7.95 | 7.53 | 5.6% | 7.19 | 5.65 | 4.43 | Book value per share ⁽¹⁾ Ps |

Cifras expresadas en millones de pesos de poder adquisitivo de diciembre 2007
(del 2004 al 2007)

(1) Con base en el número de acciones en circulación al cierre de cada año.

Figures expressed in millions of pesos by december 31, 2007
(2004 to 2007)

(1) Based on the number of outstanding shares.



GRUPO BAFAR
Alimentando el progreso de México

Consejo de Administración

Board of directors

Oscar Eugenio Baeza Fares

Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Bafar y Subsidiarias
Consejero de Bafar desde 1996
Consejero Patrimonial Relacionado
*Chairman of the Board and Chief Executive Officer- Grupo Bafar, S.A.B de C.V.
Member of the Board since 1996
Related proprietary member*

Guillermo Enrique Baeza Fares

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General del Área de Productos de Consumo y Lácteos de Grupo Bafar
Consejero de Bafar desde 1996
Consejero Patrimonial Relacionado
*Vice-president of the Board of Directors and General Director of Bafar's Consumer Products and Dairy Division.
Member of the Board since 1996
Related proprietary member*

Eugenio Baeza Montes

Director General de Promotora Ganadera Tres Hermanos, S. de R.L. de C.V.
Consejero de Bafar desde 1996
Consejero Patrimonial Relacionado
*Chief Executive Officer -Promotora Ganadera Tres Hermanos, S. de R.L. de C.V.
Member of the Board since 1996
Related proprietary member*

Jorge Alberto Baeza Fares

Director General del Área de Retail de Grupo Bafar
Consejero de Bafar desde 1996
Miembro del Comité de Auditoría
Consejero Patrimonial Relacionado
*General Director of Bafar's Retail Division
Member of the Board since 1996
and he sits on the Audit Committee
Related proprietary member*

Walter Eldo Burr Bareño

Consejero de Bafar desde 2000
Miembro del Comité de Auditoría
Consejero Patrimonial Independiente
*Member of the Board since 2000
and he sits on the Audit Committee
Independent board member*

Walter Eldo Burr Valenzuela

Director Comercial del Área de Productos de Consumo de Grupo Bafar
Consejero de Bafar desde 2000
Consejero Patrimonial Relacionado
*Commercial Director of Bafar's Consumer Products Division
Member of the Board since 2000
Related proprietary member*

Oscar Sepúlveda Márquez

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

Javier Leonardo Webb Moreno

Director y Administrador de la Empresa Rancho Nuevo
Consejero de Bafar desde 2002
Miembro del Comité de Auditoría
Consejero Independiente
*Chairman of the Board and Chief Executive Officer - Rancho Nuevo
Member of the Board since 2002
and he sits on the Audit Committee
Independent board member*

Antonio Camberos Revilla

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.
Consejero de Bafar desde 1996
Miembro del Comité de Auditoría
Consejero Independiente
*Chairman of the Board - Productos Automotrices, S.A. de C.V., Camber Hermanos, S.A. de C.V. and Camber Red Automotriz, S.A. de C.V.
Member of the Board since 1996
and he sits on the Audit Committee
Independent board member*

Oscar Francisco Cázares Elías

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

Carlos Antonio Carbajal Lechuga

Director General y Administrador Único de Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.
Consejero de Bafar desde 2004
Consejero Independiente
*Chief Executive Officer and Manager - Crocsa Corporativo, S.A. de C.V.
Member of the Board since 2004
Independent board member*

Herminio Padrino Santos

Consultor Financiero Independiente
Consejero de Bafar desde 2007
Consejero Independiente
*Independent Financial Counselor
Member of the Board since 2007
Independent board member*

Salvador Álvarez Valdés

Consejero Corporativo de Corvi y Director General de Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Consejero de Bafar desde 2005
Presidente del Comité de Prácticas Societarias
Consejero Independiente
*Corporate Counselor of Corvi and General Director of Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Member of the Board since 2005
He presides of the Corporate Practices Committee
Independent board member*

Raúl de la Paz Garza

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



División Productos de Consumo

Consumer products division



La División Productos de Consumo de Grupo Bafar ha generado una importante diferenciación en el mercado de las carnes frías gracias al desarrollo de productos que se adecuan a las necesidades del nuevo consumidor mexicano y a las nuevas tendencias mundiales.

Consumer Products Division has made the difference in the cold cuts market, developing products that respond to our Company's needs and the demands of global tendencies.

Baja California



Tamaulipas



Puebla



Guerrero



Our Divisions

Nuevas Divisiones

Nuestros clientes desean productos frescos y entregas periódicas por lo que no solo basta con tener cobertura a nivel nacional sino cobertura que permita 2 entregas por semana a cualquier cliente en cualquier ciudad del territorio mexicano por lo que en el 2008 se crearon 4 centros de distribución, ubicados en Tamaulipas, Puebla, Baja California y Guerrero, diseñados con tecnología de punta y sistema kanban de resurtido de inventarios para dar el mejor servicio, completando la plataforma logística de nuestros productos.

Para fortalecer la imagen y estar siempre a la vanguardia, realizamos la ampliación y remodelación en los Cedis del Estado de México y Monterrey, con una capacidad extra que permite más almacenaje y mejor distribución del espacio.

Today, we're a Company with accelerated growth that seeks presence nationwide. We've invested in new spaces that help us improve product delivery logistics in order to comply with our cold chain. With this purpose, during 2008 four distribution centres were created in Tamaulipas, Puebla, Baja California and Guerrero. They all have the best technology and were designed strategically to offer the best service, expanding our products' logistic platform and responding to additional national markets.

In order to offer a good image and always being avant-garde, we've expanded and remodelled distribution centres in Estado de México and Monterrey, with extra capacity to increase storage and improve distribution space.



Nuevos productos.

Durante el año desarrollamos productos con altos requerimientos en cuanto a procesos, inversión, perfil de sabor y desarrollo de imagen, que hicieron que el túnel de innovación fuera sumamente efectivo, logrando una vez más, ser un diferenciador en el mercado.



Pensando en el canal de detalle se crea la línea "Baby" incluyendo diferentes productos: jamón, pechuga, mortadela, queso de puerco y queso manchego. Esta línea cuenta el beneficio de no generar mermas gracias a su práctica presentación, ya que se puede maniobrar con 3 diferentes tipos de rebanadas, un peso de 2.5 kg permite que el cliente lo coloque en su refrigerador sin ocupar grandes espacios para su almacenamiento.

New Products

During the year we developed products that implied certain process complexity, investment, flavour profile and image performance. This made our innovation tunnel very effective, allowing us, again, to make the difference in the market.

A "baby" line was created. It includes products like: ham, chicken breast, bologna, head cheese and Manchego cheese. This product line offers many benefits, among them a greater variety, accessibility and the possibility of eliminating wastage due to its package presentation that can handle 3 types of slicing. The products come in a 2.5 kg size, allowing the client to cut it with a knife and to save space when put in the refrigerator.



A su vez, para complementar el portafolio de productos al detalle, se creó la salchicha de pavo Frankfort Bafar de 250 gr., Chorizo Sabori de 200 gr. y la Margarina Campestre de 90 gr., tamaños ideales para la tienda de la esquina.

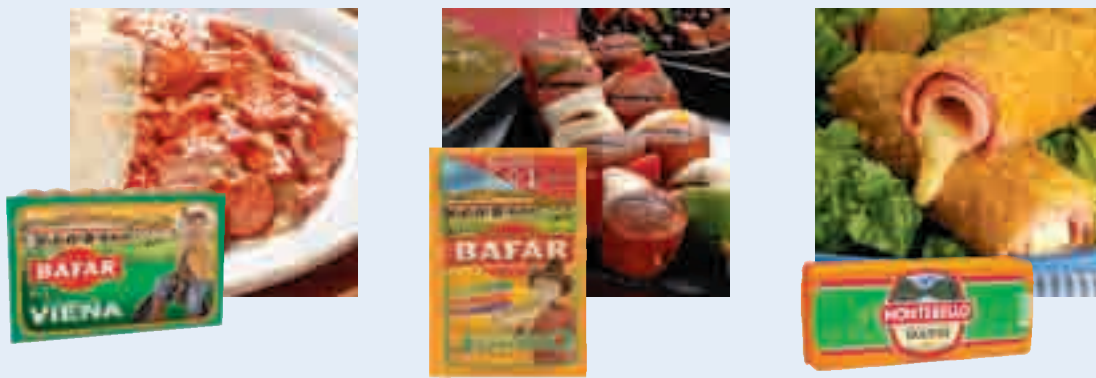
At the same time, to offer an attractive portfolio, we created Frankfort Bafar turkey sausage in a 250 gr. presentation, Chorizo (spicy pork sausage) Sabori in a 200 gr presentation, and in the dairy category, Campestre Margarine, in a 90 gr. package, allowing us to offer new products to the market.





Para enfrentar competidores regionales se desarrollaron productos como el jamón de pierna selecto Bafar, salchicha de res La Chayito y la marca California Gold, creada para adquirir mercado en la frontera con productos de perfil norteamericano.

Wholesalers channel has regional competitors, in that sense, we've created products like Select Bafar Ham and two Pacific brands, La Chayito, which offers beef sausage, and California Gold brand, to enter the border market with American standards.



Para el canal de autoservicio se rediseñó la salchicha Viena Bafar de 900gr., la Jumbo Bafar de 750gr. y el Queso Daysi Montebello.

For the supermarket chain, we created Vienna Bafar Sausage in a 900 gr package, Jumbo Bafar in 750 gr and Daysi Montebello.



En la temporada navideña, se lanzó la versión saludable del pavo, con el Pavo Ahumado Sabori edición especial y el nuevo Jamón Serrano Premium pieza en cuadro para el mercado institucional, con rebanadas uniformes.

During Christmas Season, the Company launched a "healthy" version of turkey: Sabori Smoked Turkey special edition and the new Premium Serrano Ham (Spanish cured ham) in a square piece, aimed for the institutional market, with uniform slices.





Bafar tiene más carne+ proteína

Este año impulsamos la campaña de nuestra marca líder Bafar dirigiendo los esfuerzos publicitarios hacia el ama de casa y principalmente sus hijos.

La campaña mantuvo como objetivo principal enfocar la calidad y la variedad en la alimentación de la familia, siendo esto una preocupación constante en muchos hogares, debido a que los niños requieren en su alimentación proteínas de la carne que les ayude a crecer en cuerpo y mente.

La campaña se dirige al jamón Bafar como un alimento que aporta las proteínas que ayudan a los hijos a crecer más sanos y más fuertes, por ello Bafar... Tiene más carne + proteínas ¡para niños más fuertes!

Bafar has more meat+ protein

This year we launched the Bafar publicity campaign, aimed to housewives and their children.

The campaign's main goal was to focus on quality and variety in family nourishment, to respond to nutritional necessities of children in order to promote physical and mental growth.

The campaign presents Bafar ham as food that offers proteins that help children grow with health and strength: "Bafar... more meat + proteins for stronger children!"



Sabori de Parma “El único que te cuida”.

Consientes de la necesidad de ofrecer al mercado productos saludables, Sabori continúa invirtiendo en investigación y desarrollo de punta a nivel mundial y fortalece su línea de productos funcionales.

Durante el 2008, Grupo Bafar utilizó la publicidad de forma efectiva, entrando en la mente de millones de consumidores, que pueden relacionar ahora a Sabori con un estilo de vida saludable y se posiciona en el mercado como “El único que te cuida” puesto que desarrolla productos que además de nutrir sanamente agregan beneficios funcionales que ayudan a reducir problemas que están al día en muchos mexicanos.

Parma’s Sabori “the only one that takes care of you”

Knowing the market’s need for healthy products, Sabori has continued to invest globally on research and top-end development, and has strengthened its line of useful products.

During 2008, Grupo Bafar used publicity in an effective way, reaching millions of consumers who can now relate Sabori to a healthy way of life. Mexican market knows the brand as “the only one that takes care of you” because it develops products that, besides offering a healthy nutrition, add useful benefits to reduce many of the problems that Mexicans face on a daily basis.

Sabori®



Sabori como "Mexico's Greatest Brand"

Debido su inalcanzable búsqueda por la innovación saludable, Sabori de Parma se hizo acreedora al título de "Súper Marca" a nivel Nacional. Sabori, ha sido elegida gracias a que es: La única que te cuida, ya que en el mercado de carnes frías no existe una marca dirigida a la salud, cuenta con dos líneas: la línea saludable, baja en grasas y sales, y la línea funcional con productos que adicionan beneficios a la salud como el Omega 3, que ayuda a reducir el colesterol en la sangre, el Bio, con efecto "bifidus" que ayuda a la digestión y el Único Integral, que brinda los beneficios de la soya y la fibra.

"Greatest Brands Internacional" es una empresa establecida en Londres, Inglaterra desde 1991 y a partir de entonces ha sido responsable de otorgar la categoría de "Super Brand" (Súper Marca), en más de 60 países, esta organización rinde tributo a las grandes marcas de cada país, a través de un "Consejo de Marcas", quienes evalúan un listado de empresas tomando en cuenta los criterios como presencia en el mercado, longevidad e imagen pública, entre 6,200 marcas participantes, únicamente las que tienen una alta calificación son elegidas con el título de "Mexico's Greatest Brands".

Sabori as "Mexico's Greatest Brand"

Due to its constant search for innovation, Parma Sabori earned the nationwide title of "Superbrand". Sabori was selected because it's "the only one that takes care of you" and in the cold cuts market there isn't another brand focused on health. It has two different lines: the healthy line, with reduced fat and salt, and the useful line with added health benefits such as Omega 3, which helps reduce cholesterol, "Bio" with a "bifidus" effect which helps digestion, and "Único Integral" (Unique whole meal), which brings soy and fibre benefits.

"Greatest Brands International" is a company established in London, England, since 1991 and has been responsible of the category "Super Brand" in more than 60 countries. This organization recognizes great brands in each country through a "Brand Council", which evaluates a list of companies based on market presence, longevity and public image. Among 6,200 participating brands, only those with high scores are selected as "Mexico's Greatest Brands".

Mexico's Greatest Brands



Cuida tu corazón también
con lo que comes.

EL ÚNICO QUE TE CUIDA

EL OMEGA 3 AYUDA A TU CORAZÓN



Elige
ESTAR BIEN

Exportaciones

Durante el 2008 Bafar ha dado como resultado importantes avances dentro de esta unidad de negocio, estamos creciendo un 200% en comparación con el 2007 y las posibilidades de expansión y de exportación son cada día más.

Para generar un mayor impacto, contamos con un amplio programa de degustación en donde, jóvenes detrás del mostrador ("deli-girls"), atienden la venta de carnes frías, dan a probar nuestros productos, y en paralelo están al pendiente de las necesidades de los clientes, proponiendo siempre nuestra marca y destacando los beneficios de consumir Bafar, el único hecho en México.

Tanto en California como en Texas el segmento de mercado al que nos enfocamos es principalmente a las tiendas y autoservicios hispanos, cuyos principales clientes son los "paisanos". Hoy día se empieza a ver un interesante incremento en las ventas, los envíos cada vez se hacen más regulares, nuestros clientes en California y Texas reconocen nuestra marca e incluso nuevos mercados empiezan a solicitar producto Bafar.

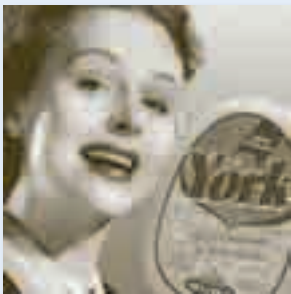
Exportaciones

In 2008, Bafar had important results: We're growing 200% compared to 2007, and expansion and export possibilities are greater every day.

To have a greater impact, we have a wide tasting program in which our young "deli-girls" behind the counter tend cold cut sales, offering product tasting, and are also vigilant of our clients' needs. They always suggest our brands talking about the benefits of consuming Bafar, the only one made in Mexico.

The market segment we're focused on in California and Texas are stores and medium to big supermarkets, whose main clients are "paisanos" (latino countrymen). Today, we've registered an interesting rise in sales, exports are more regular, our clients in Texas and California recognize our brand and new markets begin to order Bafar products.





1948

2008



Durante el mes de septiembre se celebró el aniversario número 60 de la marca Burr. Don Walter Burr, fundador de la marca, brindó su agradecimiento a todo el equipo que ha formado parte de la marca a lo largo de estos 60 años, entregando premios a quienes tienen más antigüedad en cada una de las ciudades. Hoy Burr es la única marca regional del Pacífico y lo seguirá siendo por mucho tiempo más, conquistando nuevas generaciones de consumidores y manteniendo la tradición del sabor Burr.

In September we celebrated the 60th anniversary of Burr brand. Mr. Walter Burr, founder of the brand, thanked the team that has worked there throughout 60 years and gave out awards to the staff that has worked for a long time in the different cities where the brand exists. Today, Burr is the only regional brand in the Pacific area and it is foreseeable it will continue to be that way in the long run, conquering new consumer generations and keeping the traditional flavour of Burr.

Sabor de hoy

Tradición de siempre





División Retail

Retail division



Retail

La División Retail continúa en evolución, ajustando el modelo de negocio a las preferencias de los consumidores sin hacer a un lado las actuales tendencias del mercado. Con esta visión aseguramos alcanzar un crecimiento importante en el mercado nacional con ambos conceptos: Carnemart y Bif.

Retail Division continues evolving, adjusting its business model to consumer preferences and keeping in mind current market trends. With this outlook, we're guaranteeing important growth in the Mexican market with both concepts: Carnemart and Bif.



Este 2008 Bif evolucionó y enfrentó un reto más posicionando al mercado de "Food Service", donde la mejor carne se fusiona con el mejor servicio para que los diferentes consumidores puedan degustar los mejores y más finos cortes de carne que sólo Bif ofrece en los restaurantes, clubes deportivos y hoteles de mayor prestigio en las ciudades en las que está presente.

