

INFORME ANUAL
2020
ANNUAL REPORT



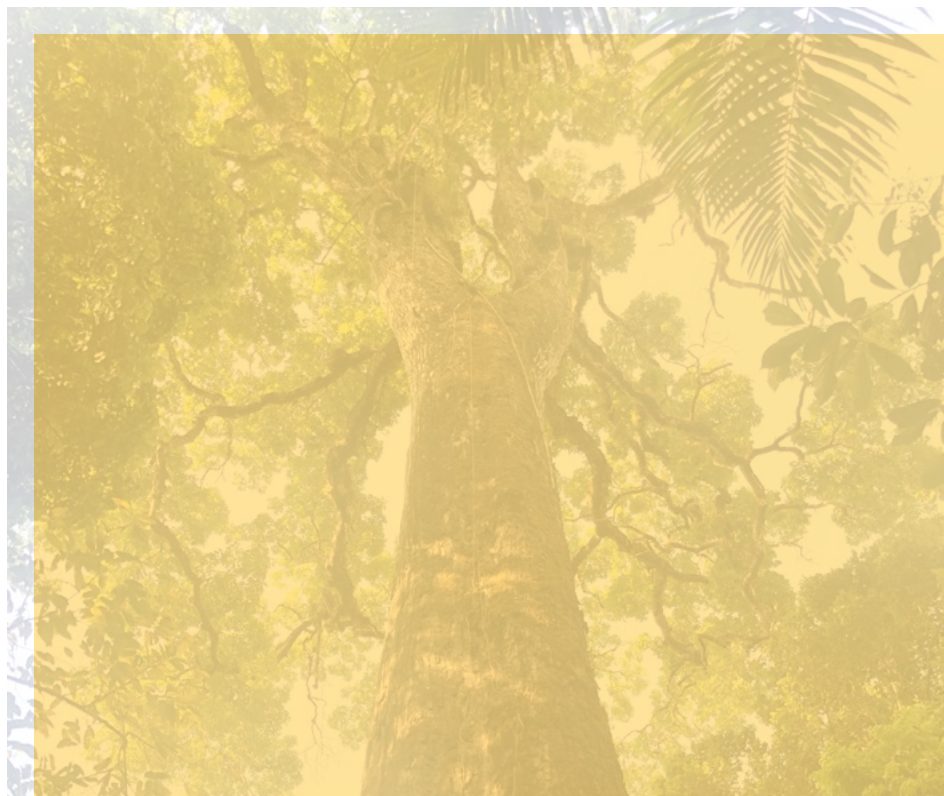


Foto de portada:

El Patriarca es un caobo con más de 500 años descubierto por Don Arturo y sus colaboradores en incursiones al bosque primario en las montañas de Cerro Azul. Imponente, protector, generoso y noble, este árbol se convirtió en un símbolo de la misión de Grupo Melo. Don Arturo no está más con nosotros, pero El Patriarca sigue ahí, asombrando, protegiendo, evocando a un gran hombre y su legado.

Contenido

Contents

DON ARTURO Y LOS TALENTOS Don Arturo and his talents	p. 4	GRUPO COMERCIAL Commercial Group	p. 18
		División Almacenes Stores Division	p. 19
MENSAJE DEL PRESIDENTE Message from the President	p.8	División Maquinaria y Automotriz Machinery and Automotive Division	p. 22
		División Restaurantes Restaurant Division	p. 24
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Organizational structure	p. 10	División Bienes Raíces Real Estate Division	p. 26
GRUPO ALIMENTOS Foods Group	p. 12	ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA Corporate Management	p. 28
División Piensos Feed Division	p. 14		
División Producción Production Division	p. 15	INFORMACIÓN FINANCIERA Financial information	p. 32
División Procesamiento y Mercadeo Processing and marketing Division	p. 16		
División Valor Agregado Value-Added Division	p. 17	PRINCIPALES ASPECTOS FINANCIEROS 2020 2020 Main financial aspects	p. 34

Don Arturo y los talentos

Don Arturo and his talents



Don Arturo junto a sus hijos Donny, Laury, Lynn y Freddy.

“El que había recibido cinco talentos le presentó otros cinco más, diciéndole: «Señor, tú me entregaste cinco talentos, pero aquí están otros cinco más que gané con ellos.» El patrón le contestó: «Muy bien, servidor bueno y honrado; ya que has sido fiel en lo poco, yo te voy a confiar mucho más. Ven a compartir la alegría de tu patrón.»”
(Mateo 25, 20-21)

“So, he who had received five talents came and brought five other talents, saying, ‘Lord, you delivered to me five talents; look, I have gained five more talents besides them.’ His lord said to him, ‘Well done, good and faithful servant; you were faithful over a few things, I will make you ruler over many things. Enter into the joy of your lord.’”
Matthew 25:20-21

Según el diccionario bíblico, se llamaba “Talento a la unidad de peso o dinero. No era una moneda en el estricto sentido de la palabra, sino un peso monetario griego”. Para nosotros el talento es “la especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad”. La luz que brindan estos signos y significados permiten comprender la profundidad de la vida de don Arturo Donaldo Melo Sarasqueta.

Don Arturo recibió Talentos de sus padres, quienes lo acogieron en un hogar amoroso, de firmes principios éticos y altos valores humanos; acumuló Talentos en la Escuela República de Chile donde hizo sus estudios primarios y en el glorioso Instituto Nacional, de donde se graduó con el Primer Puesto de Honor en 1950; continuó aumentando su inventario en la Universidad de Minnesota, Estados Unidos, donde obtuvo el título de Licenciatura en Economía y la maestría en Economía; y continuó toda su vida con esa fabulosa capacidad de incorporar nuevos Talentos y mejorar continuamente los ya habidos.