Una de nuestras principales acciones durante el 2008 fue diferenciarnos de la competencia siendo "biferentes", ofreciendo una atención personalizada, altos estándares de calidad, garantía de surtido y una variedad de productos a fin de cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Para ello implementamos programas que nos permitieran acercarnos más a nuestro consumidor final. Reforzamos el programa de "lealtad cliente experto" ofreciendo una gama de descuentos que van del 10 al 30% durante todos los días de la semana con el fin de motivar a nuestros clientes, logrando incrementar la frecuencia de compra y la compra recurrente.

En Bif continuamos trabajando para hacer que nuestros clientes nos identifiquen como la mejor opción en sus compras de productos cárnicos: garantizando que siempre estén en existencia, sobresaliendo en la calidad, servicio y comodidad.

Bif evolved and took a new challenge by positioning the "Food service" market, where the best quality meat meets the best service, so consumers can taste the same top quality meatcuts Bif offers in the most prestigious restaurants, sporting clubs and hotels located in cities where it is established.

One of our main activities throughout 2008 was to consolidate the difference from our competitors by being "biferent", offering personalized attention, high quality standards, a guaranteed assortment of our main products and a wide variety of other products to cover the needs and expectations of our clients. We carried out strategies to reach our final consumers by reinforcing the program "lealtad cliente experto" (loyalty to expert client) which offers various discounts ranging from 10 to 30% every day of the week to motivate our clients, this way we have increased buying frequency and continuous purchase.

In Bif we work continuously so our clients can identify us as the best choice in meat products: guaranteeing supply, standing out for our quality, service and comfort.

Food Service

BIF



En Carnemart continuamos con un alto nivel de desarrollo y crecimiento con la apertura de nuevos puntos de venta, principalmente en el norte y noreste del país, con tiendas enfocadas al concepto de "Solución Integral" para atender negocios institucionales de alimentos, con el fin de ofrecer un alto nivel de servicio y alta calidad en productos de res, cerdo, aves, lácteos, embutidos y abarrotes institucionales.

A fin de continuar con la expansión de nuestra marca, el 2009 será un año de consolidación por lo que continuaremos con un plan de crecimiento en diversos puntos estratégicos del país, para lograr posicionarnos entre los consumidores como una organización sólida y con un alto nivel de agresividad comercial, siempre innovando y logrando un liderazgo en las plazas en las que estamos presentes.

La apertura de estas tiendas se realizó en puntos estratégicos que permiten a Carnemart tener presencia en importantes zonas del país con el nuevo enfoque de mayoreo y medio mayoreo, similar a un club de precios, logrando con ello una operación más eficiente y que nuestros clientes se vean beneficiados, reduciendo procesos, mano de obra, mermas y altos inventarios.

With the opening of new selling points, Carnemart continues high level development and growth mainly in the North and Northeast parts of the country. Our stores are focused on the "integral solution" concept, which strives to care for institutional food businesses with top-end service and high quality beef, hog, poultry, dairy products, cold meats and sausages and institutional groceries.

In order to continue the expansion of our brand, 2009 will become a year of consolidation in which we will follow our growth plan in several strategic areas of the country, with the main goal of being recognized among consumers as a solid organization, with top level commercial "aggressiveness," always innovating and maintaining leadership in the cities where we're established.

New stores were opened on strategic points of the country, in order to allow Carnemart presence with a new approach of wholesale and semi-wholesale, similar to a price club, resulting in a more efficient operation, benefits for our clients, reduction of processes, direct labor, wastage and high inventories.

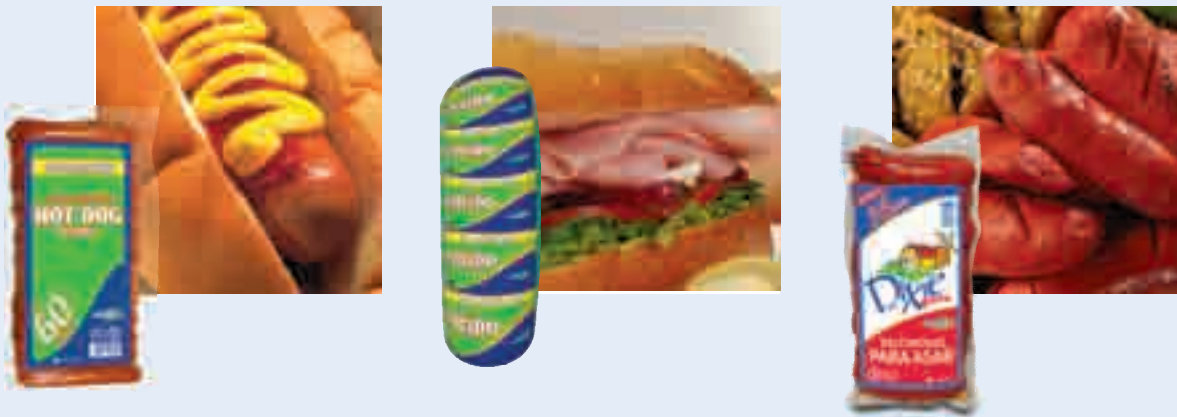


El 2008 fue un año en el cual más de 7 millones de clientes visitaron nuestras tiendas, rompiendo el récord de la cadena.

In 2008, more than 7 million costumers visited our stores, breaking the chain's record.

Este año no ha sido la excepción en el desarrollo de nuevos productos. Siempre pensando en satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, se crearon nuevas presentaciones de nuestras marcas Western Grillers, Clarita y Dixie Farm, de esta última se desarrolló una salchicha para asar en presentación de 1.6 kg, y en la marca Carnemart se introdujo la presentación "Food Service" en salchichas y jamón cocido.

This year has been no exception in the development of new products. Always thinking about the needs of different markets, created new presentations for our brands Western Grillers, Clarita and Dixie Farm of this brand, is developing a sausage for grilling of 1.6 kg. Carnemart brand and introduced the presentation "Food Service" of sausages and ham.



Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico

Center for Innovation and Technological Development



En los últimos años, Grupo Bafar ha puesto especial interés en la innovación y desarrollo tecnológico, no sólo en el aspecto del desarrollo de nuevos productos sino también nuevos procesos y servicios, ya que la innovación y el desarrollo se han convertido en las herramientas que permiten sobresalir de nuestra competencia, ofreciendo productos con alto contenido nutricional a un precio competitivo.

En 2008 se desarrollaron y se lanzaron 18 nuevos productos.

Tomando en cuenta la crisis económica en alimentos y derivados, se rediseñaron alrededor de 50 formulaciones para amortizar los incrementos importantes en materias primas.

Bafar has a particular interest in innovation and technological development, not only in the development of new products, also new processes and services, that innovation have become the tools that allow out from our competitors by offering products with high nutritional content at a competitive price.

In 2008 we developed and launched 18 new products.

Based on the economic crisis on all food and products, were redesigned around 50 products to amortize the significant increases in raw materials.

Para incrementar los volúmenes de ventas en productos de línea, se rediseñaron 35 productos (empaques, fórmulas, sabores, desempeño y versatilidad del producto).

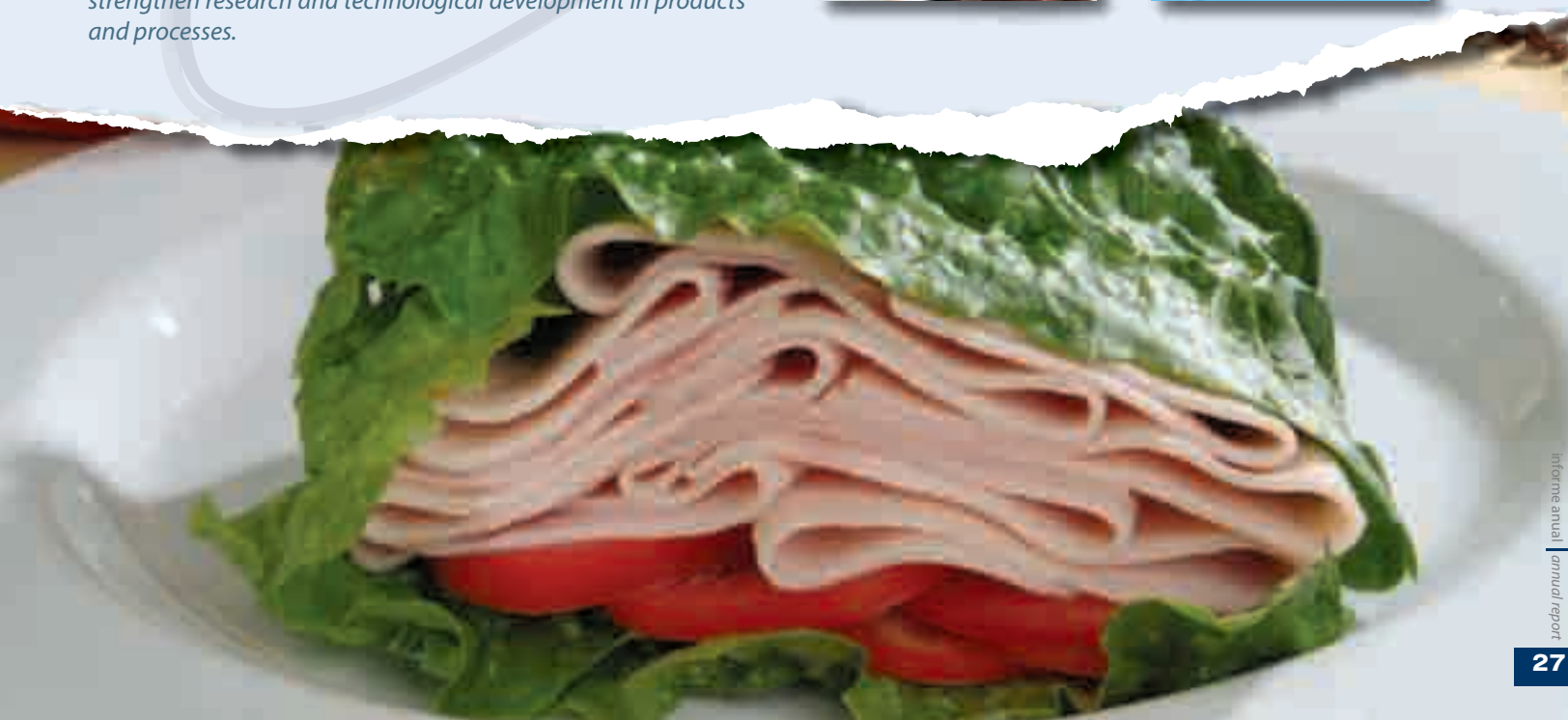
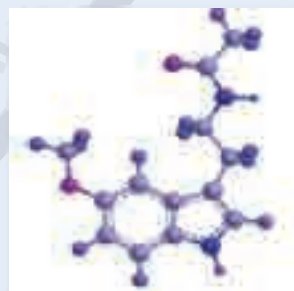
Hemos sido reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) organismo público descentralizado de la administración pública federal como una empresa vinculada a la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y la formación de recursos humanos de alto nivel.

Durante el mes de abril, por conducto del Fondo de Innovación Tecnológica, se logró el equipamiento del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Grupo Bafar, primero en su categoría en la iniciativa privada del Estado de Chihuahua. Construido en nuestro complejo, este Centro cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de productos cárnicos, teniendo como líneas de investigación el desarrollo de productos saludables, ingredientes y empaques. De esta manera Grupo Bafar refrenda su compromiso de fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico en sus productos y procesos.

To increase sales volumes in line products, 35 products were redesigned (packaging, formulations, flavors, performance and versatility).

We have been recognized by the National Science and Technology (CONACYT) a decentralized public agency of the federal public administration as a company linked to scientific research, technological development, innovation and training of human resources at a high level.

During April, through the Technological Innovation Fund, we work on the equipment of the Center for Innovation and Technology Development, first of its kind in the private initiative of the State of Chihuahua. Built in our complex, this center has advanced technology for the development of meat products, with the research the development of healthy products, ingredients and packaging. In this way Bafar Group reaffirms its commitment to strengthen research and technological development in products and processes.



Dirección Operaciones

Operations management

En la dirección de Operaciones de Grupo Bafar cada año buscamos la mejora de nuestros procesos para mantener los más altos estándares de eficiencia y calidad en las áreas de producción y logística, utilizando las herramientas de ingeniería y la tecnología más avanzada para nuestros procesos. El año 2008 no fue la excepción, ya que realizamos importantes inversiones en nuestras Plantas.

En Planta Chihuahua invertimos en un sistema automatizado de congelamiento llamado "Carton Freezer". Este sistema incrementa la capacidad de producción en un 200% y soporta un ahorro de energía del 30% sobre las condiciones anteriores, generando una mayor calidad en la congelación del producto, además de un ahorro considerable en el empaque final para su almacenamiento.

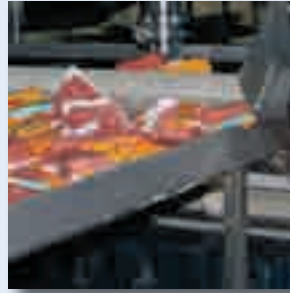
Aunado a la creación de proyectos, se construyó en Planta Chihuahua el área de valor agregado de pollo. La incorporación de este proceso a la planta Chihuahua, permitió incrementar en 13.3% el tonelaje de producción, así mismo, se generó una reducción en costo de fabricación, al optimizar los recursos de administración, supervisión, calidad, distribución y los servicios del área. Esto nos permite una mayor penetración de mercado y poder tener disponibilidad del producto.

In the Operations Management of Grupo Bafar we strive each year to improve our processes in order to maintain the highest standards of quality and efficiency in the production and logistics areas, using top-end technology and engineering tools. 2008 was no exception; we made important investments in our plants.

We have invested in an automatic freezing system in Planta Chihuahua called "Carton Freezer". This system increased the production capacity in 200% stocks more product than the one previously used, thus reducing energy consumption in 30%. It means better freezing quality for our products and savings in final packaging for storage.

Besides creating different projects, a value-added chicken area was created in Planta Chihuahua. Incorporation of this process allowed a 13.3% rise in production tonnage, a reduction in manufacture costs by optimizing resources in management, supervision, quality, distribution and area services. This will also allow a more vigorous market presence and availability of products.





Para incrementar el rendimiento en la congelación, implementamos la tecnología de un espiral "IQF", logrando elevar el rendimiento del mismo en un 4%, así como en 140% el acondicionamiento de espacio para ampliar la capacidad de congelamiento en piezas de pollo, generando un ahorro de energía de un 23%.

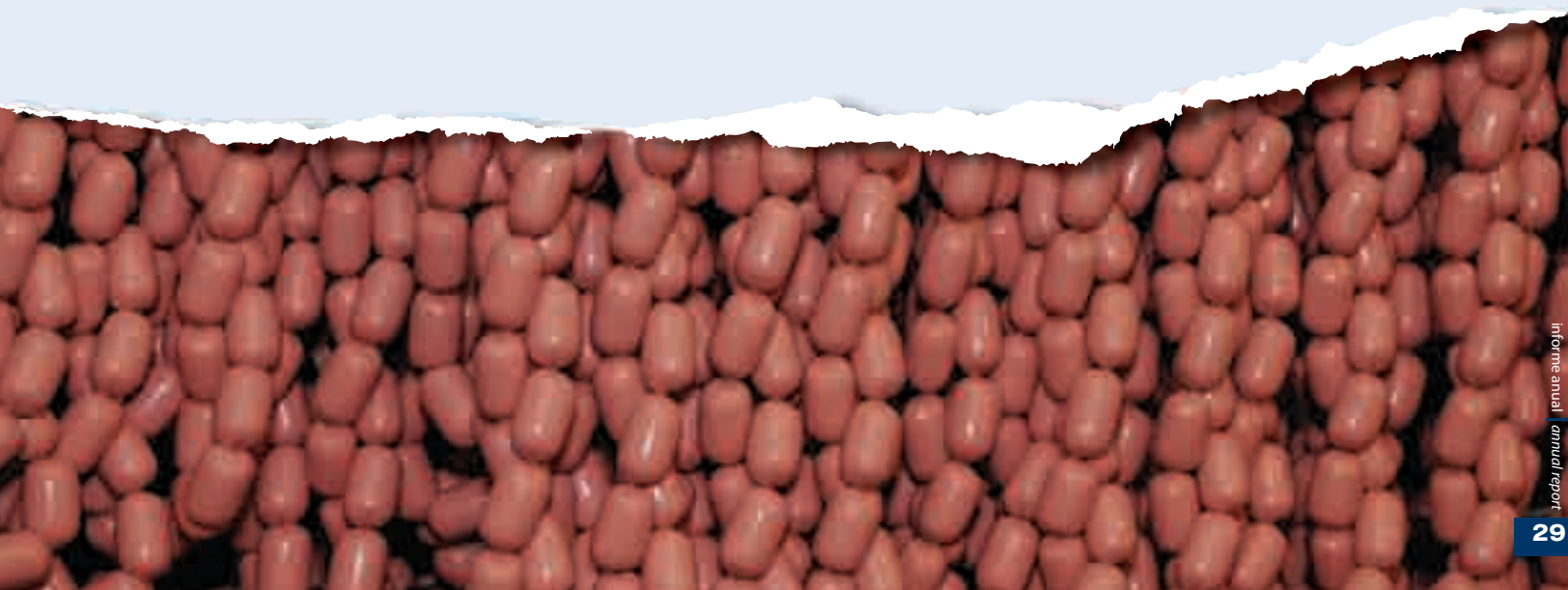
Continuando con el desarrollo de proyectos importantes, se realizó la adquisición e instalación de un equipo pasteurizador con tecnología europea, diseñado para la limpieza de paquetería en línea continua. Ello proporciona un ciclo térmico a alta temperatura seguida de un eficaz enfriamiento. Este equipo ahora se encuentra en las instalaciones de Planta Chihuahua.

Para dar un efectivo servicio inmediato en caso de algún siniestro, se consolidó la instalación del sistema contra incendio, mediante el cual incrementamos la seguridad contra riesgos. De esta manera, garantizamos el mayor bienestar de nuestro recurso humano y los activos de la empresa.

In order to increase freezing output, we have implemented a spiral "IQF" freezing technology, which enabled us to increase yield in 4%. We also carried out rearrangement of space to enlarge in 140% freezing capacity for chicken pieces, with a 23% reduction of energy consumption.