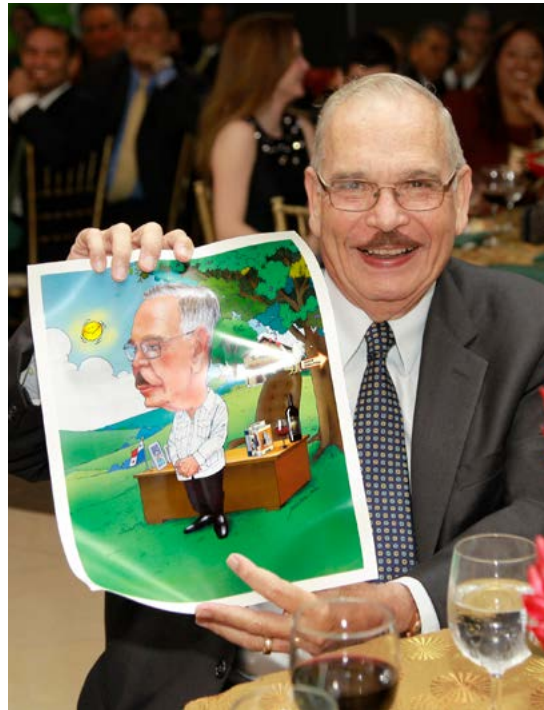
Es la visión de un hombre talentoso la que le permitió encargarse de un pequeño negocio que había inaugurado su padre en 1948: *El Agricultor*, en Avenida B. Ahí sigue la tienda que inició con tres colaboradores y en su primer día tuvo una venta de cinco balboas. Con sus Talentos, trabajo y perseverancia, don Arturo logró diversificar los esfuerzos de su padre hacia los sectores avícola y comercial, desarrollar negocios de maquinarias, restaurantes, bienes raíces, almacenes agrícolas y de materiales de construcción que forman Grupo Melo: un conglomerado de empresas con más de 5,000 colaboradores y ventas de más de un millón de dólares diarios.

According to the biblical dictionary, a *talent* was a unit of weight or money. It was not a coin in the strict sense of the word, but a Greek currency measure. For us, *talent* is “the special intellectual capacity or aptitude that a person has to learn things with ease or to develop an activity with great ability.” The light of these signs and meanings, permit a comprehension of the depth of the life of don Arturo Donaldo Melo Sarasqueta.

Don Arturo received talents from his parents, who welcomed him into a loving home, with firm ethical principles and high human values; he accumulated talents at the Republic of Chile school, where he attended primary studies, and at the glorious National Institute where he graduated as Valedictorian in 1950; he continued increasing his inventory at the University of Minnesota, United States of America, where he obtained both a Bachelor’s degree and a Master’s degree in Economics, and continued throughout his life with that fabulous capacity for incorporating new talents and continuously improving those he already had.

It is the vision of a talented man which allowed him to take over a small business his father had opened in 1948: *El Agricultor*, on Avenida B. The store that started with three employees and which on its first day sold five balboas and is still operating. With his talents, work and perseverance, don Arturo managed to diversify the efforts of his father towards the poultry and

commercial sectors, and develop machinery businesses, restaurants, real estate projects, and agricultural and construction material stores that form Grupo Melo: a business conglomerate with six thousand employees and daily sales well over a million dollars.





Don Arturo en la celebración de sus 80 años de edad

Los Talentos de Don Arturo adquirieron mayor valor con su permanente disposición al servicio de la comunidad. Él siempre se destacó en el quehacer empresarial del país, participando en una infinidad de gremios empresariales relacionados con la agricultura, la industria, la banca y el comercio. Siempre pensó que la creación de riqueza no es nada sin el desarrollo humano y que este desarrollo se logra haciendo llegar el fruto del esfuerzo colectivo a cada individuo. Acaso esta motivación lo llevó a apoyar la gestión gubernamental en donde desempeñó con gran eficiencia el cargo de Ministro de Hacienda y Tesoro, de Trabajo y de Comercio e Industrias. Fue miembro de la Comisión de Reformas Constitucionales (1972), director de varias Instituciones del Estado y en dos ocasiones fungió como presidente de la Junta Directiva del Banco Nacional.

Siempre pensó que la creación de riqueza no es nada sin el desarrollo humano y que este desarrollo se logra haciendo llegar el fruto del esfuerzo colectivo a cada individuo.

Don Arturo's talents acquired greater value with his permanent disposition for community service. He always stood out in the country's business scene, participating in an infinity of business associations related to agriculture, industry, banking, and commerce. He always thought that the creation of wealth is nothing without human development and that this development is achieved when the fruits of the collective effort reach everyone. It was perhaps this motivation which led him to support government administration, where he acted with great efficiency as Minister of Finance and Treasury, Labor, and Commerce and Industry. He was a member of the Constitutional Reform Commission (1972), director of various government institutions and, in two occasions, president of the Panamanian National Bank's board of directors.

He always thought that the creation of wealth is nothing without human development and that this development is achieved when the fruits of the collective effort reach everyone.

Los Talentos técnicos de Don Arturo siempre tuvieron cabida para las habilidades nobles, para la amena conversación y la escucha atenta, para la empatía y la solidaridad; le permitieron apreciar la belleza de las orquídeas, la complejidad de los astros, la sofisticación de los vinos, lo convirtieron en un sabedor de historia, de economía, de política, y tener un corazón amplio para amar a su tierra, pero sobre todo para dedicarse a su esposa Laura (Q.E.P.D), a sus hijos: Arturo, Laury, Marylin y Federico y a sus 13 nietos. En ellos quedan los Talentos que Don Arturo acumuló a lo largo de su vida; en sus herederos trascienden las habilidades empresariales, el orgullo familiar, la visión de comunidad, la solidaridad, el compromiso con el desarrollo humano y el amor a la patria.

Don Arturo tomó los Talentos con que fue bendecido, los cultivó y los multiplicó, los puso al servicio de su familia, de sus colaboradores y de sus compatriotas. Servidor bueno y honrado, ha sido fiel en lo poco. Parte hoy con la satisfacción del huerto abonado, plantado, cosechado y compartido y, sobre todo, con la confianza de que será recibido en el gozo del Señor.

The technical talents of don Arturo always had room for noble endeavors, for pleasant conversation and attentive listening, for empathy and solidarity; they allowed him to appreciate the beauty of orchids, the complexity of the stars, and the sophistication of wine; they made him knowledgeable in history, economics, politics, and gave him a full heart for loving his land, and above all for dedicating himself to his wife Laura (R.I.P.), his children: Arturo, Laury, Marylin and Federico and his thirteen grandchildren. In them remain the talents Don Arturo accumulated throughout his life; his heirs transcend business abilities, family pride, community vision, solidarity, commitment to human development and love for one's country.

Don Arturo seized the talents he was blessed with. Nurtured and multiplied them; he laid them at the service of his family, his employees, and his fellow countrymen. Good and honest servant, he has been faithful over a few things. He leaves us today with the satisfaction of a nourished cropfield, planted, sowed, shared, and, above all, with trust that he will be welcomed into the joy of our Lord.



Don Arturo en gira por Cerro Azul

Mensaje del Presidente

Message from the President



Arturo D. Melo K.

Presidente Grupo Melo
Grupo Melo President

La partida de don Arturo D. Melo Sarasqueta, mi padre, nos llena de dolor. Nos quedan sus valores, su metodología de trabajo, su visión sobre nuestros negocios. La continuidad del grupo empresarial que él desarrolló es la mejor manera en que podemos honrar su memoria. Siempre cultivamos la unidad y el compromiso de nuestra familia y de nuestro equipo gerencial en preparación para continuar el legado de nuestro fundador. Hoy, con el corazón acongojado, pero lleno de esperanza, seguimos adelante. La transición de mando ha sido fluida, casi imperceptible, porque la estructura administrativa fue diseñada para que así sucediera, porque esta transición había iniciado años atrás y el control de la empresa ya era ejercido en gran parte por mí y mis hermanos, apoyados por una Junta Directiva independiente y acompañados por un equipo de profesionales de muy alto nivel.

Nuestras sólidas bases de gobierno corporativo aseguran que la visión de mi padre continúe al servicio de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas, teniendo en cuenta siempre su interés por el desarrollo del país y de nuestro pueblo.

The passing of Arturo D. Melo Sarasqueta, my father, was painful. We are left with his values, his work methodology, and his vision about our businesses. The continuity of the business group he developed is the best way to honor his memory. We instilled unity and commitment in our family and in our management team in preparation for continuing the legacy of our founder. Today, heartbroken but full of hope, we forge ahead. The leadership transition has been fluid, almost imperceptible, because the administrative structure was designed for it to be so; this transition had begun years before and the company's control was already being exerted by my siblings and myself, backed by and independent Board of Directors and supported by a team of high-level professionals.

Our solid corporate governance foundations ensure that my father's vision will endure; at the service of our clients, employees, suppliers, and shareholders, and always considering his interest in the development of Panama and of all its citizens.

He asumido la presidencia del Grupo al comienzo de la grave crisis sanitaria y económica producida por el COVID-19. El 2020 fue una prueba para demostrarnos la fragilidad del ser humano y de nuestra sociedad, pero también para retornar, para demostrar nuestras fortalezas y nuestra creatividad. Hemos respondido con amplia resiliencia, con la fortaleza para resistir el infortunio, hemos podido adaptarnos rápidamente a las nuevas situaciones y logramos aprovechar las oportunidades que se han presentado en la adversidad. Continuamos siendo un grupo de empresas líderes en la producción agropecuaria del país y en todas las industrias en las que participamos.

La operación durante esta difícil prueba ha sido posible gracias a nuestra reconocida experiencia en protocolos de bioseguridad, que son rutina en nuestros procesos de producción de alimentos, y que nos llevó a ejecutar prácticas de cuidado de la salud de nuestros colaboradores y clientes desde el mes enero de 2020, de forma tal que no se produjeron brotes significativos de contagio en ninguna de nuestras instalaciones ni tuvimos interrupciones en los procesos. Nuestro personal es nuestro principal recurso, por eso fue necesario apoyarlos, comprenderlos, asegurar la respuesta a sus necesidades e implementar nuevas medidas de bioseguridad para su protección. Ajustamos nuestra estructura organizacional a las nuevas necesidades del mercado, y el comercio digital y la logística de entregas fue vital para sustentar todas nuestras actividades.

Estamos satisfechos de haber superado esta dura prueba gracias a la creatividad de nuestro recurso humano, a una sólida estrategia financiera que logró la generación de flujo de caja estable, defender la estructura del balance, continuar con un manejo prudente del endeudamiento y obtener resultados muy por encima de los que previmos en los peores momentos de la crisis. Hemos salido del temporal renovados, con una nueva estructura, con la prueba de nuestra capacidad de resiliencia y con la confianza de que, a pesar de la incertidumbre que aún parece haber en el camino, el futuro es prometedor.

Nuestros próximos resultados se fundamentan en el fortalecimiento y desarrollo de nuevos canales de comercialización, en la ampliación de nuestra red de servicios al cliente, en el desarrollo de las actividades del sector agropecuario, base de la oferta alimentaria nacional, y en la continua gestión de la eficiencia. Tomamos todas las acciones necesarias para preservar nuestra integridad operativa y demostramos nuestra capacidad para reaccionar favorablemente a los eventos del entorno. Estamos seguros de que la recuperación económica del país empezará a partir del segundo semestre del próximo año y nos hemos preparado para ello.

I have assumed the presidency of the Group at the beginning of a serious sanitary and economic crisis produced by COVID-19. 2020 was a trial to demonstrate the fragility of human beings and our society; but also, a challenge, to demonstrate our strengths and creativity. We have responded with abundant resilience, with the strength to resist misfortune; we have been able to swiftly adapt to new situations and were able to take advantage of opportunities in times of adversity. We continue being a group of leading businesses in the agricultural production of the country, as well as in all the industries in which we participate.

Operations during this difficult time has been possible thanks to our renowned experience in biosecurity protocols, which are routine procedures in our food production processes, and helped in implementing healthcare practices, for both employees and clients, starting in January 2020. This meant no significant outbreaks at our facilities or disruptions in our processes. Our human resources are our main asset, so support was essential, as was understanding, ensuring the fulfillment of their needs, and implementing new biosecurity measures for their protection. We adjusted our organizational structure to the market's new requirements, and digital commerce and delivery logistics were essential for supporting all our activities.

We are satisfied having overcome this tough trial thanks to the creativity of our human resources, a solid financial strategy that permitted the generation of a stable cash flow, defended the balance structure, continued with a prudent debt management, and obtained results well over our projections during the worst moments of the crisis. We have emerged from the storm renewed, with a new structure, with proof of our capacity for resilience, and with confidence that despite the uncertainty that still lingers in the way, the future is promising.

Our next results are based on the strengthening and development of new sales channels, the expansion of our network of client services, the development of activities within the agricultural sector, which are the foundation of the national food supply, and in the continuous quest for efficiency. We have taken all the necessary actions to preserve our operational integrity and demonstrate our capacity for favorably reacting to changes in our environment. We are certain that the economic recovery of the country will begin next year within the second semester and have prepared ourselves for this.



Estructura Organizativa
Organizational Structure

Grupo Melo, S.A. es una sociedad que se dedica exclusivamente a la tenencia de las acciones de las sociedades que conforman la corporación de empresas denominada Grupo Melo. La sociedad Grupo Melo, S.A. es propietaria del 100% de las acciones emitidas y en circulación de las sociedades operativas.

Internamente Grupo Melo se divide en el Grupo Alimentos y el Grupo Comercial. El Grupo Alimentos gestiona las instalaciones de producción avícola integrada que permiten ofrecer al mercado pollos y huevos frescos, además de una variedad de productos de valor agregado con base en carne de pollo. El Grupo Comercial opera una cadena de almacenes agropecuarios, dos cadenas de almacenes para mascotas y jardines, dos cadenas de almacenes de materiales de construcción, una cadena de restaurantes de comida rápida, distribuidoras de maquinaria y vehículos, y desarrolla proyectos inmobiliarios.