Among our important projects, acquisition and installation of European-technology pasteurizing equipment was made, designed to carry out the cleaning of continuous line packages. It provides a high temperature thermal cycle followed by an efficient cooling process. This equipment is located in the premises of Planta Chihuahua.

For immediate response in case of an emergency, a new system against fire was installed, increasing security. This way, we guarantee our staff's well-being and protect corporative assets.





En Planta La Piedad invertimos en un sistema completo y versátil de empaque final, para ofrecer varias presentaciones de paquetes sin mermar de manera significativa su eficiencia. Con esto podemos lograr el incremento de capacidad en un 33% sobre el volumen anterior, y a futuro un 50% con la inclusión de una línea de emulsiones.

Continuamos con la tendencia del incremento de capacidad de producción, ya que durante el 2008 pudimos incorporar en el área de empaque de salchichas el cargador automático y la máquina de empaque de última generación.

Incorporando nuevas presentaciones de productos para una gama mayor de mercado, se aumentó 200% la capacidad de cocción y enfriamiento en productos de funda definitiva, como jamones, salchichones, mortadelas y queso de puerco.

In Planta La Piedad we have invested in a complete and versatile final-package system, to offer various package presentations without diminishing their efficiency. With this, we have increased volume capacity in 33% (compared to 2007) and foresee a 50% increase in the future, with the inclusion of an emulsion line.

We have continued to increase production capacity by incorporating in 2008 an automatic loader and a top-end packing machine in the sausage packing area.

New product presentations were incorporated, in order to have a wider market variety. Cooking and cooling capacity for definitive slip products (ham, sausages, bologna and head cheese) increased in 200%.

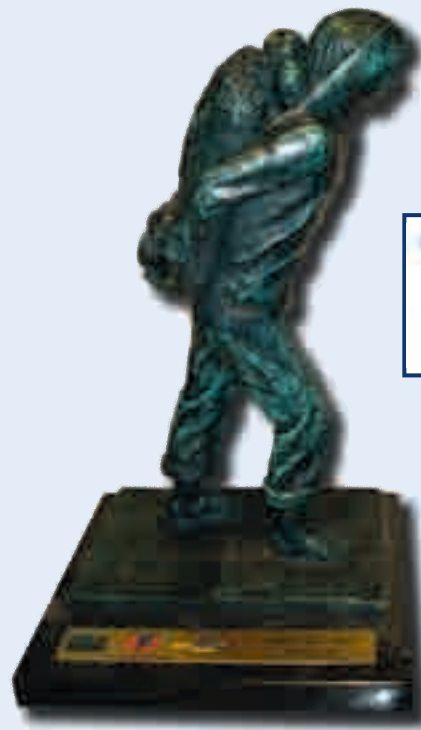


Durante el segundo semestre del 2008, Grupo Bafar se hizo acreedor al Premio Nacional de Logística, que es otorgado anualmente por la Asociación de Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico, A.C., en colaboración con Expo Logística M.R. y con el apoyo de la Secretaría de Economía. Este galardón nos fue otorgado gracias al esfuerzo de todos los departamentos del Grupo, siendo un reconocimiento a la gestión de la Logística de toda la cadena de suministro. De esta manera, el Grupo promueve el desarrollo económico regional, mediante una adecuada planeación y desempeño de la actividad logística, y a la vez fomenta la innovación, el desarrollo y la modernización de las prácticas logísticas de la empresa.

Adicionalmente se trabajó durante el año en la reingeniería de los procesos ya establecidos con la inclusión de nuevas formas de trabajo. Con esto, en el 2008 hicimos que nuestras plantas fueran más eficientes que el año anterior.

In the second semester of 2008, Grupo Bafar was awarded with the National Logistics Award, granted jointly each year by the Asociación de Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico, A.C., Expo Logística M.R. and support by the Ministry of Economy. This award was the result of efforts in logistics management made by every department of the Group throughout the supplies chain. This way, our Group promotes regional economic development with adequate planning and performance of logistic activities, promoting at the same time innovation, development and modernization of corporative logistic practices.

In addition, some established processes were reengineered including new working forms. With this, our plants were more efficient in 2008 compared with the previous year.



Grupo Bafar obtuvo el Premio Nacional de Logística 2008, galardón otorgado por la Asociación de Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico, A.C. (ASELDYT), en colaboración con Expologística y la Secretaría de Economía.

Grupo Bafar obtained the National Award for Logistics in 2008, given by Ejecutivos en Logística, Distribución y Tráfico, A.C. (ASELDYT), in collaboration with Expologística and the Ministry of Economy.



Calidad

Bafar quality

Lean Transformation

kaizen



En el constante proceso por alcanzar la excelencia, durante el 2008 emprendimos la transformación física y cultural de la organización, buscando estar en sintonía con el cliente y mejorando continuamente para sostener la ventaja competitiva.

El medio para lograr esto ha sido Lean Transformation, utilizando como vehículo de cambio la filosofía Kaizen.

Lean proporciona herramientas para sobrevivir en un mercado que exige alta calidad, entrega rápida al más bajo costo y en la cantidad requerida, todo esto con el fin de mantener satisfechos a nuestros clientes y consumidores.

Kaizen es un Programa de Mejoramiento Continuo basado en el trabajo en equipo y la utilización de las habilidades y conocimientos del personal involucrado. Utiliza diferentes herramientas de "Manufactura Esbelta" para optimizar el funcionamiento de algún proceso productivo o administrativo.

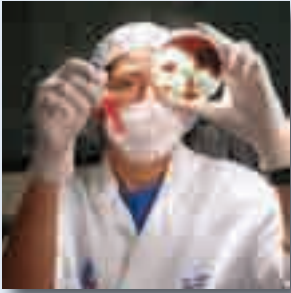
A partir de mayo de 2008 dimos inicio a los eventos Kaizen. En plantas realizamos 15 eventos, mismos que fueron enfocados a mejorar la productividad y disminuir la variación de procesos productivos.

In our constant process to reach excellence, during 2008 we carried out the physical and cultural transformation of our organization, in order to be in harmony with our clients an improving constantly to maintain competitive advantage.

The means for reaching this goal has been Lean Transformation, supported by the Kaizen philosophy as a mechanism for change. Lean furnishes tools to survive in a market that demands high quality, rapid delivery at the lowest costs and the needed quantity, in order to keep our clients and consumers satisfied.

Kaizen is a Continuous Improvement Program based on team effort and promotion of staff abilities and knowledge. It uses several tools of "Lean Manufacture" to optimize the performance of a productive or managerial process.

Kaizen events started in may 2008. We carried out 15 events in our plants, focused on improving productivity and reducing variation of productive processes.



En la División de Productos de Consumo, a partir de agosto de 2008 inició la "Transformación Lean", donde se desarrollaron 4 eventos Kaizen, mismos que están en proceso de réplica a nivel nacional. Estos eventos fueron enfocados a la disminución de mermas y decomisos, en la mejora del nivel de servicio a clientes y la disminución de la rotación del personal.

En el área de Retail, el proceso de transformación a través de Kaizen comenzó también en agosto de 2008. A partir de entonces se desarrollaron 4 eventos enfocados a mejorar el proceso de tienda Carnemart y BIF, se definió el rol de implementación de eventos Kaizen a nivel nacional, así como la estandarización del proceso de preparación de tiendas.

Alrededor de 223 colaboradores participaron en eventos Kaizen. Se ha logrado identificar un número importante de oportunidades que se han resuelto, dando como resultado procesos y servicios más esbeltos y eficientes.

Los principales objetivos de la Dirección de Calidad son implantar una "Cultura de Mejora Continua" que permita a la compañía reducir sus costos, mejorar sus procesos y eliminar los desperdicios con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Since august 2008, Consumer Products Division started "Lean Transformation" with 4 Kaizen events, which will be replicated in our premises nationwide. These events were focused on reduction of wastage and seizure, improvement of client service and reduction of staff rotation.

In the Retail area, transformation process through Kaizen also started in august 2008. Four events were carried out to improve processes in Carnemart and BIF stores, the implementation role of Kaizen events nationwide was established, and the standards for store preparation process.

Approximately 223 staff members participated in Kaizen events. We've identified an important number of resolved opportunities, with resulting leaner and more efficient processes and services.

The main goals of Quality Direction are to introduce a "Continuous improvement culture" which will allow the Company to reduce its costs, improve its processes and eliminate waste in order to improve client satisfaction and maintain profit margin.





2008

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Estos 25 años nos han permitido crear una base sólida que ha generado un crecimiento importante para la empresa y quienes trabajan en ella.

Durante el 2008 participamos en un importante y detallado proceso de evaluación, haciéndonos acreedores al "Premio Nacional de Competitividad" en la categoría "Empresa Grande Industrial". Este reconocimiento fue entregado por parte del Presidente de la República, Lic. Felipe Calderón Hinojosa al Presidente y Director General de Grupo Bafar, Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares.

Este acontecimiento dio un giro importante al reconocer el liderazgo en nuestra organización y en el diseño de instrumentos que potencian su desarrollo. Para optimizar e innovar en los procesos, productos, servicios y modelos de negocio, Grupo Bafar trabajó en el desarrollo de un plan estratégico que lo conduce al establecimiento de mejores prácticas.

Este galardón nos fue otorgado gracias al Sistema Integral Bafar. Este sistema muestra de manera clara la forma en que se encuentran alineadas nuestra visión con la planeación estratégica de la empresa, lo que nos convierte en la organización más competitiva. Otro factor importante en esta



These 25 years have enabled us to create a solid foundation that has generated significant growth for the company and those working in it.

During 2008 we participated in an important and detailed evaluation process, winning the "Premio Nacional de Competitividad" ("National Competitiveness Award") in the category Industrial Enterprise. This recognition was given by the President of the Republic, Felipe Calderón Hinojosa to the President and CEO of Grupo Bafar, Oscar Eugenio Baeza Fares.

This event was an important turning point in recognizing the leadership in our organization, and design tools that enhance their development. To optimize and innovate processes, products, services and business models, Bafar Group worked on developing a strategic plan that leads to the establishment of best practices.

This award was given to us by Bafar System. This system shows clearly how they are aligned with our strategic planning of the company, making us the most competitive. Another important factor in this evaluation was the development of our staff through Bafar University, enabling a professional, personal and economical for our employees, contributing to better Mexicans every day.



evaluación fue el desarrollo de nuestro personal por medio de Universidad Bafar, permitiendo un crecimiento profesional, personal y económico para nuestros colaboradores, contribuyendo a formar cada día mejores mexicanos.

Solo las organizaciones como Grupo Bafar que se distingue por contar con las mejores prácticas de dirección para la calidad total, y que cuenta con altos niveles de competitividad en todos los aspectos de la organización, siendo una empresa innovadora, adaptable y socialmente responsable, con un desarrollo de su capacidad para generar capital intelectual, valor y calidad de vida.

Este reconocimiento nos impulsa a estar siempre a la vanguardia en procesos y sistemas que nos distinguen ahora como la empresa líder en competitividad, buscando siempre el valor en cada uno de los procesos productivos y administrativos.

En el Siglo XXI competir no es una alternativa sino una obligación. Grupo Bafar esta preparado para innovar, para adaptarse al cambio, aprovechar mejor sus recursos y garantizar la calidad total de nuestros productos, características que nos seguirán llevando a la búsqueda de nuevos mercados.

De esta manera, en Grupo Bafar demostramos la promoción del desarrollo a través de nuestro galardonado modelo de competitividad.

Just as organizations Bafar group that is distinguished by having the best management practices for total quality and has high levels of competitiveness in all aspects of the organization, being an innovative, adaptable and socially responsible, with a developing its capacity to generate intellectual capital, value and quality of life.

This recognition encourages us to be always at the forefront of processes and systems that we now distinguish as the leader in competitive, always looking for value in each of the productive and administrative processes.

Bafar group is prepared to innovate, to adapt to change, maximize your resources and ensuring the overall quality of our products, features that we will continue to seek new markets.

In this way, Bafar Group show promoting development with our award-winning model of competitiveness.



Grupo Bafar obtiene el Premio Nacional de Competitividad otorgado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total AC.

Bafar Group wins National Competitiveness Award given by the Institute for the Development of Total Quality AC.





Premio Nacional de Tecnología 2008



El 2008 fue un año de grandes logros. Siempre buscando la superación integral, Grupo Bafar se ha hecho acreedor también al Premio nacional de Tecnología.

El Presidente de La República, el Lic. Felipe Calderón Hinojosa hizo entrega al Lic. Oscar Eugenio Baeza Fares, Presidente y Director General de Grupo Bafar de tan honorable presea, misma que representa el compromiso de todos los colaboradores de la empresa, de seguir innovando y desarrollando nuevas estrategias que nos representen como una compañía dedicada a buscar la superación en todos los ámbitos, todo con el fin de brindar a nuestros clientes la mejor calidad en productos y servicios.

El premio nacional de Tecnología, es el máximo reconocimiento a nivel nacional en este rubro, que se entregó a Grupo Bafar por ser un modelo a seguir, por nuestra gestión de tecnología que genera productos y procesos competitivos de clase mundial, cabe destacar que Grupo Bafar es la primera empresa de la industria alimenticia en recibir esta presea.

2008 was a year of great achievements. Always looking for the integral, Grupo Bafar creditor also has the "Premio Nacional de Tecnología" ("National Award for Technology").

The President, Felipe Calderón Hinojosa delivered to Oscar Eugenio Baeza Fares, President and CEO of Grupo Bafar such honorable presea, which represents the commitment of all partners of the company, continue to innovate and developing new strategies to represent us as a company to seek to overcome in all areas, particularly to provide our customers the best quality products and services.

The National Technology Award, is the highest national recognition in this area, which was delivered to Bafar Group as a model to follow for our management of technology products and processes that generate competitive world-class, it is noteworthy that Group Bafar is the first company in the food industry to receive this award.



Este premio es un reconocimiento a la organización por estar dedicada a ofrecer productos innovadores, de la mejor calidad y al mejor precio que llenen todas las expectativas de nuestros clientes.

En esta ocasión el Premio Nacional de Tecnología conmemoró una década de existencia, contando durante este tiempo con la participación de más de 500 empresas y centros de investigación, siendo otorgadas 46 distinciones únicamente.

El modelo de gestión tecnológica de Grupo Bafar, líder a nivel nacional, se fundamenta en el capital humano, parte medular para que todo proceso se instrumente de manera eficiente y conforme a los estándares requeridos.

Universidad Bafar es el medio que nos ayuda a desarrollar a nuestra gente, unificar y alinear la visión y filosofía, para contribuir a los objetivos planteados.

Para Grupo Bafar, recibir un reconocimiento de esta magnitud es un estímulo se convierte en un desafío, que nos motiva a continuar en constante crecimiento, a seguir en la creación de mejores oportunidades de empleo, así como de invertir en nuevos proyectos de vanguardia, productos innovadores, de la mejor calidad y al mejor precio que cumplan con las expectativas de nuestros consumidores.

This award recognizes the organization for being dedicated to providing innovative products of the highest quality and best price to meet all the expectations of our customers.

On this occasion the National Award for Technology celebrated a decade of existence, during this time counting with the participation of over 500 companies, being awarded 46 distinctions only.

The management model Technology of Bafar Group, is leader nationally and based on human capital, core to any process is implemented efficiently and in accordance with the required standards.

Bafar University is the medium that helps us develop our people, unify and align the vision and philosophy to contribute to the objectives.

Bafar Group to receive recognition of this size is a stimulus becomes a challenge, which motivates us to continue growing, to be followed in the creation of better job opportunities and investing in new leading edge products innovative, high quality and best price to meet the expectations of our consumers.



Premio
Nacional
de Tecnología



Premio Nacional de Tecnología 2008, otorgado a Grupo Bafar por la Fundación Premio Nacional de tecnología.

National Technology Award 2008, given by the Group Bafar Technology Award Foundation.



Centro de Competencia Tecnológica

Tecnologic competence center

Grupo Bafar busca activamente la excelencia a través de mejores prácticas en toda su operación. La compañía se ha enfocado a modernizar sus procesos de negocio, reducir el costo de servicio, poner en marcha nuevos requerimientos de reportes y encontrar indicadores claves de desempeño.

Para lograr esta administración de información estratégica, en Grupo Bafar nos enfocamos en la información que nos hace competitivos, en una palabra: resultados.

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 y mejores prácticas de la industria. Entre algunos beneficios alcanzados se encuentran una mayor agilidad de respuesta en transacciones, un mejor entendimiento del mercado e identificación de dónde realizar inversiones de producto, la contribución para mejorar la satisfacción del cliente, una generación de mejores prácticas de administración de venta a detalle, mejor tiempo y seguridad en el desempeño de reportes, y un análisis estratégico de costos en la cadena de valor.

Bafar Group strives for excellence by means of best operative practices. The company has focused in modernizing its business processes, reducing service costs, implementing new report requirements and finding key performance indicators.

In order to meet strategic information management, we've focused on the information that makes us competitive, in one word: results.

We have successfully implemented an ERP – SAP system which consists in creating a managerial and planning format for corporative resources, based on integration and consolidation of business processes with a "lean" and "best industry practices" model approach. Among the benefits attained are better-response skilfulness in transactions, better understanding of the market and identification of investment opportunities for different products, contribution to improve client's satisfaction, generation of better managerial practices in retail sale, better timing and security in report performance, and strategic cost analysis for value chains.

Para dar soporte a la nueva plataforma de aplicaciones, el proyecto incluyó el desarrollo de un nuevo centro de datos, el cual tiene capacidad de albergar la tecnología necesaria para soportar el crecimiento de Grupo Bafar, con el desarrollo de operaciones de sistemas 5 veces más grande que el actual.

Para 2009, el Centro de Competencia Tecnológica se enfocará en la estabilización y consolidación de resultados del proyecto SAP a través de aplicaciones de Inteligencia de negocios y continuará con la implementación de módulos estratégicos que agregan ventaja competitiva al Grupo, como SEM SAP (Strategic Enterprise Management) que apoyará en los procesos de planeación estratégica y financiera.