Grupo Melo, S.A. is a public holding company exclusively dedicated to the ownership of the companies that conform the business corporation named Grupo Melo. Grupo Melo maintains a pyramidal ownership of shares where Grupo Melo, S.A. is the sole owner of 100% of the issued and outstanding shares of its operating companies.

Internally, Grupo Melo is divided into the Foods Group and the Commercial Group. The Foods Group gathers all integrated poultry activities and facilities that provide the national market with fresh poultry and eggs, as well as a variety of value-added poultry products. The Commercial Group operates a chain of agricultural supply stores, two chains of pet and garden stores, two construction material chains, a fast-food restaurant chain, a chain of machinery and vehicle dealerships, and develops real estate projects.



Foto del árbol El Patriarca en Cerro Azul

PROPUESTA PARA LA ELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LOS DIGNATARIOS DE GRUPO MELO, S.A. (PERÍODO 2021 – 2022)

Arturo Donaldo Melo Klepitch	Director Principal, Presidente y Ejecutivo Jefe y Ejecutivo Jefe de Operaciones de Compañías Productoras de Alimentos
Federico Fernando Melo Klepitch	Director Principal, Secretario y Ejecutivo Jefe de Operaciones de Compañías Comerciales
Eduardo Jaspe Lescure	Director Principal, Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas y Planeamiento y Tesorero
Laury Anne Melo de Alfaro	Directora Principal
Marylin Edwina Melo de Simons	Directora Principal
Maruquel Pabón de Ramírez	Directora Principal
José Luis García de Paredes	Director Principal
Alfonso De La Espriella	Director Principal
Miguel De Janón	Director Principal
Ricardo Ernesto Delvalle Paredes	Director Principal
Gabriel Francisco Diez Montilla	Director Principal

Grupo Melo

Grupo Alimentos
Foods Group

Grupo Comercial
Commercial Group



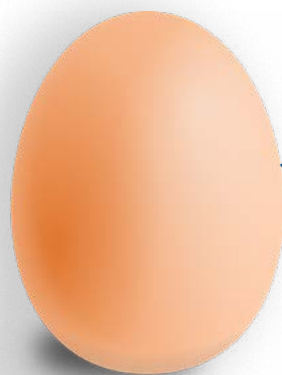
Grupo
Alimentos
Foods Group

El 40% de las operaciones de Grupo Melo se realizan en el Grupo Alimentos. Se opera uno de los modelos más eficientes en la industria avícola regional, gracias a la integración vertical del ciclo completo de producción avícola. Está compuesto por cuatro Divisiones: Piensos, Producción, Procesamiento y Mercadeo, y Valor Agregado. Las marcas de Grupo Melo lideran la preferencia de los consumidores en la industria avícola panameña.

La sostenibilidad alimentaria es un tema recurrente en las discusiones sobre políticas públicas. En el año 2020 tomó un papel aún más relevante ante la crisis sanitaria y económica mundial. El sector agroindustrial fue uno de los pocos con crecimiento en este año, y una parte importante de ese crecimiento fue aportado por la industria avícola que ocupa el 26% del PIB agropecuario nacional.

The Foods Group conducts 40% of Grupo Melo's operations. It operates one of the most efficient regional poultry industry models due to the vertical integration of the complete poultry production cycle. It is composed of four Divisions: Feed, Production, Processing and Marketing, and Value-Added. The Grupo Melo brands lead the consumer market within the Panamanian poultry industry.

Food supply sustainability is a recurrent topic in public policy discussions. During 2020 it played an even more relevant role in the face of the global sanitary and economic crisis. The agro-industrial sector was one of the few areas with growth this year, and an important part of that growth was provided by the poultry industry, which holds 26% of the national agricultural GDP.



40%

de las operaciones de Grupo Melo se realizan en el Grupo Alimentos

The Foods Group conducts 40% of Grupo Melo's operations

División Piensos

Feed Division



Silos de Empresas Melo en La Chorrera



de la producción se destina a la alimentación de animales en las fincas avícolas del Grupo.

of production is destined for supplying the Group's poultry farms.

En la División Piensos se producen alimentos balanceados para animales en un complejo industrial con tecnología avanzada. Aproximadamente el 75% de la producción se destina a la alimentación de animales en las fincas avícolas del Grupo. El resto de la producción es comercializada a través de los almacenes agropecuarios Melo y Cía. bajo la marca Piensos Sarasqueta, de amplio reconocimiento nacional.

En 2020 la venta de piensos a terceros llegó a niveles récord, apalancada por la necesidad de autoabastecimiento de alimentos por parte de pequeños agricultores y el público en general. La flexibilidad de la planta de piensos y las estrategias operativas implementadas durante este año fueron el apoyo para poder satisfacer esta demanda extraordinaria.

The Feed Division produces balanced animal feed in an advanced technology industrial complex. Approximately 75% of production is destined for supplying the Group's poultry farms. The remainder is retailed nationwide through Melo y Cía. agricultural stores under the widely recognized brand *Piensos Sarasqueta*.

In 2020 the sale of feed to third-parties reached record levels, leveraged by the need of small farmers and the general public. The flexibility of the feed plant and the operating strategies implemented during this year supported the fulfillment of this extraordinary demand.

División Producción

Production Division



El siguiente paso del ciclo de producción avícola es la operación de fincas de gallinas reproductoras, fincas de pollos de engorde y fincas de gallinas ponedoras de huevos comerciales, las cuales se complementan con dos plantas de incubación de huevos fértiles y dos plantas empacadoras de huevos de mesa.

La estabilidad de los mercados de ingredientes se ha visto recientemente afectada por aumentos en la demanda global y factores desfavorables en las cosechas. En contrapeso, los altos estándares de eficiencia en la producción de piensos, las buenas prácticas en el manejo de aves, la utilización de tecnología de punta para la automatización de granjas y la capacitación continua de colaboradores en manejo de aves, sanidad, sanitización y bioseguridad se traducen en excelentes indicadores de productividad en la cría de pollos y la producción de huevos de mesa de Grupo Melo.

Las fincas de contratistas que producen exclusivamente para Grupo Melo reciben la misma capacitación y los programas de bioseguridad que las fincas operadas por el Grupo. El plan de mejora continua y automatización incluye a estos socios comerciales de modo que nuestros estándares de eficiencia, productividad y calidad permeen a toda la producción.