To support the new applications platform, our Project included the development of a new data centre, to enable Grupo Bafar to harbour as much technology as needed to withstand future growth. This platform includes the development of system operations five times bigger than the one used today.

In 2009, the Technologic Competence Center will focus on result stabilization and consolidation of the SAP project, through business intelligence applications and implementation of strategic modules to add competitive advantage to the Group, like SEM SAP (Strategic Enterprise Management) which will support strategic and financial planning processes.



Universidad Bafar

Bafar University

En materia de educación, Universidad Bafar sigue adelante con la preparación de nuestros colaboradores de manera integral, impartiendo cursos en temas técnicos y de crecimiento personal.

El constante crecimiento de la organización ha demandado que Universidad Bafar busque nuevas formas de desarrollar al personal, de una manera ágil y efectiva. El plan estratégico de desarrollo en tiendas en el área de Retail, la apertura de nuevas divisiones en DPC y la apertura de nuevas líneas en Plantas han llevado a Universidad Bafar a elaborar guías de operación en el área comercial, programas de entrenamiento en puestos gerenciales, proyectos trainee y el desarrollo de técnicos en operaciones específicas.

Adicionalmente, fueron certificados nuevos Catedráticos Bafar para la capacitación en SAP, los cuales participan de manera activa en el desarrollo de las áreas en las que se implementa el ERP, logrando con éxito la adaptación del sistema en las diferentes áreas de la compañía.

In education, Bafar University continues with integral instruction for our staff, giving courses in technical and personal growth issues.

Constant enlargement of the organization has demanded Bafar University to look for new ways to promote staff development, in an agile and effective way. The strategic development plan for Retail stores, opening of new divisions in DPC and the implementation of new lines in Plants has encouraged Bafar University to design operation guides for the commercial area, training programs for management posts, trainee projects and the development of technicians for specific operations.

Additionally, new university professors were certified to carry out SAP training. They take active part in development of areas which are implementing ERP. This way we are successfully managing system adaptation in different areas of the Company.



En la búsqueda del desarrollo de personal ejecutivo, se implementó el “Programa de Gerenciamiento”, el cual busca proporcionar al Gerente la información necesaria para manejar y liderar a su personal a niveles altos de productividad, instaurar disciplina a través de sistemas de medición cuantitativa y cualitativa, así como la facultad para el desarrollo del personal.

Para fortalecer los conocimientos en las competencias para el nivel gerencial, se organizó en conjunto con el Tecnológico de Monterrey una capacitación de mejora continua, la cual consistió en una serie de módulos virtuales para cada uno de los 100 participantes, a lo largo de 12 meses.

Aiming to the development of executive staff, we're carrying out the “Managerial Program” which strives to give management the necessary information to lead its staff to high level productivity, establish discipline through quantitative and qualitative measuring systems, and the possibility of personal development.

To reinforce knowledge and competence in management level, we've jointly organized with Tecnológico de Monterrey a training course for continuous improvement, which has different virtual modules for 100 participants throughout 12 months.



Responsabilidad Social

Social responsibility

En Grupo Bafar entendemos la responsabilidad social como el compromiso integral que tenemos con todo lo que nos rodea, es por ello que Fundación Bafar es el organismo que se da la tarea de trabajar en el bienestar de nuestros colaboradores y sus familias, las comunidades en donde operamos y con la preservación del medio ambiente.

La responsabilidad social es el continuo compromiso del grupo para contribuir al desarrollo económico mientras apoyamos la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias, así como de la comunidad.

En Fundación Bafar, estamos trabajando con el objetivo de consolidar el apoyo social, cultural y ambiental. Es por eso que en este año alineamos nuestros esfuerzos para lograr resultados estratégicos dentro del área de mayor influencia, nuestra gente.

Hemos desarrollado conceptos que benefician a la mujer trabajadora, buscando otorgar becas para guarderías o casas donde puedan dejar a sus hijos durante su jornada laboral. Hemos trabajado en conjunto con Casas de Cuidado Diario A.C. quienes han ofrecido pláticas a nuestras promotoras para que conozcan el concepto y se vean beneficiadas.

Seguimos enfocando nuestro trabajo hacia el apoyo de instituciones que realicen labores socialmente relevantes. Buscamos que las Asociaciones Civiles e Instituciones de Beneficencia Pública cuenten con ayuda en especie que les facilite solventar el día a día con calidad alimenticia.

In Grupo Bafar we assume social responsibility as an integral compromise with everything that surrounds us, starting with the communities in which we work and the preservation of the environment.

Social responsibility is the Group's continuous compromise to contribute to economic development while supporting quality of life for our staff, their families and the community.

Not only do we strive for corporate success, we're working to consolidate social, cultural and environmental assistance. That's why this year we join efforts to attain strategic goals in the most important area: our people.

The Bafar Foundation has developed concepts that benefit working women: scholarships for day-care centres. With the organization Casas de Cuidado Diario A.C., our staff has received lectures about the day-care centre in order to receive its benefits.

The foundation has continued to support various institutions that carry out relevant social assistance. We strive to guarantee that these civil associations and public assistance institutions have economic aid to solve everyday necessities with quality nourishment.



**FUNDACIÓN
BAFAR**

Adicionalmente, hemos entregado donativos especiales. En el mes de diciembre se hizo un importante donativo al Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia de Chihuahua. Ahí se expresó el compromiso de Grupo Bafar por regresar una parte de lo mucho que la sociedad le ha brindado.

Otro importante donativo fue recaudado por medio del programa de redondeo en las cadenas Bif y Carnemart, gracias al esfuerzo de las cajeras que día a día solicitaron a los clientes su valiosa aportación para redondear sus compras.

Este donativo fue utilizado para la compra de 3,000 juguetes, repartidos a niños de escasos recursos en los Centros Comunitarios del DIF Estatal y en algunas colonias de bajos recursos.

Por otro lado, se llevó a cabo la donación de equipo de cómputo al Instituto José David, dedicado a la atención de diversas personas, principalmente niños con problemas auditivos severos que requieren implantes cocleares.

Tenemos una arraigada tradición de integridad. Nos esforzamos por ser socialmente responsables en todos los aspectos de nuestro negocio. En este sentido, orientamos nuestros recursos para convertirnos en un puente al empleo para muchas personas.

En Fundación Bafar tenemos la visión de generar un cambio trascendental en materia de educación, salud física y mental. Los problemas en nuestro país son muchos, y la dimensión es enorme, pero el común denominador es generar bienestar para nuestra gente y para nuestro país.

Additionally, we have made special donations. In December, our Group made an important donation to Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia of Chihuahua. That way, Bafar expressed its compromise to give back a part of what society has given to the Group.

Another important donation was raised through a "round out" program in Bif and Carnemart chains, with great collaboration of cashiers who, on a daily basis, asked clients for a valuable contribution to "round out" (donate the remaining cents of) their purchases.

This donation was used to buy 3,000 toys, which were given to children in poverty in Community Centres of DIF Estatal and in several impoverished quarters.

Also, the Bafar foundation donated computers to José David Institute, which gives assistance to several people, mainly children with profound hearing loss who need Cochlear implants.

We have a deep-rooted integrity tradition. The Bafar Foundation strives to be socially responsible in every aspect of our business. In this sense, we drive our resources to work as an "employment bridge" for many people.

We strive to generate important changes in education, mental and physical health. Our country's problems are many and of great dimension, and we wish to generate wellbeing for our people and our country.



Análisis Financiero

Financial analysis

Análisis de la Administración

2008

Los Estados Financieros Dictaminados y la Información Complementaria a menos que se indique de otra manera: las cifras están expresadas en millones de pesos de diciembre de 2008.

Entorno Económico

Sin lugar a dudas, la nota principal en el ámbito económico a nivel mundial durante el año 2008 fue la manifestación más profunda de la crisis financiera internacional. Originalmente se pensaba que la problemática de las hipotecas de baja calidad sería un problema transitorio y manejable. Sin embargo, su magnitud y su contaminación a prácticamente la mayoría de las instituciones financieras de Estados Unidos terminó por generar problemas adicionales en materia de contagio y confianza, con el colapso de los precios de los activos en las principales economías mundiales incluyendo, claro está, a los países emergentes.

Existen elementos sustantivos que nos permiten pensar que esta crisis será la más grave desde la Gran Depresión de los años treinta. Incluso al cierre de esta edición, las autoridades estadounidenses no han logrado restablecer la confianza en su sistema financiero, condición fundamental para que la economía retorne a la senda de la normalidad.

El esfuerzo de las autoridades norteamericanas para contener las implicaciones negativas de la crisis no ha sido menor. Pero tampoco lo ha sido la magnitud de la misma, con su dispersión rápida a otros giros de actividad y por supuesto propiciando un sector real más débil, muy particularmente hacia finales del año.

Confiamos en que el monitoreo constante y efectivo y las acciones determinantes del nuevo equipo económico del Presidente Barack Obama, favorecerán a que se minimice la profundidad y duración de la crisis.

Management's Analysis

2008

Audited Financial Statements and Supplementary Information unless otherwise indicated: figures are stated in millions of Mexican pesos (Ps) of purchasing power of December 31, 2008.

Economic Environment

There is no doubt that the main global economic event in 2008 was the unveiling of a major international financial crisis. Originally, analysts thought low quality mortgages would be a transitory and manageable problem. Nevertheless, its magnitude and expansion to practically the majority of the financial institutions in the United States generated additional trust issues and the spreading of the problem, with the collapse of asset prices in wealthier nations including, of course, emerging economies.

Important elements point out that this crisis will be the worst since the Great Depression of the 1930's. At closure of this edition, American authorities have not been able to reassert trust in their financial system, an important condition in order for the economy to return to normality.

Efforts made by American authorities to reduce negative impacts of the crisis have not been small. But the magnitude of the crisis itself has not been minor either, rapidly spreading to other lines of business and, of course, sponsoring a weaker real sector, especially towards the end of the year.

We're confident that permanent and effective monitoring actions and sound decisions taken by the new Economic Team of President Barack Obama will help diminish the depth and duration of the crisis.

In Mexico, all of these circumstances have caused negative effects in the most important variables of the economy. Main transmission mechanisms have been unveiled by the reduction of total (oil and non-oil) exports, direct foreign investment and

En México, las manifestaciones anteriormente descritas han producido efectos negativos en las principales variables de la economía. Los principales mecanismos de transmisión se advierten en las reducciones de las exportaciones totales (petroleras y no petroleras), de la inversión extranjera directa y las remesas. También en la depreciación de nuestra moneda y de los precios de las acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

En esta ocasión y contrario a lo que sucedía en crisis anteriores, la sólida posición financiera de nuestro país permitió a las autoridades instrumentar un programa de apoyo para mitigar los efectos de la situación económica mundial. Si bien es cierto que el programa compromete un monto de recursos significativo y no tiene precedente en cuanto a la política pública aplicada en nuestro país, no con esto podemos decir que la economía estará inmune al coletazo proveniente del exterior.

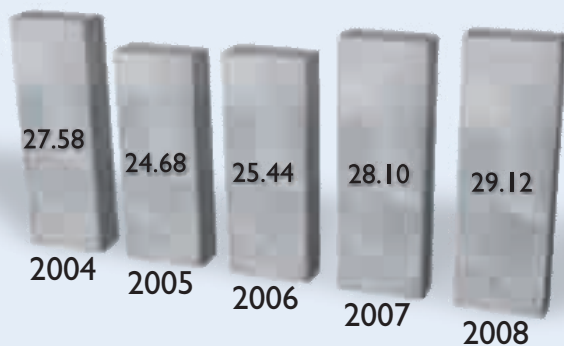
Hacia adelante, un factor que incidirá favorablemente para que nuestra recuperación sea más expedita radica en la salud que goza nuestro sistema financiero, gracias por un lado a la correcta supervisión ejercida por la autoridad y por el otro al manejo adecuado de los riesgos de mercado por parte de las propias autoridades. En esta época de crisis es común que se revivan temas relacionados con las reformas estructurales de segunda generación que requiere nuestro país. Ambos aspectos serán determinantes para que salgamos mejor librados de la crisis que nos aqueja.

Resultados

Ventas

La siguiente tabla proporciona la información sobre las ventas de Bafar en los años 2008, 2007 y 2006, desglosando sus componentes de volumen y precio.

| Concepto | 2008 | 2007 | 2006 | Var. / Change 2008-2007 | Var. / Change 2007-2006 | Concept |
|---------------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| Ventas consolidadas | 4,776 | 4,319 | 3,878 | 10.6% | 11.4% | Consolidated sales |
| Volumen | 164.0 | 153.7 | 152.4 | 6.7% | 0.8% | Volume |
| Precio en pesos | 29.1 | 28.1 | 25.4 | 3.6% | 10.5% | Price |



remittances. Also by the depreciation of our currency and stock prices in the Mexican Stock Exchange.

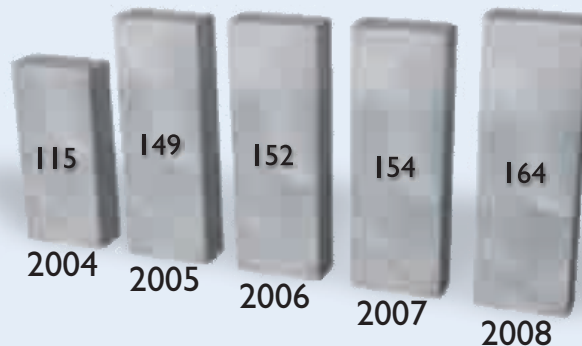
This time and opposite to what used to happen in previous crises, the solid financial position of our country allowed authorities to carry out a support program to mitigate effects of the global economic situation. Although the program includes an important financial amount and has no precedent in Mexican public policies, we cannot say our economy will be immune to external resonance.

In the future, our healthy financial system will act favorably for a clear recovery of the economy, due to correct supervision and adequate market risk management by the authorities. In crisis, it is normal to revive discussions about structural reforms of second generation required by our country. Both aspects will be important to better emerge from this crisis.

Results of Operations

Sales

The following table provides information on Bafar's sales for the years 2008, 2007 and 2006, showing the components of volume and price.



PRECIO / PRICE

VOLUMEN / VOLUME

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

2008-2007

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

Utilidad de Operación

La utilidad de operación de Bafar en 2008, 2007 y 2006 se explica a continuación:

| Concepto | 2008 | 2007 | 2006 | Var. / Chanae 2008-2007 | Var. / Chanae 2007-2006 | Concept |
|--|--------------|--------------|--------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Ventas consolidadas | 4,776 | 4,319 | 3,878 | 457 | 440 | Consolidated sales |
| Utilidad de operación | 373 | 306 | 320 | 67 | -14 | Operating profit |
| Margen de operación consolidado (%) | 7.81% | 7.08% | 8.25% | | | Consolidated operating margin (%) |

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

Resultado Integral de Financiamiento (RIF)

El ambiente macroeconómico (tipos de cambio principalmente), ha sido un factor desfavorable en la determinación del RIF de Bafar en este año, y principalmente en el último trimestre, efecto que se ve reflejado en la pérdida cambiaria en el deslizamiento del peso contra el dólar.

Cabe mencionar que la compañía no contaba con derivados en el momento de la crisis mundial (Octubre 2008) adicionalmente, se aplicaron los cambios en la derogación del Boletín B-10 (principios de contabilidad en México).

| RIF | 2008 | 2007 | 2006 | Var. / Change 2008-2007 | Var. / Change 2007-2006 | CFI/E |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Gastos financieros | (40) | (25) | (31) | (16) | 6 | Financial expense |
| Productos financieros | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | Financial income |
| Gastos Financieros, Neto | (37) | (23) | (30) | (14) | 7 | Net financial expense |
| Ganancia (pérdida) cambiaria | (151) | 4 | 4 | (155) | 0 | Exchange gain (loss) |
| Ganancia monetaria | | (6) | 1 | 6 | (7) | Gain on monetary position |
| RIF Total | (187) | (25) | (25) | (163) | 0 | Net CFI/E |

Sales behavior can be explained as follows:

2008-2007

Bafar's sales increased in volume by 6.7% and in average prices by 3.6%. These numbers represent sustained growth of the different businesses that form the Group. Accurate development of sales volume and market participation was achieved in important brands such as Sabori and Bafar, as well as in Carnemart Stores, giving better presence and attention to the costumers that prefer us. Price has two important effects, first at the beginning of the year related to input materials and then by the mixed effects due to the crisis of the last trimester of the year.

Operating Profit

Bafar's operation profit for 2008, 2007 and 2006 is explained as follows:

Operation profit increased by 22% compared to the previous year due to the increase in sales and a better development of Plant efficiencies through Kaizen equipment, which provided important savings as well as good control in the exercise of our expenses.

Integral Financial Results (IFR)

The macroeconomic environment (mainly exchange rates) has been a negative factor for the determination of Bafar's IFR in this year, particularly in the last trimester. This effect can be seen in the losses related to the changes of the exchange rate and the devaluation of pesos to dollars.

It is worth mentioning that the Company did not have derivatives at the moment of the world crisis (October 2008). Additionally, changes to the derogation of Bulletin B-10 (accounting principles in Mexico) were applied.

Utilidad Neta

La utilidad neta consolidada y la mayoritaria de Bafar de los años 2008, 2007, 2006 se muestran en la siguiente tabla y son el resultado de lo ya explicado en cuanto a la utilidad de operación, la cual tuvo como se muestra un buen desarrollo. Sin embargo, el efecto del deslizamiento en cambio paridad del último trimestre del año, que fue de un 26%, nos llevó a que la utilidad neta del ejercicio disminuyera contra los resultados del 2007.

| Estado de Resultados | 2008 | 2007 | 2006 | Var. / Change 2008-2007 | Var. / Change 2007-2006 | Income Statement |
|--|-------|------|------|-------------------------|-------------------------|---|
| Utilidad de operación | 373 | 306 | 320 | 67 | (14) | Operating profit |
| Otros gastos, neto | (31) | (7) | 18 | (24) | (25) | Other income (expense), net |
| RIF ⁽¹⁾ | (187) | (25) | (25) | (163) | 0 | CFI/E ⁽¹⁾ |
| Impuestos ⁽²⁾ | (32) | (84) | 206 | 52 | (209) | Taxes ⁽²⁾ |
| Utilidad de operaciones continuas | 123 | 190 | 519 | (67) | (329) | Net income from continuing operations |
| Efecto al inicio por cambios en principios de contabilidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Initial effects of changes in accounting principles |
| Utilidad neta consolidada | 123 | 190 | 519 | (67) | (329) | Consolidated net income |
| Utilidad neta mayoritaria | 138 | 193 | 517 | (55) | (324) | Net income of majority stockholders |

(1) Resultado Integral de Financiamiento
(2) Impuesto sobre la renta

(1) Comprehensive financial income (expense)
(2) Income tax benefit (expense)

Net Income

Bafar's net funded and net controlling incomes for 2008, 2007 and 2006 are shown in the following table and are the result of what has already been explained regarding operation profit, which had, as it is shown, good development. However, the effect of the peso devaluation to the dollar in the last trimester of the year, of 26%, resulted in a decrease of the exercise's net profit related to 2007 results.