The next step in the poultry production cycle is the operation of breeding hen farms, broiler farms and commercial egg-layer farms which are complemented with two fertile egg incubating plants and two egg-packing plants for table eggs.

The stability of the commodities markets has been recently affected by increases in global demand and unfavorable harvest factors. On the other hand, the high efficiency standards in the production of feed, the good practices in the handling of birds, the use of advanced technology in the automatization of farms, as well as the continuing education of our employees in the treatment of birds, health, sanitization, and biosecurity aspects result in excellent productivity indicators for Grupo Melo's poultry breeding and table egg production.

The contractor farms produce exclusively for Grupo Melo and receive the same training and biosecurity protocols as Grupo Melo owned farms. Continuous improvement and automatization program includes these commercial partners, consequently our efficiency, productivity and quality standards penetrate throughout the entire production.

División Procesamiento y Mercadeo

Processing and Marketing Division

Durante 2020 la demanda de pollo fresco y los precios de mercado tuvieron un comportamiento estable, a pesar de que en los primeros meses de pandemia el canal institucional y el ruteo se vieron seriamente afectados. La demanda de huevos fue estimulada por las necesidades de los consumidores. Se mantiene el liderazgo y el crecimiento en las ventas de huevos siendo este una fuente de proteína con clara preferencia en el consumidor panameño.

Al inicio de marzo, se incrementó la venta de productos a través de las cadenas de supermercados. Las disminuciones temporales en ventas institucionales y ruteo, debido a las restricciones de movilidad y reducción de horarios laborales en abarroterías, hoteles y restaurantes como medida para disminuir los contagios por COVID-19, fueron en parte compensadas por las ventas a domicilio, incluyendo facilidades de pedidos on-line e inclusión de zonas residenciales en el ruteo. Este nuevo canal ha permitido fortalecer la presencia de la marca Melo en los hogares panameños y ha desarrollado una nueva forma de relación con el mercado, llevando el producto directamente desde la planta al consumidor final. El canal de comercio electrónico de la División fue lanzado durante el segundo trimestre de 2020 y ha tenido una receptividad significativa.

Se espera que la demanda de pollo y huevos continúe estable en los próximos meses y se fortalezca una vez se consolide el proceso de reapertura económica tras los periodos de restricciones sanitarias producto de la pandemia.

During 2020, demand and market prices for fresh poultry displayed a stable behavior although the first few months of the pandemic seriously affected both the institutional channel and routing operations. The demand for eggs was stimulated by the changing needs of consumers. Leadership and growth in egg sales is maintained, as this is a preferred source of protein for Panamanian consumers.

At the beginning of March, the sale of products through supermarket chains increased. The temporary decreases in institutional channels due to mobility restrictions and reduction in working hours of convenience stores, hotels, and restaurants as a measure to reduce COVID-19 infections, were in part compensated by on-line delivery sales and the inclusion of residential zones in our routes. The e-commerce channel for the Foods Group was launched during the second quarter of 2020 and had a significant reception among consumers. This new sales channel has strengthened the Melo brand presence in Panamanian households and has resulted in a new way of reaching our clients, bringing the product from the plant directly to the final consumer.

The high demand for poultry meat and eggs is expected to remain stable for the next few months and to increase once the pandemic's economic restrictions are gradually eased.



División Valor Agregado

Value-Added Division

La venta de productos de la cadena de valor agregado (formados, embutidos y línea de maíz) es la última fase de la integración avícola. El apetito del mercado por esta categoría de productos ha crecido de forma consistente en los últimos años debido principalmente a la estrategia de innovación, mercadeo y mejora continua. Los productos de nuestra marca son líderes en la categoría y este año llegaron a sus máximos históricos.

Las ganancias de eficiencia y la modernización de los procesos de producción de los productos de valor agregado permiten atender la creciente demanda de este nicho de mercado. Lanzamos el proyecto de comercio electrónico y ven-

The sale of value-added products (formed products, sausages and corn-based line) is the last phase of poultry industry integration. The market's desire for this product category has grown consistently over the past few years mainly in response to innovation, marketing, and constant improvement strategies. Our brand products are leaders in this category and reached their historical maximums this year.

The gains in efficiency and the modernization of value-added product production processes allow the Division to swiftly fulfill to this market niche's increase in demand. The e-commerce and delivery sales channels were launched and well received, and increased

Se proyecta que la demanda por productos de valor agregado continuará con un crecimiento sólido, debido en parte al reconocimiento que nuestros clientes dan a la innovación, calidad y valor de nuestros productos.

The demand for value-added products is expected to continue a solid growth pattern, thanks in part to our clients' recognition for innovation, flavor, quality, and value of our products.

tas a domicilio, el cual ha contado con amplia aceptación y demanda creciente. Se continúan desarrollando combos de productos que respondan a la demanda de los clientes a través de esta nueva herramienta de compra.

La nueva planta de embutidos está en operación y ha sido fundamental para el incremento de la oferta de salchichas, chorizos, bollos y tortillas bajo la marca Melo, manteniendo los acostumbrados estándares de calidad y bioseguridad. El nuevo proceso de producción incluye hornos semicontinuos, mayor capacidad de producción por hora y productos de mejor calidad y vida útil.

demand. New product combos are being developed to better respond to client needs through this sales tool.

The new sausage plant is in full operation and has been fundamental in the increase of Melo brand sausage, *chorizo*, *bollo* and *tortilla* supply, and in maintaining the usual quality and biosecurity standards. The new production process includes semi-continuous ovens, greater production capacity per hour and yields better quality products.





MELO Y CIA. Grupo
Comercial
Commercial Group

Las actividades de comercio al por mayor y al detal de Grupo Melo aportan el 60% del total de sus operaciones. A través del Grupo Comercial se participa en la industria de insumos agropecuarios y piensos, implementos para mascotas, vehículos, restaurantes, maquinaria agrícola y de construcción y bienes raíces

The Grupo Melo wholesale and retail activities amount to 60% of its operations. The Commercial Group participates in the agricultural supply industry, as well as pet supplies, agricultural and construction machinery, vehicles, fast-food restaurants, and real estate.



División Almacenes

Stores Division

La cadena de almacenes agropecuarios Melo y Cía opera la principal cadena de distribución de insumos agropecuarios del país. Durante 2020 el sector agropecuario fue uno de los pocos que tuvo crecimiento a pesar de la adversidad. Las actividades en soporte de la seguridad alimentaria pudieron mantenerse operativas a lo largo del año.

El incremento en las hectáreas de producción y la estimulación de la cría de animales y pequeños huertos para autoconsumo aumentó la demanda de insumos agropecuarios y como resultado los almacenes agrícolas lograron un crecimiento en ventas del 21% durante el año.

The Melo y Cía agricultural stores manage the main distribution and chain stores for agricultural supplies in the country. During 2020, the agricultural sector was one of the few areas that displayed sustained growth despite of adversity as all activities in support of food security remained in operations throughout the year.

The increase in production hectares, growth in small-scale animal farming, and gardens for domestic consumption resulted in a growing demand for agricultural supplies. As a result, the agricultural stores achieved a 21% growth in sales during the year.



Los almacenes agrícolas lograron un crecimiento en ventas del

21%

The agricultural stores achieved a 21% growth in sales

Durante el desarrollo de los ciclos agrícolas se observó una recuperación moderada de hectareaje adicional de siembra, el fortalecimiento de los cultivos tradicionales y la aparición de nuevas variantes, que aumentaron el uso de los paquetes de insumos de alta tecnología agropecuaria. Se mantiene una perspectiva de crecimiento positiva en esta área como resultado de la estrategia gubernamental para garantizar la seguridad alimentaria del país. En 2021, la División planea agregar tres nuevas tiendas, a los ya 64 locales y tres centros de distribución que opera Melo y Cía en todo el país.

Las tiendas Melo Pet & Garden en Panamá y Pet's Market en Costa Rica, ambas líderes en sus respectivos mercados, han visto un fuerte aumento en ventas. La venta de alimentos e insumos para mascotas se incrementó durante el año en la medida en que el comportamiento de los consumidores varió por las medidas de confinamiento y restricción de movilidad, que trajeron como resultado la adquisición de nuevas mascotas y un mejoramiento del cuidado de las mascotas a nivel global. Las variadas líneas de alimentos, insumos y otros productos de estas tiendas se alineó con este mercado y sus necesidades.

El cuidado veterinario y los servicios de peluquería se ofrecen en 38 tiendas. El nuevo hospital veterinario 24-Horas en Río Abajo fue bien recibido por nuestros clientes. En 2021 continuaremos ampliando nuestra oferta de servicios y mejorando nuestras tiendas para mejor cuidado de las mascotas.

The development of the agricultural cycles saw a moderate recovery of additional cultivation of land, a strengthening of traditional crops and the appearance of new variants. This increased the use of the high-tech agricultural packages offered. A positive perspective in the growth trends of this area is maintained as government strategies continue to focus on ensuring national food security. The Division plans on adding three new stores in 2021, to the current sixty-four Melo y Cía retail locations and three distribution centers nationwide.

The Melo Pet & Garden stores in Panama and Pet's Market stores in Costa Rica, both leaders in their respective markets, have seen strong increases in sales. The sale of pet food and supplies picked up during the year as the changes in consumer behavior and needs brought on by mobility restrictions and lockdown conditions resulted in a trend of acquiring new pets as well as improved care for pets worldwide. Our assorted pet food lines, supplies and other products grew with this market and its needs.

Veterinary care and grooming services are offered at thirty-eight retail locations. The new 24-hour veterinary hospital in Rio Abajo was well received by our clients. In 2021 we will continue expanding our services and improving our locations to better support pet health and care.



COMASA de Chame

La División planea abrir tres nuevas tiendas

The Division plans on opening three new stores in 2021

64

locales
retail locations

3

centros de distribución
distribution centers



Nuestros clientes estuvieron más tiempo en casa este año, y la necesidad para un ambiente más amigable en el hogar produjo un creciente interés en la jardinería, cuidado de plantas y huertos urbanos. Esto trajo nuevos clientes y la expansión de nuestra oferta de productos de jardinería y plantas. En 2021 iniciará operaciones un nuevo vivero, que se apoyará en la expansión de nuestras líneas de productos con un enfoque hacia un renovado interés por un nicho de mercado de paisajismo con alto potencial de crecimiento.

Las cadenas de almacenes de materiales para la construcción, COMASA y Multiláminas, estuvieron cerradas durante 3 meses debido a las medidas iniciales de confinamiento. Reiniciaron operaciones parciales en la primera semana de junio y su comportamiento ha ido de la mano con el desempeño del sector de la construcción. Ambas cadenas han trabajado en conjunto con los consumidores para identificar iniciativas de mejoramiento que permitan una atención eficiente de las necesidades de los clientes.

Este periodo ha servido para replantear la estrategia operativa de nuestra oferta de materiales de construcción. Las perspectivas del sector de la construcción y de pequeños contratistas son prometedoras. El enfoque en nuestras doce ubicaciones está en mejorar la disponibilidad de nuestros productos de alta rotación, rentabilizar activos y ampliar las ventas por metro cuadrado.

En el mes de abril inició el proyecto de comercio electrónico avanzando para las páginas web de Melo Pet & Garden, Pet's Market, COMASA, Multiláminas y Melo y Cía. Esto tuvo un impacto positivo en vista de las restricciones de movilidad y ayudó a que la División Almacenes tuviese un cierre de año con ventas y utilidades récord, apoyada por nuevas estrategias de mercadería y una diligente y cuidadosa planificación de recursos.

Our clients spent more time at home this year, and the need for a friendlier home environment produced an increased interest in gardening, plant care and kitchen gardens. This led to new clients and an expansion of our gardening products and plant offer. A new plant nursery will begin operations in 2021 and will be supported by expansion of our gardening product lines towards a renewed landscaping niche market with high growth potential.

The COMASA and Multiláminas chains of construction materials were closed for three full months due to initial lockdown measures. They began partial operations the first week of June and their behavior has gone hand in hand with the construction sector's performance. Both chains focused on working with clients to identify initiatives for improving customer service efficiency.

This period served for a reconsideration of the operating strategy of our construction material offer. The overall perspectives of the construction sector and the small contractor segment are promising. Our twelve locations are focused on improving the availability of our high-rotation products, monetizing our assets, and increasing our sales per square meter.

In April, we began an advanced e-commerce project for the Melo Pet & Garden, Pet's Market, COMASA, Multiláminas and Melo y Cía. This had positive results considering the mobility restrictions and overall, the Stores Division had a record year in both sales and profit supported by new marketing strategies and a diligent and careful planning of resources.

División Maquinaria y Automotriz

Machinery and Automotive Division



A mediados de 2021 se realizará el lanzamiento de los nuevos modelos Isuzu

In mid-2021, new Isuzu models will be launched



La División Maquinaria y Automotriz distribuye las líneas de maquinaria John Deere e Isuzu

The Machinery and Automotive Division represents John Deere and Isuzu

La División Maquinaria y Automotriz distribuye las líneas de maquinaria John Deere agrícola y construcción y las líneas de camiones y vehículos Isuzu. Como líder en algunos de los segmentos en que tiene presencia, la División está posicionada como uno de los principales participantes del mercado.