Dividendos Decretados y Crecimiento en el Capital Contable

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de Bafar celebrada el 18 de abril de 2008, se acordó decretar dividendos por un importe de \$21.5 mdp mediante la entrega de acciones en tesorería.

En 2008, el capital contable consolidado aumentó un 5.2%, principalmente por los efectos de la utilidad neta del ejercicio anterior.

Dividends Declared and Growth in Stockholders' Equity

In the ordinary assembly of Bafar's shareholders, that took place on April 18th 2008, it was decided to decree dividends of \$21.5 million pesos through the handing of treasury shares.

In 2008, consolidated capital increased by 5.2%, mainly because of the effects of last exercise's net profit.

Cambios en la Situación Financiera

Changes in Financial Position

Recursos Generados por la Operación

Resources Provided by Operations

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

Resources generated by operation had an accurate development representing \$274 million pesos, an amount 4% higher compared to last year.

| | 2008 | 2007 | 2006 | |
|--|-------|-------|-------|--|
| Recursos generados por la operación | | | | Resources provided by operations |
| Flujo de Efectivo ⁽¹⁾ | 472 | 394 | 405 | Cash flow ⁽¹⁾ |
| Otros Productos (Gastos), neto | (31) | (7) | 18 | Other income (expense), net |
| RIF | (187) | (25) | (25) | CFI/E |
| Otras partidas virtuales | 36 | 13 | 2 | Other items that did not require (generate) resources |
| Flujo derivado del resultado neto del ejercicio | 290 | 375 | 400 | Resources from net income for the year |
| Cambios CNT ⁽²⁾ excluyendo financiamiento por deuda | (16) | (110) | (177) | Changes in NWC ⁽²⁾ excluding debt financing |
| Recursos generados por operación | 274 | 264 | 223 | Resources provided by operations |

(1) Definido como la utilidad de operación más depreciación

(1) Defined as operating income plus depreciation

(2) Capital Neto de Trabajo

(2) Net working capital

El flujo derivado del resultado neto del ejercicio en el año 2008 tuvo un aumento contra el año pasado, y el capital de trabajo requerido fue menor en \$94, debido principalmente a un importante esfuerzo en la administración de los inventarios y con un mejor de desempeño de proveedores y clientes.

The flow that was generated by the net result of the exercise in 2008, increased compared to last year, and the labor capital required was lower by \$94 mainly due to an important effort on the inventory administration and better performance of providers and clients.

Inversiones, Financiamientos y Otros

Inversiones, Financiamientos y Otros

Con base en el renglón de recursos generados por la operación, la siguiente tabla presenta las principales transacciones de los años respectivos:

Based on the resources generated by operation, the following table shows transactions on each year:

| | 2008 | 2007 | 2006 | |
|--|-------|-------|-------|---|
| Inversiones, financiamientos y otros | | | | Investments, financing and other |
| Recursos generados por la operación | 274 | 264 | 223 | Resources provided by operations |
| Préstamo (pago) con instituciones financieras | 192 | 138 | 70 | Notes payable to financial institutions - net |
| Compra (colocación) acciones propias - neto | | (14) | (26) | (Placement of) Repurchase shares |
| Dividendos decretados por BAFAR | | (38) | (20) | Dividends declared by BAFAR |
| Interés minoritario en subsidiarias consolidadas | 0 | 0 | 0 | Minority interest in consolidated subsidiaries |
| Recursos generados por actividades de financiamiento | 192 | 86 | 25 | Net resources generated by financing activities |
| Inmuebles, maquinaria y equipo - neto | (399) | (315) | (243) | Property, plant and equipment |
| Adquisición de acciones | | | (32) | Acquisition of shares |
| Activos netos de subsidiarias adquiridas | 0 | 0 | 0 | Net assets from acquired subsidiaries |
| Recursos utilizados por actividades de inversión | (399) | (315) | (275) | Net resources used in investing activities |
| Efectivo y equivalentes de efectivo: | | | | Cash and cash equivalents: |
| (Disminución) aumento | 66 | 35 | (27) | Net (decrease) increase |
| Saldo al inicio de año | 51 | 16 | 44 | Balanced at beginning of year |
| Saldo al final del año | 117 | 51 | 16 | Balanced at end of year |

La empresa invirtió \$399 mdp en capex los cuales fueron direccionados a mejorar la tecnología (SAP), al crecimiento en la red de distribución de nuestros productos y a mejorar líneas de producción con productos de Innovación, además de la creación del CIDET (Centro de innovación y desarrollo tecnológico), también se invirtió en activos fijos y recursos que fueron destinados a las ampliaciones de las Plantas de La Piedad y Chihuahua.

The company invested \$399 million pesos on capex which were directed to improve technology (SAP), to increase the product distribution network and to improve production lines with innovative products as well as with the creation of CIDET (Center for innovation and Technological Development). Investments were also made on capital assets and resources for the enlargement of the Plants at La Piedad and Chihuahua.

Cambios en Deuda Neta de Caja

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

| | 2008 | 2007 | 2006 | |
|---|------|------|------|---|
| Deuda neta de caja | | | | Changes in debt net of cash |
| Préstamos a corto plazo | 415 | 311 | 192 | Notes payable to financial institutions |
| Porción circulante de pasivos a largo plazo | 96 | 86 | 83 | Current portion of long-term debt |
| Préstamos a largo plazo | 301 | 183 | 167 | Long-term debt |
| Préstamos totales | 813 | 580 | 442 | Total debt |
| Caja | 117 | 51 | 16 | Cash |
| Deuda neta de caja | 695 | 529 | 426 | Debt net of Cash |

Changes in Debt Net of Cash

Bafar's net loss in cash is shown in the next table:

Como resultado de las inversiones en activo fijo y en el capital de trabajo, la deuda con costo neta de caja se incrementó en \$166 durante el año 2008.

As a result of investments in capital asset and in working capital, net loss in cash increased in \$166 during 2008.

Los vencimientos de los pasivos a Largo Plazo del año 2008 son:

Maturity in long-term debt for 2008 is:

| | |
|-------------|-----|
| 2010 | 77 |
| 2011 | 40 |
| 2012 - 2013 | 185 |
| | 301 |

Razones Financieras

Financial Ratios

Liquidez

Liquidity

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

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

| | 2008 | 2007 | 2006 | |
|--------------------------------------|------|------|------|---|
| Deuda neta de caja/Flujo de efectivo | | | | Debt net of cash / Cash flow (in pesos) |
| Deuda neta de caja | 695 | 529 | 426 | Debt net of cash |
| Flujo de efectivo | 472 | 394 | 405 | Cash Flow |
| Deuda neta de caja/Flujo de efectivo | 1.47 | 1.34 | 1.05 | Debt net of cash / Cash flow |

La cobertura de intereses (*) ha mantenido en una posición muy sana para la compañía.

Interest coverage ratio (*) has maintained a healthy position for the company.

| | 2008 | 2007 | 2006 | |
|--------------------------|-------|-------|-------|------------------------|
| Cobertura de intereses | | | | Interest Coverage |
| Flujo de efectivo | 472 | 394 | 405 | Cash Flow |
| Gastos financieros netos | 37 | 23 | 30 | Net Financial expenses |
| | 12.80 | 17.19 | 13.50 | |

*Definida como la utilidad de operación más la depreciación, entre los gastos financieros netos.

* Defined as operating income plus depreciation, divided by net financial.

Estructura Financiera

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

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

Results of Operations

Bafar's financial structure indicators experienced important changes. The greater impact was in the ratio total debt/capital, which increased from 0.54 in 2007 to 0.66 in 2008, as explained previously.

In addition, debt with cost has not changed, mainly because of important investments in capital assets made by the Company in the last three years.

| Indicadores financieros | 2008 | 2007 | 2006 | Financial Indicatorss |
|---|------|------|------|--|
| Pasivo total / Capital contable consolidado | 0.66 | 0.54 | 0.43 | Total liabilities / Stockholders' equity |
| Deuda largo plazo/ Deuda total (%) | 37 | 32 | 38 | Long-term debt / Total debt (%) |
| Deuda con costo / Pasivo Total (%) | 49 | 46 | 45 | Debt with Cost / Total Debt (%) |



Estados Financieros

Financial statements



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

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

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Dictamen de los auditores independientes | 53 |
| Balances generales consolidados | 54 |
| Estados consolidados de resultados | 55 |
| Estados consolidados de variaciones en el capital contable | 56 |
| Estado consolidado de flujos de efectivo por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008 | 57 |
| Estado consolidado de cambios en la situación financiera por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007 | 58 |
| Notas a los estados financieros consolidados | 59 |

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

*Consolidated Financial Statements for the Years Ended December 31, 2008 and 2007,
and Independent Auditors' Report Dated March 20, 2009*

Table of contents

| | |
|---|-----------|
| <i>Independent Auditors' Report</i> | 74 |
| <i>Consolidated Balance Sheets</i> | 75 |
| <i>Consolidated Statements of Income</i> | 76 |
| <i>Consolidated Statements of Changes in Stockholders' Equity</i> | 77 |
| <i>Consolidated Statement of Cash Flows for the Year Ended December 31, 2008</i> | 78 |
| <i>Consolidated Statement of Changes in Financial Position for the Year Ended December 31, 2007</i> | 79 |
| <i>Notes to Consolidated Financial Statements</i> | 80 |

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

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

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

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

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

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

C. P. C. Fernando Enrique Trujillo Borunda

20 de marzo de 2009

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu -asociación suiza- y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

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

Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2008 y 2007

(En miles de pesos)

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de resultados

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

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

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de variaciones en el capital contable

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

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

| | Capital social | Prima en venta de acciones | Utilidades retenidas | Reserva para recompra de acciones | Insuficiencia en la actualización del capital contable | Efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido | Capital contable mayoritario | Interés minoritario en subsidiarias consolidadas | Capital contable |
|--|----------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------------|--|--|------------------------------|--|------------------|
| Saldos al 1.º de enero de 2007 | \$ 147,750 | \$ 264,600 | \$ 2,150,246 | \$ 98,095 | \$ (262,725) | \$ (183,647) | \$ 2,214,319 | \$ 32,865 | \$ 2,247,184 |
| Compra de acciones propias | (2,307) | | | (63,456) | | | (65,763) | | (65,763) |
| Colocación de acciones propias compradas | 1,747 | 27,795 | | 21,861 | | | 51,403 | | 51,403 |
| Dividendos pagados \$0.12 pesos por acción | | | (38,038) | | | | (38,038) | | (38,038) |
| Utilidad integral | | | 193,145 | | (42,430) | | 150,715 | (3,331) | 147,384 |
| Saldos al 31 de diciembre de 2007 | 147,190 | 292,395 | 2,305,353 | 56,500 | (305,155) | (183,647) | 2,312,636 | 29,534 | 2,342,170 |
| Reclasificación del resultado por posición monetaria patrimonial y resultado por tenencia de activos no monetarios al 1.º de enero de 2008 | | | (305,155) | | 305,155 | | - | | - |
| Reclasificación del efecto acumulado inicial de impuesto sobre la renta diferido al 1.º 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 | \$ 14,220 | \$ 2,464,272 |

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estado consolidado de flujos de efectivo

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2008

(En miles de pesos)

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estado consolidado de cambios en la situación financiera

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2007

(En miles de pesos)

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

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Notas a los estados financieros consolidados

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

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

1. Actividades

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

2. Bases de presentación

- a. **Unidad monetaria de los estados financieros** – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2008 y por el año que terminó en esa fecha incluyen saldos y transacciones de pesos de diferente poder adquisitivo. Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2007 y por el año que terminó en esa fecha están presentados en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007.
- b. **Consolidación de estados financieros** – Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias, cuya participación accionaria en su capital social se muestra a continuación.

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

(Continúa)

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

(Concluye)

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

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

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

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

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

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

- d. **Utilidad integral** – Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. En 2008 no se obtuvieron otras partidas de utilidad integral. Las otras partidas de utilidad integral están representadas en 2007 por la insuficiencia en la actualización del capital contable.
- e. **Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su función debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.
- f. **Utilidad de operación** – La utilidad de operación se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aún cuando la NIF B-3, Estado de resultados, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

3. Resumen de las principales políticas contables:

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

a. **Cambios contables:**

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

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

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

- **NIF B-15, Conversión de monedas extranjeras (NIF B-15)** - Desaparece las clasificaciones de operación extranjera integrada y de entidad extranjera en virtud de que incorpora los conceptos de moneda de registro, moneda funcional y moneda de informe; establece los procedimientos para convertir la información financiera de una operación extranjera: i) de la moneda de registro a la funcional; y, ii) de la moneda funcional a la de informe y permite que la entidad presente sus estados financieros en una moneda de informe diferente a su moneda funcional.
- **NIF D-3, Beneficios a los empleados (NIF D-3)**- Incorpora la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) causada y diferida como parte de su normatividad y establece que la diferida se determina con el método de activos y pasivos establecido en la NIF D-4 en lugar de considerar las diferencias temporales que surjan de la conciliación entre la utilidad contable y la renta gravable para PTU. El efecto de la PTU diferida generado al 1o. de enero de 2008 por cambio en el método de reconocimiento se reconoció en utilidades retenidas.

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

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

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

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

Insuficiencia en la actualización del capital contable - Se integra del resultado por posición monetaria acumulado hasta la primera actualización y la pérdida por tenencia de activos no monetarios que representa el cambio en el nivel específico de precios que se incrementó por debajo de la inflación.

Resultado por posición monetaria - Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”) a la posición monetaria neta mensual. La pérdida se origina de mantener una posición monetaria activa neta.

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

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

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

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

- o. **Utilidad por acción** – La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio. La utilidad por acción diluida se determina ajustando la utilidad neta mayoritaria y las acciones ordinarias, bajo el supuesto de que se realizarían los compromisos de la entidad para emitir o intercambiar sus propias acciones.

4. Efectivo y equivalentes de efectivo

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

5. Cuentas por cobrar

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

Por ciertas cuentas por cobrar a clientes, la Compañía para cubrir su riesgo de crédito contrata seguros.

6. Inventarios

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

7. Inmuebles, maquinaria y equipo

| | 2008 | 2007 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Edificios | \$ 511,926 | \$ 488,048 |
| Adaptaciones en locales arrendados | 137,390 | 124,882 |
| Maquinaria y equipo industrial | 762,434 | 736,205 |
| Equipo de transporte | 207,076 | 196,537 |
| Equipo de cómputo | 112,323 | 113,049 |
| Mobiliario y equipo de oficina | <u>73,477</u> | <u>69,644</u> |
| | 1,804,626 | 1,728,365 |
| Depreciación y amortización acumulada | <u>(646,776)</u> | <u>(561,632)</u> |
| | 1,157,850 | 1,166,733 |
| Terrenos | 203,792 | 176,407 |
| Construcciones en proceso | <u>357,737</u> | <u>84,571</u> |
| | <u>\$ 1,719,379</u> | <u>\$ 1,427,711</u> |

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

8. Otros activos, principalmente derechos de uso de marcas

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

9. Pasivo a largo plazo

| | 2008 | 2007 |
|--|-------------------|-------------------|
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo de \$35,000 nominales; devenga intereses a la tasa TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio) más 1.15 puntos porcentuales, menos 1.75 puntos porcentuales otorgados por FIRA (tasa efectiva del 8.44% y 8.29% anual promedio en 2008 y 2007, respectivamente). | \$ 8,750 | \$ 15,750 |
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 9.82% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo cuyo valor de adquisición fue \$100,000 nominales. | 36,463 | 56,352 |
| Préstamo simple en moneda nacional, al 9.62% de interés anual fijo, garantizado con activos de operación de una subsidiaria. | 38,293 | 58,333 |
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, al 7.5% de interés anual fijo, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$78,750 nominales. | 5,250 | 21,000 |
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida con el préstamo con un valor de \$27,700 nominales; devenga intereses a la tasa TIIE más 1.5 puntos porcentuales (tasa efectiva anual promedio del 10.19% y 6.99% en 2008 y 2007, respectivamente). | 4,155 | 9,695 |
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con la maquinaria adquirida, devenga interés a la tasa TIIE más .95% (tasa efectiva de interés del 9.64% al 31 de diciembre de 2008). | 214,500 | - |
| Préstamo refaccionario en moneda nacional, garantizado con maquinaria y construcciones adquiridas con el préstamo con un valor de \$125,000 nominales; devenga intereses a la tasa del 8.9% anual fijo. | <u>90,000</u> | <u>108,000</u> |
| Pasivo a largo plazo | 397,411 | 269,130 |
| Menos - Porción circulante | <u>(96,294)</u> | <u>(86,179)</u> |
| | <u>\$ 301,117</u> | <u>\$ 182,951</u> |

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

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

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

10. Beneficios a los empleados

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

11. Capital contable

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

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

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

- En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de abril de 2008, se acordó un decreto de dividendos por un importe de \$21,488 mediante la entrega de 1,451,909 acciones en tesorería.
- Durante el ejercicio de 2008, la Compañía compró 3,566,169 acciones de su capital social por \$51,781.
- Durante el ejercicio de 2008, la Compañía colocó entre el público inversionista 4,953,810 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$50,778.
- En Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de abril de 2007, se acordó un decreto de dividendos de \$38,038 (\$36,873 pesos históricos).
- Durante el ejercicio de 2007, la Compañía compró 4,918,000 acciones de su capital social por \$65,763.
- Durante el ejercicio de 2007, la Compañía colocó entre el público inversionista 3,740,200 acciones propias que se habían comprado anteriormente (acciones en tesorería) en \$51,403.

- h. El saldo de las acciones recompradas al 31 de diciembre de 2008 y 2007 asciende a 7,083,169 y 8,470,810, respectivamente. El promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante 2008 y 2007 fue de 306,996,859 y 307,471,152, respectivamente.
- i. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituída cuando se disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2008 y 2007, la reserva legal a valor nominal asciende a \$10,296 y \$10,163, respectivamente.
- j. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- k. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

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

12. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

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

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

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

c. Las transacciones en moneda extranjera fueron como sigue:

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

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

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

13. Operaciones con partes relacionadas

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

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

14. Resultado integral de financiamiento

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

| | 2008 | 2007 |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|
| RIF capitalizado por tipo de activos: | | |
| Edificios y maquinaria y equipo | \$ <u>15,810</u> | \$ <u>9,706</u> |

Conciliación del RIF del período:

| | 2008 | 2007 |
|--|-------------------|------------------|
| RIF capitalizado atribuible a activos calificables | \$ 15,810 | \$ 9,706 |
| Saldo neto reconocido en el estado de resultados | <u>187,431</u> | <u>24,747</u> |
| Total del RIF devengado | <u>\$ 203,241</u> | <u>\$ 34,453</u> |

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

15. Impuestos a la utilidad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Continúa)

| | | |
|--|---------------------|---------------------|
| ISR diferido pasivo: | | |
| Inmuebles, maquinaria y equipo | (116,524) | (100,138) |
| Otros | | |
| 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 | (388,724) | (372,338) |
| Impuesto al activo pagado por recuperar | 2,149 | 2,149 |
| Estimación para valuación del activo por pérdidas fiscales pendientes de amortizar | (36,464) | (8,321) |
| Estimación para valuación del activo por impuesto diferido originado por el impuesto al activo pagado por recuperar | <u>(2,149)</u> | <u>(2,149)</u> |
| Total pasivo | <u>\$ (280,901)</u> | <u>\$ (250,562)</u> |

(Concluye)

- d. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2008 son:

| Año de vencimiento | Pérdidas Amortizables | Impac Recuperable |
|--------------------|-----------------------|-------------------|
| 2009 | \$ 1,496 | \$ 219 |
| 2010 | 72,493 | 591 |
| 2011 | 18,788 | 460 |
| Años posteriores | <u>419,481</u> | <u>879</u> |
| | <u>\$ 512,258</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 \$130,228 y \$2,149; respectivamente, sin embargo, éstos fueron reservados porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

16. Utilidad por acción

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

| | |
|---|--------------------|
| Utilidad neta mayoritaria | <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> |

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

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

17. Compromisos

La Compañía arrienda varios edificios que ocupa como tiendas para la venta de sus productos en diferentes ciudades donde están ubicadas sus sucursales. Los gastos por renta ascendieron a \$21,245 en 2008 y \$19,693 en 2007; los contratos de arrendamiento son por un plazo forzoso de un período determinado y establecen los siguientes pagos mínimos:

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

18. Contingencias

- a. Al 31 de diciembre de 2008, se encontraban en proceso varios juicios laborales, así como algunos de menos importancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Instituto Mexicano del Seguro Social, en los cuales la Compañía actúa como demandada. La Compañía no ha registrado una provisión porque en opinión de la Administración y de sus asesores legales, ésta cuenta con elementos para obtener resoluciones favorables. El monto del pasivo no registrado asciende a \$22,051, aproximadamente.
- 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.

19. Información por segmentos de negocio

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

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

20. Nuevos pronunciamientos contables

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

21. Normas de Información Financiera Internacionales

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

22. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 20 de marzo de 2009, por el C.P. Luís Manuel García Saldivar, 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.

* * * * *

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

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

Independent Auditors' Report to the Board of Directors and Stockholders of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V.

We have audited the accompanying consolidated balance sheets of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries (the "Company") as of December 31, 2008 and 2007, and the related consolidated statements of income and changes in stockholders' equity for the years then ended, of cash flows for the year ended December 31, 2008 and of changes in financial position for the year ended December 31, 2007. These financial statements are the responsibility of the Company's management. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audits.

We conducted our audits in accordance with auditing standards generally accepted in Mexico. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free of material misstatement and that they are prepared in accordance with Mexican Financial Reporting Standards. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the financial reporting standards used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation. We believe that our audits provide a reasonable basis for our opinion.

As mentioned in Note 3, beginning January 1, 2008, the Company adopted the following financial reporting standards: NIF B-2, *Statement of Cash Flows*; NIF B-10, *Effects of Inflation* and NIF D-4, *Income Taxes*.

In our opinion, such consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries as of December 31, 2008 and 2007, and the results of their operations and changes in their stockholders' equity for the years then ended, their cash flows for the year ended December 31, 2008 and changes in their financial position for the year ended December 31, 2007, in conformity with Mexican Financial Reporting Standards.

The accompanying consolidated financial statements have been translated into English for the convenience of users.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu

C. P. C. Fernando Enrique Trujillo Borunda

March 20, 2009

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Balance Sheets

As of December 31, 2008 and 2007

(In thousands of Mexican pesos)

| Assets | 2008 | 2007 |
|---|---------------------|---------------------|
| Current assets: | | |
| Cash and cash equivalents | \$ 117,017 | \$ 51,443 |
| Accounts receivable – net | 688,828 | 653,964 |
| Inventories | 493,122 | 407,473 |
| Prepaid expenses | <u>2,297</u> | <u>3,468</u> |
| Total current assets | 1,301,264 | 1,116,348 |
| Property, plant and equipment – Net | 1,719,379 | 1,427,711 |
| Other assets, mainly rights to use trademarks – Net | <u>1,079,740</u> | <u>1,066,721</u> |
| Total | <u>\$ 4,100,383</u> | <u>\$ 3,610,780</u> |
| | | |
| Liabilities and stockholders' equity | | |
| Current liabilities: | | |
| Notes payable to financial institutions | \$ 415,376 | \$ 311,077 |
| Current portion of long-term debt | 96,294 | 86,179 |
| Trade accounts payable | 467,410 | 326,099 |
| Accrued expenses and taxes other than income taxes | <u>65,900</u> | <u>101,552</u> |
| Total current liabilities | 1,044,980 | 824,907 |
| Long-term debt | 301,117 | 182,951 |
| Employee benefits | 9,113 | 10,190 |
| Deferred income taxes | <u>280,901</u> | <u>250,562</u> |
| Total liabilities | <u>1,636,111</u> | <u>1,268,610</u> |
| Commitments and contingencies (Notes 17 and 18) | | |
| Stockholders' equity: | | |
| Majority stockholders' equity | 2,450,052 | 2,312,636 |
| Minority interest in consolidated subsidiaries | <u>14,220</u> | <u>29,534</u> |
| Total stockholders' equity | <u>2,464,272</u> | <u>2,342,170</u> |
| Total | <u>\$ 4,100,383</u> | <u>\$ 3,610,780</u> |

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statements of Income

For the years ended December 31, 2008 and 2007

(In thousands of Mexican pesos, except for earnings per share)

| | 2008 | 2007 |
|--|-------------------|-------------------|
| Net sales | \$ 4,775,822 | \$ 4,318,717 |
| Costs and expenses: | | |
| Cost of sales | 3,078,216 | 2,827,450 |
| Selling, general and administrative expenses | <u>1,324,425</u> | <u>1,185,569</u> |
| | <u>4,402,641</u> | <u>4,013,019</u> |
| Income from operations | 373,181 | 305,698 |
| Other expenses, Net | (30,744) | (7,123) |
| Comprehensive financing cost: | | |
| Interest expense | (40,220) | (24,663) |
| Interest income | 3,335 | 1,742 |
| Exchange (loss) gain – net | (150,546) | 4,447 |
| Monetary position loss | <u>(187,431)</u> | <u>(6,273)</u> |
| | <u>(187,431)</u> | <u>(24,747)</u> |
| Income before income taxes | 155,006 | 273,828 |
| Income taxes | <u>31,901</u> | <u>84,014</u> |
| Consolidated net income | <u>\$ 123,105</u> | <u>\$ 189,814</u> |
| Net income of majority stockholders | \$ 138,419 | \$ 193,145 |
| Net loss of minority stockholders | <u>(15,314)</u> | <u>(3,331)</u> |
| Consolidated net income | <u>\$ 123,105</u> | <u>\$ 189,814</u> |
| Net income per share, basic and diluted | <u>\$.45</u> | <u>\$.63</u> |

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statements of Changes in Stockholders' Equity

For the years ended December 31, 2008 and 2007

(In thousands of Mexican pesos, except per share amounts)

| | Capital Stock | Additional Paid-in Capital | Retained Earnings | Share Repurchase Fund | Insufficiency in Restated Stockholders' Equity | Initial Cumulative Effect of Deferred Taxes on Income | Majority Stockholders' Equity | Minority Interest in Consolidated Subsidiaries | Total Stockholders' Equity |
|---|---------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|--|---|-------------------------------|--|----------------------------|
| Balances as of January 1, 2007 | \$ 147,750 | \$ 264,600 | \$ 2,150,246 | \$ 98,095 | \$ (262,725) | \$ (183,647) | \$ 2,214,319 | \$ 32,865 | \$ 2,247,184 |
| Repurchase of shares | (2,307) | | | (63,456) | | | (65,763) | | (65,763) |
| Placement of repurchased shares | 1,747 | 27,795 | | 21,861 | | | 51,403 | | 51,403 |
| Dividends paid \$0.12 pesos per share | | | (38,038) | | | | (38,038) | | (38,038) |
| Comprehensive income | | | 193,145 | | (42,430) | | 150,715 | (3,331) | 147,384 |
| Balances as of December 31, 2007 | 147,190 | 292,395 | 2,305,353 | 56,500 | (305,155) | (183,647) | 2,312,636 | 29,534 | 2,342,170 |
| Reclassification of loss from monetary position in equity and loss from holding non-monetary assets as of January 1, 2008 | | | (305,155) | | 305,155 | | - | | - |
| Reclassification of the initial cumulative effect of deferred income taxes as of January 1, 2008 | | | (183,647) | | | 183,647 | - | | - |
| Repurchase of shares | (1,710) | | | (50,071) | | | (51,781) | | (51,781) |
| Placement of repurchased shares | 1,679 | 18,718 | | 30,381 | | | 50,778 | | 50,778 |
| Dividends paid \$0.12 pesos per share | 696 | 11,129 | (21,488) | 9,663 | | | - | | - |
| Comprehensive income | | | 138,419 | | | | 138,419 | (15,314) | 123,105 |
| Balances as of December 31, 2008 | \$ 147,855 | \$ 322,242 | \$ 1,933,482 | \$ 46,473 | \$ - | \$ - | \$ 2,450,052 | \$ 14,220 | \$ 2,464,272 |

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended December 31, 2008

(In thousands of Mexican pesos)

| | 2008 |
|--|-------------------|
| Operating activities: | |
| Income before income taxes | \$ 155,006 |
| Items related to investing activities: | |
| Depreciation and amortization | 99,153 |
| Gain on sale of fixed assets | (1,019) |
| Interest income | (3,335) |
| Items related to financing activities: | |
| Interest expense | 40,220 |
| | <u>290,025</u> |
| (Increase) decrease in: | |
| Accounts receivable | (34,864) |
| Inventories | (85,649) |
| Prepaid expenses | 1,171 |
| Trade accounts payable | 141,311 |
| Accrued expenses and taxes other than income taxes | (35,652) |
| Income taxes paid | (1,562) |
| Employee benefits | (1,077) |
| Net cash provided by operating activities | <u>273,703</u> |
| Investing activities: | |
| Purchases of machinery and equipment | (396,349) |
| Proceeds from sale of machinery and equipment | 6,547 |
| Other assets | (13,019) |
| Interest received | 3,335 |
| Net cash used in investing activities | <u>(399,486)</u> |
| Cash to provided by financing activities | <u>(125,783)</u> |
| Financing activities: | |
| Borrowings | 881,952 |
| Repayment of loans received | (650,159) |
| Interest paid | (39,433) |
| Repurchase of shares | (51,781) |
| Placement of repurchased shares | 50,778 |
| Net cash provided by financing activities | <u>191,357</u> |
| Net increase in cash and cash equivalents | 65,574 |
| Cash and cash equivalents at beginning of year | <u>51,443</u> |
| Cash and cash equivalents at end of year | <u>\$ 117,017</u> |

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Consolidated Statement of Changes in Financial Position

For the year ended December 31, 2007

(In thousands of Mexican pesos)

| | 2007 |
|--|------------------|
| Operating activities: | |
| Net income | \$ 189,814 |
| Add items that did not require resources: | |
| Depreciation and amortization | 87,988 |
| Loss on sale and disposal of assets | 12,735 |
| Employee retirement obligations – net | 355 |
| Deferred income taxes | <u>84,014</u> |
| | 374,906 |
| Changes in operating assets and liabilities: | |
| (Increase) in: | |
| Accounts receivable | (92,259) |
| Inventories | (88,515) |
| Prepaid expenses | (2,591) |
| Increase (decrease) in: | |
| Trade accounts payable | 126,375 |
| Accrued expenses and taxes other than income taxes | <u>(53,469)</u> |
| Net resources generated by operating activities | <u>264,447</u> |
| Financing activities: | |
| Notes payable to financial institution – net | 119,285 |
| Proceeds from long-term debt – net | 19,128 |
| Repurchase of shares | (65,763) |
| Placement of repurchased shares | 51,403 |
| Dividends paid | <u>(38,038)</u> |
| Net resources generated by financing activities | <u>86,015</u> |
| Investing activities: | |
| Acquisition of property, plant and equipment | (280,470) |
| Proceeds from sale of machinery and equipment | 10,840 |
| Other assets | <u>(45,501)</u> |
| Net resources used in investing activities | <u>(315,131)</u> |
| Cash and cash equivalents: | |
| Net increase | 35,331 |
| Balance at beginning of year | <u>16,112</u> |
| Balance at end of year | <u>\$ 51,443</u> |

See accompanying notes to consolidated financial statements.

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries

Notes to Consolidated Financial Statements

For the years ended December 31, 2008 and 2007

(In thousands of Mexican pesos, except for Note 16)

1. Nature of business

Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and Subsidiaries (the “Company”) are engaged in the production and sale of sausages and other processed meats and in the purchasing, raising and sale of livestock.

2. Basis of presentation

- a. **Explanation for translation into English** - The accompanying consolidated financial statements have been translated from Spanish into English for use outside of Mexico. These consolidated financial statements are presented on the basis of Mexican Financial Reporting Standards (“MFRS”, individually referred to as *Normas de Información Financiera* or “NIFs”). Certain accounting practices applied by the Company that conform with MFRS may not conform with accounting principles generally accepted in the country of use.
- b. **Monetary unit of the financial statements** – The consolidated financial statements and notes as of December 31, 2008 and for the year then ended, include balances and transactions denominated in Mexican pesos of different purchasing power, while those as of and for the year ended December 31, 2007 are presented in Mexican pesos of purchasing power of December 31, 2007.
- c. **Consolidation of financial statements** - The consolidated financial statements include the financial statements of Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. and those of its subsidiaries. Grupo Bafar, S. A. B. de C. V. shareholding percentage in their capital stock is shown below.

| Company | Ownership Percentage | Activity |
|---|----------------------|--|
| Intercarnes, S.A. de C.V. | 100% | Production and sale of sausages and other processed meats and the purchase, raising and sale of livestock. |
| Onus Comercial, S.A. de C.V. | 100% | Sale of sausages. |
| Instalaciones y Maquinaria Inmaq, S.A. de C. V. | 100% | Production and sale of sausages and other processed meats to related parties. |
| Promotora Tres Hermanos, S.A. de C.V. | 100% | Leasing of property, machinery and equipment to related parties. |
| Aiax, S.A. de C.V. | 100% | Ownership and management of intellectual and industrial property. |
| Lectio, S de R.L. de C.V. | 51% | Production and sale of poultry. |
| Cibalis, S.A. de C.V. | 100% | Service provider of technical, managerial and production support. |
| Inmobiliaria Carnetec, S.A. de C.V. | 100% | Property purchasing, sales and leasing (land and buildings). |

(Continued)

| | | |
|--|------|---|
| Carnes Selectas Baeza, S.A. de C.V. | 100% | Holding of Intercarnes, S.A. de C.V. and Promotora Tres Hermanos, S. A. de C. V. |
| Inmuebles Forza, S. A. de C. V. | 100% | Leasing of property, machinery and equipment to related parties. |
| Proyectos Inmobiliarios Carne Mart, S.A. de C.V. | 100% | Leasing of property, machinery and equipment to related parties. |
| Longhorn Warehouses, Inc. | 100% | Storage and distribution of sausages and other processed meat in the South of the United States of America. |
| Intercarnes Texas, Co. | 100% | Sale of sausages in the South of the United States of America. |
| Destinia Agencia de Viajes, S. A. de C. V. | 100% | Provide travel services to related parties. |
| Vextor Activo, S. A. de C.V. SOFOM, E.N.R. | 100% | Perform credit operations with related parties. |

(Concluded)

Significant intercompany balances and transactions have been eliminated in these consolidated financial statements.

- d. ***Translation of financial statements of foreign subsidiaries*** - To consolidate the financial statements of foreign subsidiaries, the accounting policies of the foreign entity are converted to MFRS using the currency in which transactions are recorded. The financial statements are subsequently translated to Mexican pesos considering the following methodologies:

Beginning in 2008, entities whose functional currency is the Mexican peso translate their financial statements prepared in the recording currency, using the following exchange rates: 1) the closing exchange rate in effect at the balance sheet date for monetary assets and liabilities; 2) the historical exchange rate for non-monetary assets and liabilities and stockholders' equity; and 3) the rate upon accrual in the statement of income for revenues, costs and expenses, except those arising from non-monetary items that are translated using the historical exchange rate for the related non-monetary item. Translation effects are recorded in comprehensive financing cost within exchange (loss) gain.