El año 2020 fue de muchos retos para la industria. Sólo la distribución de maquinaria agrícola y venta de sus repuestos y servicios, continuaron operando en los periodos de confinamiento debido a la pandemia. Según cifras de la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá, la industria se contrajo en un 50%.

A pesar de estas condiciones, la División Maquinaria y Automotriz superó sus expectativas en ventas de vehículos, equipos y servicios postventa. El programa de agricultura de precisión, que ofrece a los clientes un sistema de producción excepcional y contribuye a la tecnificación de la agricultura, continuó su fortalecimiento.

The Machinery and Automotive Division represents John Deere agricultural and construction machinery and equipment, as well as the Isuzu vehicle and truck lines. As a leader in some of the segments where it has presence, the Division is positioned as one of the main market participants.

The year 2020 was one of many challenges for the industry. Only the distribution of agricultural equipment and the sale of its associated replacement parts and services continued operations during the lockdown due to the pandemic. According to numbers by the Panama Association of Automotive Distributors (ADAP), the industry contracted by 50%.

Despite these conditions, the Machinery/Vehicle Division surpassed its sales expectations in vehicles, equipment and post-sale services after lockdown measures were eased. The precision agriculture program which offers clients an exceptional production system and contributes to the technification of agriculture, continued its fortification.



Se anticipa un año positivo en crecimiento del sector agrícola, como también un incremento en la venta de los equipos que se ofrecen para este mercado, en particular en el nicho de tractores, donde se espera mantener el liderazgo. Se espera una mayor demanda por el alquiler de equipos de construcción y montacargas para lo cual se tiene una flota actualizada y disponible para satisfacer las necesidades de los clientes. Durante 2020 el departamento automotriz (camiones livianos – pick-ups – vehículos y talleres) realizó los ajustes en inventario necesarios para preparar un año 2021 de crecimiento. A mediados de 2021 se realizará el lanzamiento de los nuevos modelos Isuzu, lo cual se espera apalancará las ventas, hará crecer el canal de venta de servicios de taller online y ampliará la participación de mercado.

A growth year for the agricultural sector is projected, as is the increase in sales of equipment for this market including the tractor niche, where leadership is expected. An increase in the demand for leased construction equipment and forklifts is also expected; the current fleet has been updated and is available to meet our client's needs. During 2020, the automotive department (light trucks, pickups, vehicles, and service) adjusted the necessary inventories to prepare for a growth year in 2021. In mid-2021, new Isuzu models will be launched which is expected leverage sales, increase the demand for online post-sale services and increase market participation.





Restaurante Pío Pío de Penonomé

División Restaurantes

Restaurant Division

La División Restaurantes opera la cadena Pío Pío, dedicada a la venta de comidas a base de pollo. Es la mayor cadena de restaurantes de comida rápida del país, por número de locales. Su línea de productos representa la esencia culinaria panameña en un formato de comida rápida único, por el cual ha sobresalido en el mercado a lo largo de los 57 años de existencia de la marca.

The Restaurant Division operates the Pío Pío restaurant chain, which focuses on preparing a chicken-based menu. It is the largest fast-food restaurant chain in the country by number of locations. Its product line represents the Panamanian culinary essence in a unique fast-food format which has made it a standout in the market throughout the 57 years of the brand existence.

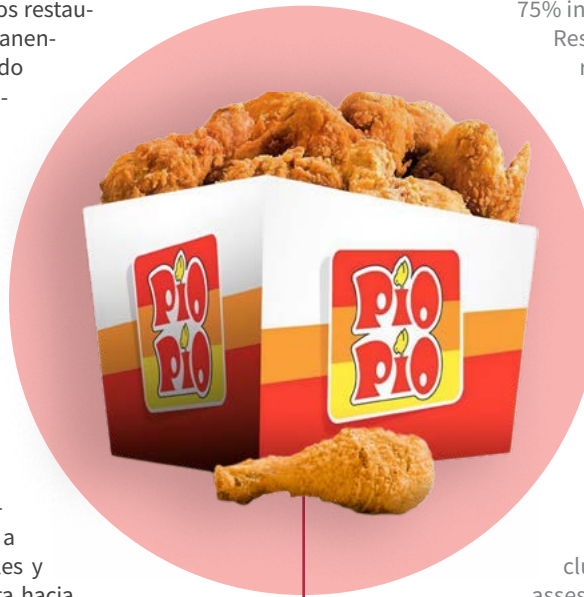


Su línea de productos representa la esencia culinaria panameña

Its product line represents the Panamanian culinary essence

Los sectores de restaurantes y hoteles fueron los sectores económicos más afectados por la pandemia COVID-19 con una contracción de 75% en su PIB. Según cifras de la Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá, el 33% de los restaurantes han cesado sus operaciones permanentemente. Sin embargo, la División ha llevado adelante el negocio adecuándose a las nuevas situaciones, asegurando los altos estándares de calidad y manteniendo todas las medidas de bioseguridad para nuestros colaboradores y clientes.

Los 77 locales de la Cadena Pío Pío se encuentran operando. El ritmo de ventas y de visitas se recupera conforme a la normalización de las condiciones de confinamiento y restricción de movilidad. Se han tomado importantes decisiones para asegurar la recuperación de la generación de valor. En este sentido, las herramientas tecnológicas han sido vitales, logrando que las ventas por entrega a domicilio presenten crecimientos semanales y tiquetes promedios en alza. La hoja de ruta hacia la recuperación incluye la simplificación del menú y un replanteamiento dinámico de la estrategia de mercadeo para la restauración del tráfico de clientes en los locales.



Restaurants and hospitality were the economic sector most affected by the COVID-19 pandemic, with a contraction of 75% in its GDP. According to figures by the Panama Restaurant Association (ARAP), 33% of restaurants have permanently ceased operations. However, the Division has carried on by adjusting to the new situation, ensuring high quality standards, and maintaining all biosecurity measures for its employees and clients.

The 77 Pío Pío locations are in operation. The rhythm of visits and sales is recovering in accordance with normalization of lockdown and mobility restrictions. Important decisions have been made to ensure adequate recovery. In this sense, technological tools have been vital in achieving weekly increases in delivery sales and average ticket. The road map towards recovery includes menu simplification and dynamic reassessment of marketing strategies focused on increasing client sales in all restaurants.