Through 2007, foreign subsidiaries that did not operate independently of the Company in terms of finances and operations translated their financial statements using the same procedures mentioned in the preceding paragraph, and subsequently applied the provisions of Bulletin B-10, *Effects of Inflation on Financial Information*.

The recording currency and functional currency of the foreign operations, are as follow:

| Company | Recording currency | Functional currency |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Intercarnes Texas, Co | U.S. dollar | Mexican peso |
| Longhorn Warehouses, Inc | U.S. dollar | Mexican peso |

- e. **Comprehensive income** – Represents changes in stockholders' equity during the year, for concepts other than distributions and activity in contributed common stock, and is comprised of the net income of the year, plus other comprehensive income (loss) items of the same period, which are presented directly in stockholders' equity without affecting the consolidated statements of income. In 2008 there were no other comprehensive income items other than the net income. In 2007, other comprehensive income is represented by the insufficiency in restated stockholders' equity.
- f. **Classification of costs and expenses** - Costs and expenses presented in the consolidated statements of income were classified according to their function, because this is the practice of the sector to which the Company belongs.
- g. **Income from operations** – Income from operations is the result of subtracting cost of sales and general expenses from net sales. While NIF B-3, Statement of Income, does not require inclusion of this line item in the consolidated statements of income, it has been included for a better understanding of the Company's economic and financial performance.

3. Summary of significant accounting policies

The accompanying consolidated financial statements have been prepared in conformity with MFRS, which require that management make certain estimates and use certain assumptions that affect the amounts reported in the consolidated financial statements and their related disclosures; however, actual results may differ from such estimates. The Company's management, upon applying professional judgment, considers that estimates made and assumptions used were adequate under the circumstances. The significant accounting policies of the Company are as follows:

a. **Accounting change:**

Beginning January 1, 2008, the Company adopted the following new NIFs mentioned below, consequently, the 2008 and 2007 financial statements are not comparable.

- **NIF B-2, Statement of cash flows (NIF B-2)** – Supersedes Bulletin B-12, *Statement of Changes in Financial Position*, which replaces the statement of changes in financial position. NIF B-2 permits the presentation of such statement using either the direct or the indirect method; the Company elected the indirect method. The statement of cash flows is presented in nominal pesos. According to NIF B-2, this accounting change should be recognized prospectively; consequently, the Company presents a statement of cash flows for 2008 and a statement of changes in financial position for 2007.
- **NIF B-10, Effects of inflation (NIF B-10)** - Considers two economic environments: a) an inflationary environment, where cumulative inflation over a three-year period is 26% or more, in which case, the effects of inflation need to be recognized, and b) non-inflationary environment, where inflation is less than 26% in the same period, in which case, the effects of inflation may not be recognized in the financial statements. Also, NIF B-10 eliminates the replacement cost and specific index valuation methods and requires that the loss from monetary position in equity and the cumulative loss from holding non-monetary assets be reclassified to retained earnings, except for the loss from holding non-monetary assets that is identified with inventories or fixed assets that have not been realized as of the effective date of this standard. Such amounts should be maintained in stockholders' equity and realized within current earnings of the period in which such assets are depreciated or sold. The Company determined it was impractical to identify the loss from monetary position in equity and the cumulative loss from holding non-monetary assets relating to unrealized assets as of January 1, 2008; therefore, on that date, the Company reclassified the entire balance of insufficiency of restated stockholders' equity. NIF B-10 establishes that this accounting change be recognized prospectively.

Since cumulative inflation over the three preceding years is 11.56%, the environment in which the Company operates is no longer inflationary, and the Company discontinued recognition of the effects of inflation in its financial statements beginning January 1, 2008. However, assets, liabilities and stockholders' equity at December 31, 2008 and 2007 include restatement effects recognized through December 31, 2007.

- **NIF B-15, Foreign currency translation (NIF B-15)** – eliminates the classification of foreign operations as integrated foreign operations and autonomous foreign entities and instead establishes the concepts of recording currency, functional currency and reporting currency. NIF B-15 establishes the procedures to translate the financial information of a foreign operation: i) from the recording currency to the functional currency; and, ii) from the functional currency to the reporting currency. NIF B-15 also allows an entity to present its financial statements in a reporting currency that is different from its functional currency.
- **NIF D-3, Employee benefits (NIF D-3)**- Incorporates current and deferred statutory employee profit sharing (PTU) as part of its provisions and establishes that deferred PTU must be determined using the asset and liability method established in NIF D-4, *Income taxes*, instead of only considering temporary differences that arise in the reconciliation between the accounting result and income for PTU purposes.

NIF D-3 also eliminates recognition of the additional liability because its determination does not incorporate a salary increase. NIF D-3 also incorporates the career salary concept in the actuarial calculation and limits the amortization period of most items to five years or less if the employee's remaining labor life is less than the following:

- The beginning balance of the transition liability for termination benefits and retirement benefits.
- The beginning balance of past services and modifications to the plan.
- The beginning balance of actuarial gains and losses from retirement benefits is amortized in 5 years (net of the transition liability), with the option to fully amortize it against current earnings of 2008, under other income and expense. The Company amortizes actuarial gains and losses.

The beginning balance of actuarial gains and losses from termination benefits should be recorded against results, in other income and expense.

- **NIF D-4, Income taxes (NIF D-4)** – Eliminates the permanent difference concept; clarifies and incorporates certain definitions, and requires that the balance of the initial cumulative effect of deferred income taxes be reclassified to retained earnings unless it is identified with any of the other comprehensive income items pending to be applied against current earnings.
- b. **Recognition of the effects of inflation** - As mentioned in a) above, beginning January 1, 2008, the Company discontinued recognition of the effects of inflation. Through December 31, 2007, such recognition resulted mainly in inflationary gains or losses on non-monetary and monetary items that are presented in the financial statements under the two following captions:
- i. **Insufficiency in restated stockholders' equity** - Represents the accumulated monetary position result through the initial restatement of the consolidated financial statements and the loss from holding nonmonetary assets which resulted from restating certain nonmonetary assets below inflation utilizing appraisal values.
 - ii. **Monetary position result** - Monetary position result, which represents the erosion of purchasing power of monetary items caused by inflation, is calculated by applying NCPI factors to monthly net monetary position. Losses gains result from maintaining a net monetary asset position.

Inflation rates for the years ended December 31, 2008 and 2007 were 6.53% and 3.76%, respectively.

- c. **Cash and cash equivalents** – Cash and cash equivalents consist mainly of bank deposits in checking accounts and short-term investments, highly liquid and easily convertible into cash, which are subject to insignificant value change risks. Cash is stated at nominal value and cash equivalents are measured at fair value; any fluctuations in value are recognized in other comprehensive income (OCI) of the period. Cash equivalents are represented mainly by investments in Treasury Certificates (CETES), investments funds and money market funds.
- d. **Inventories and cost of sales** – Inventories, consist of finished goods, raw materials, materials and supplies. Beginning in 2008, inventories are stated at the lower of cost or realizable value. Through December 31, 2007, inventories were stated at the lower of replacement cost using the latest purchase price method, or net realizable value. Inventories of livestock and poultry are valued at net realizable value; the difference between the acquisition cost of cattle and the net realizable value are recorded directly in results of the year. Cost of sales was restated through that date using replacement cost at the time of the sale.
- e. **Property, plant and equipment** – Property, plant and equipment are recorded at acquisition cost. Balances arising from domestic acquisitions made through December 31, 2007 were restated for the effects of inflation by applying factors derived from the NCPI through that date. In the case of fixed assets of foreign origin, their acquisition cost was restated for the effects of inflation through December 31, 2007 based on the inflation of the country of origin and considering the exchange fluctuations of the Mexican peso against the currency of the country of origin. Depreciation is calculated using the straight-line method based on the remaining useful lives of the related assets, as follows:

| | Average Years | |
|------------------------------------|---------------|------|
| | 2008 | 2007 |
| Buildings | 19 | 20 |
| Leasehold improvements | 10 | 10 |
| Industrial machinery and equipment | 9 | 9 |
| Vehicles | 3 | 3 |
| Computers | 2 | 2 |
| Office furniture and equipment | 5 | 5 |

- f. **Impairment of long-lived assets in use** - The Company reviews the carrying amounts of long-lived assets in use when an impairment indicator suggests that such amounts might not be recoverable, considering the greater of the present value of future net cash flows or the net sales price upon disposal. Impairment is recorded when the carrying amounts exceed the greater of the aforementioned amounts. Impairment indicators considered for these purposes are, among others, operating losses or negative cash flows in the period if they are combined with a history or projection of losses, depreciation and amortization charged to results, which in percentage terms in relation to revenues are substantially higher than that of previous years, obsolescence, reduction in the demand for the products manufactured, competition and other legal and economic factors.
- g. **Rights to use trademarks** – Are recorded at acquisition cost, and through December 31, 2007 were restated using the NCPI. The rights for the use of trademarks are considered intangible assets with indefinite lives, are not amortized, but their value is subject to impairment rules. Until December 31, 2002, such rights were amortized using the straight – line method based on estimated useful lives not greater than 10 and 4 years, respectively.
- h. **Direct employee benefits** – Direct employee benefits are calculated based on the services rendered by employees, considering their most recent salaries. The liability is recognized as it accrues. These benefits include mainly PTU payable, compensated absences, such as vacation and vacation premiums, and incentives.

- i. **Employee benefits from termination, retirement and other** – Liabilities for seniority premiums and severance payments at the end of the work relationship are recognized as costs over employee years of service and should be calculated by independent actuaries using the projected unit credit method at net discount rates pursuant to MFRS. However, the Company’s management determines its liability for employee retirement obligations using an estimate of future seniority premiums to be paid that have been incurred as of December 31, 2008. Management believes there is no material difference between its estimate and the amount that would be determined by independent actuaries using the projected unit credit method at net discount rates.
- j. **Provisions** – Provisions are recognized for current obligations that result from a past event, are probable to result in the use of economic resources, and can be reasonably estimated.
- k. **Statutory employee profit sharing** – PTU is recorded in the results of the year in which it is incurred and presented under other income and expenses in the accompanying consolidated statements of income. Deferred PTU is derived from temporary differences that in 2008 resulted from comparing the accounting and tax basis of assets and liabilities and, in 2007, resulted from comparing the accounting result and income for PTU purposes. Deferred PTU is recognized only when it can be reasonably assumed that such difference will generate a liability or benefit, and there is no indication that circumstances will change in such a way that the liabilities will not be paid or benefits will not be realized.
- l. **Income taxes** – Income taxes, calculated as the higher of regular income tax (“ISR”) or the Business Flat Tax (“IETU”) are recorded in the results of the year they are incurred. To recognize deferred income taxes, based on its financial projections, the Company determines whether it expects to incur ISR or IETU and accordingly recognizes deferred taxes based on the tax it expects to pay. Deferred taxes are calculated by applying the corresponding tax rate to the applicable temporary differences resulting from comparing the accounting and tax bases of assets and liabilities and including, if any, future benefits from tax loss carryforwards and certain tax credits. Deferred tax assets are recorded only when there is a high probability of recovery.

Tax on assets (“IMPAC”) paid through 2007 that is expected to be recovered is recorded as an advanced payment of ISR and is presented in the consolidated balance sheets decreasing the deferred tax liability.
- m. **Foreign currency balances and transactions** – Foreign currency transactions are recorded at the applicable exchange rate in effect at the transaction date. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currency are translated into Mexican pesos at the applicable exchange rate in effect at the balance sheet date. Exchange fluctuations are recorded as a component of comprehensive financing cost in the consolidated statements of income.
- n. **Revenue recognition** – Revenues are recognized in the period in which the risks and rewards of ownership of the inventories are transferred to the customers, which generally coincides with the delivery of products to customers in satisfaction of orders.
- o. **Earnings per share** - Basic earnings per common share are calculated by dividing net income of majority stockholders by the weighted average number of shares outstanding during the year. Diluted earnings per share are determined by adjusting consolidated net income of majority stockholders and common shares on the assumption that the entity’s commitments to issue or exchange its own shares would be realized.

4. Cash and cash equivalents

| | 2008 | 2007 |
|------------------------|-------------------|------------------|
| Cash and bank deposits | \$ 40,640 | \$ 33,366 |
| Cash equivalents | <u>76,377</u> | <u>18,077</u> |
| | <u>\$ 117,017</u> | <u>\$ 51,443</u> |

5. Accounts receivable

| | 2008 | 2007 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Trade accounts receivable | \$ 522,652 | \$ 496,862 |
| Allowance for doubtful accounts | <u>(930)</u> | <u>(1,525)</u> |
| | 521,722 | 495,337 |
| Recoverable taxes | 148,938 | 141,614 |
| Other | <u>18,168</u> | <u>17,013</u> |
| | <u>\$ 688,828</u> | <u>\$ 653,964</u> |

To reduce credit risk of certain trade accounts receivable, the Company has insurance contracts.

6. Inventories

| | 2008 | 2007 |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Finished goods | \$ 304,693 | \$ 255,466 |
| Cattle livestock | 13,599 | 25,404 |
| Raw materials | 128,998 | 67,047 |
| Materials and supplies | <u>43,443</u> | <u>16,404</u> |
| | 490,733 | 364,321 |
| Advances to suppliers | 2,129 | 2,072 |
| Merchandise-in-transit | <u>260</u> | <u>41,080</u> |
| | <u>\$ 493,122</u> | <u>\$ 407,473</u> |

7. Property, plant and equipment

| | 2008 | 2007 |
|---|---------------------|---------------------|
| Buildings | \$ 511,926 | \$ 488,048 |
| Leasehold improvements | 137,390 | 124,882 |
| Industrial machinery and equipment | 762,434 | 736,205 |
| Vehicles | 207,076 | 196,537 |
| Computers | 112,323 | 113,049 |
| Office furniture and equipment | <u>73,477</u> | <u>69,644</u> |
| | 1,804,626 | 1,728,365 |
| Accumulated depreciation and amortization | <u>(646,776)</u> | <u>(561,632)</u> |
| | 1,157,850 | 1,166,733 |
| Land | 203,792 | 176,407 |
| Construction-in-progress | <u>357,737</u> | <u>84,571</u> |
| | <u>\$ 1,719,379</u> | <u>\$ 1,427,711</u> |

Some of the Company's machinery and equipment are pledged to secure certain long-term bank loans (See Note 9).

8. Other assets, mainly rights to use trademarks

| | 2008 | 2007 |
|--|---------------------|---------------------|
| Rights to use trademarks | \$ 1,273,306 | \$ 1,273,306 |
| Licenses | 33,873 | 33,873 |
| Development costs (internally – developed) | 24,354 | 9,795 |
| Other assets, mainly guaranty deposits | <u>38,056</u> | <u>39,596</u> |
| | 1,369,589 | 1,356,570 |
| Accumulated amortization as of December, 31 2002 | <u>(289,849)</u> | <u>(289,849)</u> |
| | <u>\$ 1,079,740</u> | <u>\$ 1,066,721</u> |

9. Long-term debt

| | 2008 | 2007 |
|---|-------------------|-------------------|
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and equipment secured by the same machinery acquired valued at \$35,000; bearing interest at the Mexican Interbank Rate (“TIIE”) plus 1.15 percentage points less 1.75 percentage points provided by FIRA (effective average annual rate of 8.44% and 8.29% in 2008 and 2007, respectively). | \$ 8,750 | \$ 15,750 |
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and equipment secured by the same machinery acquired valued at \$100,000; bearing annual fixed interest at 9.82%. | 36,463 | 56,352 |
| Mexican peso loan secured by Intercarnes, S. A. de C. V., bearing annual fixed interest at 9.62%. | 38,293 | 58,333 |
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and equipment secured by the same machinery acquired valued at \$78,750; bearing annual fixed interest at 7.5%. | 5,250 | 21,000 |
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and equipment secured by the same machinery acquired valued at \$27,700; bearing interest at TIIE plus 1.5 percentage points (effective average annual rate of 10.19% and 6.99% in 2008 and 2007, respectively). | 4,155 | 9,695 |
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and equipment secured by the same machinery and buildings acquired, bearing interest at the Rate (“TIIE”) plus .95 (effective interest rate of 9.64%. as of December 31, 2008). | 214,500 | - |
| Loan in Mexican pesos to buy machinery and buildings secured by the same machinery and buildings acquired valued at \$125,000; bearing annual fixed interest at 8.9%. | <u>90,000</u> | <u>108,000</u> |
| Long-term debt | 397,411 | 269,130 |
| Less current portion | <u>(96,294)</u> | <u>(86,179)</u> |
| | <u>\$ 301,117</u> | <u>\$ 182,951</u> |

The most restrictive covenants contained in the loan agreements consider: i) limit the sale or encumbrance of the fixed assets when they represent more than 10% of stockholders' equity; ii) the obligation to maintain certain financial ratios; iii) restrict incurring additional liabilities with a financial cost that could modify the obligations of the agreement; iv) restrict loans or guarantees to third parties or affiliated companies that could affect the payment obligation; v) not to merge or to split-off without the previous authorization and; vi) not to grant in guarantee fixed assets without previous authorization. Management believes the Company is in compliance with such covenants as of December 31, 2008.

As of December 31, 2008, long-term debt matures as follows:

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

10. Employee benefits

Net period cost for obligations resulting from severance payments at the end of the work relationship and seniority premiums was \$665 and \$355, in 2008 and 2007, respectively. Other disclosures required under MFRS are not considered material.

11. Stockholders' equity

a. Common stock at par value (historical pesos) as of December 31, is as follows:

| | 2008 | | 2007 | |
|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | Number of Shares | Par Value | Number of Shares | Par Value |
| Fixed capital: | | | | |
| Series B | 120,000,000 | \$ 20,000 | 120,000,000 | \$ 20,000 |
| Variable capital: | | | | |
| Series B | <u>188,362,727</u> | <u>31,479</u> | <u>186,975,086</u> | <u>30,813</u> |
| Total | <u>308,362,727</u> | <u>\$ 51,479</u> | <u>306,975,086</u> | <u>\$ 50,813</u> |

Common stock consists of nominative shares. Shares have no ownership limitations. Variable capital may be increased without limitation.

- Pursuant to a resolution of the general ordinary stockholders' meeting on April 18, 2008, dividends in the amount of \$21,488 were declared due and paid, pursuant the delivery of 1,451,909 treasury shares.
- During 2008, the Company repurchased 3,566,169 of its shares for \$51,781.
- During 2008, the Company placed on the market 4,953,810 shares (treasury shares) previously repurchased for \$50,778.
- Pursuant to a resolution of the general ordinary stockholders' meeting on April 20, 2007, dividends in the amount of \$38,038 (\$36,873 historical pesos) were declared due and paid.
- During 2007, the Company repurchased 4,918,000 of its shares for \$65,763.
- During 2007, the Company placed on the market 3,740,200 shares (treasury shares) previously repurchased for \$51,403.
- The balance of its repurchased shares at December 31, 2008 and 2007 was 7,083,169 and 8,470,810, respectively. The weighted average of its outstanding shares during 2008 and 2007 was 306,996,859 and 307,471,152, respectively.

- i. Retained earnings include the statutory legal reserve. The General Corporate Law requires that at least 5% of net income of the year be transferred to the legal reserve until the reserve equals 20% of capital stock at par value (historical pesos). The legal reserve may be capitalized but may not be distributed unless the entity is dissolved. The legal reserve must be replenished if it is reduced for any reason. As of December 31, 2008 and 2007, the legal reserve, at historical pesos, was \$10,296 and \$10,163, respectively.
- j. Stockholders' equity, except restated paid-in capital and tax retained earnings will be subject to income tax payable by the Company at the rate in effect upon distribution. Any tax paid on such distribution may be credited against annual and estimated income taxes of the year in which the tax on dividends is paid and the following two fiscal years.
- k. The balances of the stockholders' equity tax accounts as of December 31, are:

| | 2008 | 2007 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Contributed capital account | <u>\$ 147,855</u> | <u>\$ 147,190</u> |

12. Foreign currency balances and transactions

- a. As of December 31, the foreign currency monetary position is as follows:

| | 2008 | 2007 |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| In thousands of U.S. dollars: | | |
| Monetary assets | 1,912 | 168 |
| Monetary liabilities | <u>(46,218)</u> | <u>(18,177)</u> |
| Net monetary liability position | <u>(44,306)</u> | <u>(18,009)</u> |
| Equivalent in Mexican pesos | <u>\$ (599,460)</u> | <u>\$ (196,838)</u> |
| In thousands of euros: | | |
| Monetary assets | | |
| Monetary liabilities | <u>(52)</u> | <u>(101)</u> |
| Net monetary liability position | <u>(52)</u> | <u>(101)</u> |
| Equivalent in Mexican pesos | <u>\$ (994)</u> | <u>\$ (1,623)</u> |

- b. Nonmonetary assets of foreign origin at December 31, 2008, are as follows:

| | Currency | Foreign Currency Balance | Equivalent in Mexican Pesos |
|--|--------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| (In thousands) | | | |
| Inventories | U.S. dollars | 60 | 812 |
| Industrial machinery and equipment and constructions | U.S. dollars | 5,189 | 70,207 |
| | Swiss francs | 8 | 103 |
| Computer equipment | U.S. dollars | 5 | 68 |
| Vehicles | U.S. dollars | 1,599 | 21,634 |
| Office furniture and equipment | U.S. dollars | 8 | 108 |
| Leasehold improvements | U.S. dollars | 7 | 95 |

c. Transactions denominated in foreign currency were as follows:

| | 2008 | 2007 |
|------------------|--------------------------------|---------|
| | (In thousands of U.S. dollars) | |
| Export sales | 1,265 | 513 |
| Import purchases | 158,289 | 112,848 |
| Interest paid | 545 | 89 |

d. Mexican peso exchange rates in effect at the dates of the consolidated balance sheets and at the date of issuance of these financial statements were as follows:

| | December 31, | | March 20, |
|-------------|--------------|----------|-----------|
| | 2008 | 2007 | 2009 |
| U.S. dollar | \$ 13.53 | \$ 10.93 | \$ 14.08 |
| Swiss franc | 12.82 | 10.00 | 12.50 |
| Euro | 19.11 | 16.07 | 19.23 |

13. Transactions with related parties

Transactions with related parties, carried out in the ordinary course of business, were as follows:

| | 2008 | 2007 |
|----------------------------|-----------|-----------|
| Executives service payment | \$ 10,888 | \$ 12,965 |
| Services rendered | 244 | 2,333 |
| Sales | 578 | |
| Services received | 416 | |

14. Comprehensive financing cost

In 2008 and 2007, qualifying assets of \$332,549 and \$227,983, respectively, were acquired; capitalized CFC was \$15,810 and \$9,706 respectively, as follows:

| | 2008 | 2007 |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|
| Capitalized CFC by asset type: | | |
| Buildings and machinery and equipment | <u>\$ 15,810</u> | <u>\$ 9,706</u> |

Reconciliation of CFC of the period:

| | 2008 | 2007 |
|---|-------------------|------------------|
| Capitalized CFC attributable to qualifying assets | \$ 15,810 | \$ 9,706 |
| Net balance recognized in the statement of income | <u>187,431</u> | <u>24,747</u> |
| Total CFC accrued | <u>\$ 203,241</u> | <u>\$ 34,453</u> |

In January 2007, the Company commenced capitalization of CFC and continues to do so. As of December 31, 2008 and 2007, qualifying assets acquired totaled \$332,549 and \$227,983, respectively. Annualized average capitalization rate in 2008 and 2007 was 4.75% and 5.14%, respectively.

15. Income taxes

In accordance with the Mexican tax law, in 2008 the Company was subject to ISR and IETU, and in 2007, to ISR and IMPAC.

ISR is computed taking into consideration the taxable and deductible effects of inflation. The tax rate is 28%.

IETU applies to the sale of goods, the provision of independent services and the granting of temporary use or enjoyment of goods, according to the terms of the Business Flat Tax Law (the "IETU Law"), less certain authorized deductions. IETU payable is calculated by subtracting certain tax credits from the tax determined. Revenues, as well as deductions and certain tax credits, are determined based on cash flows generated beginning January 1, 2008. The IETU rate will be 16.5% in 2008, 17% in 2009, and 17.5% as of 2010. The Asset Tax Law was repealed upon enactment of the IETU Law; however, under certain circumstances, IMPAC paid in the ten years prior to the year in which ISR is paid, may be refunded, according to the terms of the law.

In 2007, IMPAC was calculated by applying 1.25% to the net average value of the majority of the Company's assets (at restated values), without deducting any liabilities, and was paid only to the extent that it exceeded ISR payable for the same period.

Based on its financial projections and according to INIF 8, Effects of the Business Flat Tax, the Company determined that it will basically pay only ISR. Therefore, it only recognizes deferred ISR.

a. Income taxes are as follows:

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

b. The reconciliation of the statutory and effective ISR rates expressed as a percentage of income before ISR is shown below.

| | 2008 | 2007 |
|---|------------|------------|
| Statutory rate | 28% | 28% |
| (Less) add the effect of permanent differences, mainly nondeductible expenses and effects of inflation | <u>(7)</u> | <u>3</u> |
| Effective rate | <u>21%</u> | <u>31%</u> |

c. The main items comprising the liability balance of deferred ISR are:

| | 2008 | 2007 |
|--|------------------|------------------|
| Deferred ISR asset: | | |
| Effect of tax loss carryforwards | \$ 143,432 | \$ 129,242 |
| Other | <u>855</u> | <u>855</u> |
| Deferred ISR asset | <u>144,287</u> | <u>130,097</u> |
| Deferred ISR liability: | | |
| Property, plant and equipment | (116,524) | (100,138) |
| Accumulated amortization of recorded value over cost of subsidiaries and business acquired and of the rights to use trademarks | <u>(272,200)</u> | <u>(272,200)</u> |
| Deferred ISR liability | <u>(388,724)</u> | <u>(372,338)</u> |

(Continued)

| | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Recoverable tax on assets paid | 2,149 | 2,149 |
| Change in valuation allowance for tax loss carryforwards | (36,464) | (8,321) |
| Valuation allowance for recoverable tax on assets paid | <u>(2,149)</u> | <u>(2,149)</u> |
| Total liability | <u>\$ (280,901)</u> | <u>\$ (250,562)</u> |

(Concluded)

- d. The benefits of restated tax loss carryforwards and recoverable IMPAC for which the deferred ISR asset and prepaid ISR, respectively, have been partially recognized can be recovered subject to certain conditions. Restated amounts as of December 31, 2008 and expiration dates are:

| Year of Expiration | Tax Loss Carryforwards | Recoverable IMPAC |
|--------------------|------------------------|-------------------|
| 2009 | \$ 1,496 | \$ 219 |
| 2010 | 72,493 | 591 |
| 2011 | 18,788 | 460 |
| 2012 to 2016 | <u>419,481</u> | <u>879</u> |
| | <u>\$ 512,258</u> | <u>\$ 2,149</u> |

In calculating deferred ISR according to the above paragraphs, the effects of tax loss carryforwards and recoverable IMPAC paid of \$130,228 and \$2,149, respectively, were included, however, they have been partially reserved because there is not a high probability of recovering such amounts.

16. Earnings per share

- a. The amounts used to determine earnings per share for the year ended December 31, 2008, is as follow:

| | |
|--|--------------------|
| Net income of majority stockholders | <u>\$ 138,419</u> |
| Weighted average number of shares | <u>306,996,859</u> |
| Earnings per share (in pesos) of majority stockholders | <u>\$.45</u> |

- b. The amounts used to determine earnings per share for the year ended December 31, 2007, is as follow:

| | |
|--|--------------------|
| Net income of majority stockholders | <u>\$ 193,145</u> |
| Weighted average number of shares | <u>307,471,152</u> |
| Earnings per share (in pesos) of majority stockholders | <u>\$.63</u> |

17. Commitments

The Company leases buildings for use as retail stores in multiple cities, where branches are located. Rental expenses were \$ 21,245 and \$19,693 for the years ended December 31, 2008 and 2007, respectively. Future minimum lease commitments are:

| Year | Amount |
|------------|-------------------|
| 2009 | \$ 22,491 |
| 2010 | 18,861 |
| 2011 | 15,193 |
| 2012 | 13,788 |
| Thereafter | <u>77,085</u> |
| Total | <u>\$ 147,418</u> |

18. Contingencies

- a. As of December 31, 2008, certain lawsuit trials against the Company were in progress. However, the Company has not recorded any provision because management and legal counsel believe that there are sufficient elements to obtain favorable resolutions. The maximum loss related to such matters is approximately \$22,051.
- b. Except for that mentioned in the previous points, neither the Company and its assets are not subject to any legal action other than those that arise in the normal course of business.

19. Information by industry segment and geographical area

The Company primarily operates in two industry segments: production and sale of sausages and other processed meats and purchase, raising and sale of livestock, each managed by one director.

Sales, income from operations and assets by segment are not shown separately because the livestock segment is not material (less than 10%) at the consolidated level in each of the years presented.

20. New accounting principles

With the purpose of making Mexican standards converge with international standards, in 2008, the Mexican Board for Research and Development of Financial Information Standards (CINIF) issued the following NIFs and Interpretations of Financial Reporting Standards (“INIF”), which become effective as follows:

- a) For fiscal years beginning on January 1, 2009:

- NIF B-7, Business Acquisitions
- NIF b-8, Consolidated or Combined Financial Statements
- NIF C-7, Investments in Associated Companies and other Permanent Investments
- NIF C-8, Intangible Assets
- NIF D-8, Share-based Payments
- INIF 16, Transfer of Primary Financial Instruments for Trading to Another Classification (early adoption as of October 1, 2008 is permitted)

Some of the most important changes established by these standards are:

NIF B-7, Business Acquisitions, includes a change of concepts, from minority interest to non-controlling interest and requires fair value measurement of the non-controlling interest as of the acquisition date. Consequently, the overall goodwill is recognized based on fair value. NIF B-7 establishes that acquisition costs should not be part of the consideration paid and restructuring costs should not be recognized as an assumed liability from the acquisition.

NIF B-8, Consolidated or Combined Financial Statements, includes a change of concepts, from minority interest to non-controlling interest, and from majority interest to controlling interest. NIF B-8 establishes that special purpose entities, over which control is exercised, should be consolidated. Provided certain requirements are met, it allows the option to present stand-alone financial statements of intermediate controlling companies and requires that potential voting rights be considered to analyze whether control exists.

NIF C-7, Investments in Associated Companies and other Permanent Investments, requires that investments in special purpose entities where significant influence is exercised be valued using the equity method. It also requires that potential voting rights be considered to analyze whether significant influence exists. In addition, NIF C-7 establishes a specific procedure and sets caps to the recognition of losses in associated companies, and requires that investments in associated companies be presented including the related goodwill.

NIF C-8, Intangible Assets, establishes that separating an intangible asset is not the only condition necessary for its identification; an intangible asset must derive from contractual or legal rights. NIF C-8 eliminates the assumption that intangible assets are amortized over a period not to exceed 20 years. It also requires that any pre-operating expenses incurred through December 31, 2002 and still being amortized be canceled against retained earnings. NIF C-8 requires disclosures specific for public entities.

NIF D-8, Share-based Payments, sets the rules for recognition of share-based payments, including the granting of stock options to employees. Therefore, the use of IFRS 2, *Share-Based Payments*, that was suppletorily applied is discontinued.

INIF 16, Transfer of Primary Financial Instruments for Trading to Another Classification, modifies paragraph 20 of the Amendments to Bulletin C-2 to consider that in the case that a primary financial instrument trades in a market that for unusual circumstances beyond the Company's control ceases to be active, thus losing its liquidity feature, such instrument may be reclassified to the financial instruments available for sale or to the financial instruments held to maturity categories, if the instrument has a defined maturity date, and the Company has both the intention and the ability to hold the instrument through its maturity. INIF 16 includes additional disclosures related to such transfers.

- b) For fiscal years beginning on January 1, 2010, (early adoption is permitted):

INIF 14, Construction Contracts, Sale of Real Property and Rendering of Related Services, is a supplement to Bulletin D-7, *Construction and Manufacturing Contracts for Certain Capital Assets*, and requires segregation of the different components of the contracts in order to define whether the contract refers to construction of real property, sale of real property, or rendering related services, and establishes the rules for recognizing revenue and related costs and expenses, based on the different elements identified in the contract. INIF 14 provides guidance for the appropriate use of the percentage-of-completion method for revenue recognition.

At the date of issuance of these consolidated financial statements, the Partnership has not fully assessed the effects of adopting these new standards on its consolidated financial information. However, the Company considers that the new accounting rules, will not affect the consolidated financial position and the consolidated net income.

21. International financial Reporting Standards

In January 2009, the Mexican Bank and Securities Commission (“Comision Nacional Bancaria y de Valores”) announced the modifications to the “Circular Unica” to require listed companies to apply International Financial Reporting Standards (“IFRS”) for the preparation of their financial statements, beginning in 2012; early adoption is permitted.

22. Consolidated financial statements issuance authorization

On March 20, 2009, the issuance of the consolidated financial statements was authorized by C. P. Luis Manuel Garcia Saldivar, Finance and Administration Director. These consolidated financial statements are subject to the approval at the general ordinary stockholder’s meeting, where they may be modified, based on provisions set forth by the General Corporate Law.

* * * * *



La Asamblea Ordinaria de Accionistas de Grupo Bafar, S. A. B. de C.V., se realizó el 24 de Abril de 2009 en las instalaciones de Grupo Bafar, ubicado en el km 7.5 de la carretera a Cuauhtémoc, de la ciudad de Chihuahua, Chih., México a las 13:00 hrs.

Las acciones representativas del capital social de Grupo Bafar, S. A. B. de C.V., cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con clave de pizarra "bafar".

Grupo Bafar, S. A. B. de C.V., General Ordinary Stockholders Meeting was held on april 24, 2009 in Grupo Bafar's, located in km 7.5 de la carretera a Cuauhtémoc, in Chihuahua City, Chih., México at 13:00 hours.

Shares representing Grupo Bafar, S. A. B. de C.V., capital stock are listed in the Mexican Stock Exchange (Bolsa Mexicana de Valores BMV), under the code "bafar".



GRUPO BAFAR.



Información sobre la acción

Share information

Acciones en circulación (Serie "B")/Outstanding share("B" Series):
308 millones/308 millions

Información por acción 2008/Share information 2008

| | | |
|--|-------|--|
| Utilidad básica por acción ordinaria (UPA) | 0.45 | Basic earnings per share |
| Valor en libros | 7.99 | Book value per share |
| Precio al cierre (a) | 14.50 | Market prices |
| Precio / Valor en libros | 1.81 | Market prices / Book value |
| Precio / UPA | 32.22 | Market prices / Basic earnings per share |

GRUPO BAFAR, S.A.B. de C.V.
Km. 7.5 Carretera a Cuauhtémoc
Col. Las Ánimas
Chihuahua, Chih.
C.P. 31450
www.grupobafar.com

Auditor Independiente/Independent Auditors:
Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.,
miembro de Deloitte Touche Tohmatsu.
/Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.,
member of Deloitte Touche Tohmatsu.

Relación con Inversionistas/ Investors Relations:
Luis Manuel García Saldivar
Director de Finanzas/ Chief Financial Officer
Tel. 52 (614) 439-01-02
Fax. 52 (614) 439-01-00 ext. 7175
lmgarcia@bafar.com.mx

Luis Eduardo Ramírez Herrera
Gerente de Planeación Estratégica/ Strategic Planning Manager
Tel. 52 (614) 439-01-03
Fax. 52 (614) 439-01-00 ext. 7305
leramirez@bafar.com.mx

SIMBOLO EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES/MEXICAN
STOCK EXCHANGE SYMBOL: BAFAR
Fecha de Inscripción/Dated List:
Septiembre de 1996/September 1996



BAFAR

Precio al final de cada periodo/Price at the end of the period
(pesos nominales/nominal pesos)





1999



Premio Nacional de Mercadotecnia

2003



2007



2008