77

locales de la Cadena Pío Pío se encuentran operando
locations are in operation

División Bienes Raíces

Real Estate Division



Proyecto de montaña de Altos del María



En 2021, la División proyecta intensificar el mercadeo de los diferentes desarrollos

In 2021, the Division expects to intensify marketing for the different project developments

El mercado inmobiliario recibió un fuerte impacto producto de la pandemia, con una caída en ventas de 46,517 unidades de vivienda, o 44% menos registros de propiedades entre enero y septiembre de 2020, según datos de la Contraloría General de la República. La Superintendencia de Bancos de Panamá indicó que el 30% de las personas que optaron por créditos hipotecarios no cumplieron con los requisitos exigidos por las entidades financieras.

Los factores más críticos para la División Bienes Raíces son las restricciones de movilidad y los cercos sanitarios impuestos durante 6 meses. Para el último trimestre del año, una vez estas medidas fueron relajadas, la División tuvo un comportamiento positivo impulsado, en parte, por el renovado interés de los consumidores por propiedades conectadas con la naturaleza, espacios abiertos y esparcimiento. Se espera que esta tendencia continúe durante el 2021.

The real estate market felt a strong impact as a product of the pandemic, with a drop in sales by 46,517 residential units, or 44% less registered properties between January and September 2020, according to data from the *Contraloría General de la República* (Comptroller General Office). The *Superintendencia de Bancos de Panamá* (Panama Banking Regulating Entity) indicated that 30% of clients who opted for mortgage credit did not fulfill the financial entities requirements.

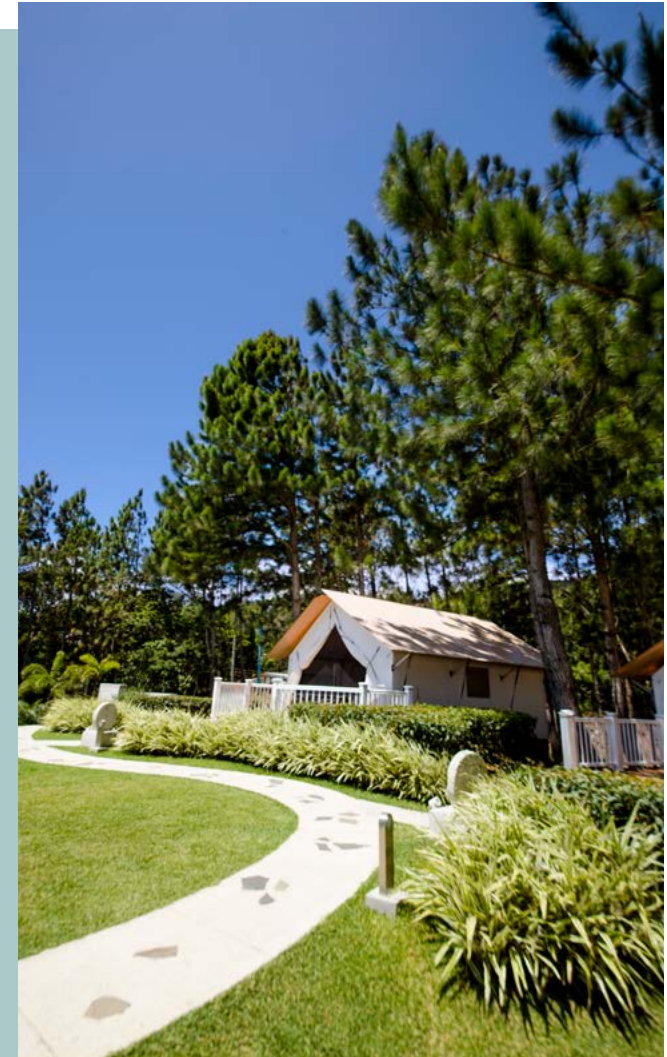
The most critical factors for the Real Estate Division were the six-month-long imposition of mobility restrictions and quarantine lines. For the fourth quarter of the year, once these measures were relaxed, the Division had a positive behavior, propelled in part by consumer's renewed interest in properties connected to nature, open spaces, and recreation. This trend is expected to continue into 2021.



Cerro Azul

Ante las condiciones adversas de un mercado retraído, los promotores han impulsado diferentes estrategias a través de las diversas plataformas digitales, incluyendo ferias y citas virtuales, que propician un contacto previo y de seguimiento con los prospectos. En 2021, la División proyecta intensificar el mercadeo de los diferentes desarrollos. Se dará especial énfasis al proyecto de Valle Bonito y se iniciará la construcción de casas modelos para atraer compradores locales y extranjeros que buscan proyectos listos para ocupar.

As a result of these adverse conditions in a reduced market, developers have driven different strategies through digital platforms including virtual fairs and appointments, which allow a first contact with interested customers and better follow-up with prospective clients. In 2021, the Division expects to intensify marketing for the different project developments. Special emphasis will be given to the Valle Bonito project and the construction of model houses will begin to attract new local and foreign clients looking for built projects.



Luxury Camping en Altos del María



La Administración Corporativa coordina y provee servicios transversales a todas las Divisiones del Grupo en las áreas de Finanzas, Auditoría Interna, Contraloría, Asuntos Legales, Recursos Humanos, Tecnología, Estudio y Desarrollo de Proyectos, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social Empresarial. Los retos operativos que se presentaron durante 2020 demandaron el diseño de estrategias en todas estas áreas que permitieran adecuar la organización a la realidad cambiante.

Corporate Management coordinates and provides transversal services for all Group Divisions in the areas of finance, internal audit, comptroller, legal affairs, human resources, information technology, project research and development and corporate social responsibility. The operating challenges of 2020 demanded the design of strategies that would allow the necessary adjustments in all these areas to a constantly changing reality.

La Dirección de Recursos Humanos maneja las relaciones laborales y políticas de recursos humanos de las más de 5,000 personas que trabajan en el Grupo. Esta dirección tuvo la responsabilidad de liderar el rediseño de la estructura que permitió darle continuidad a las operaciones, se encargó de que las acciones de negocio cumplieran con todas las regulaciones emitidas por el gobierno relacionadas al cierre de actividades económicas producto de la pandemia de Covid-19. A pesar de la difícil situación, Grupo Melo cumplió con todos los beneficios pactados en la Convención Colectiva de Trabajo, que otorga aumentos de salarios, bonificaciones por asistencia, becas escolares, subsidios y otros beneficios.

The Human Resources Department manages the work relations and human resource policies for over 5,000 people who work at the Group. This department had the responsibility of leading a structure redesign that allowed for continued operations, including compliance with all government regulations related to the closing of economic activities caused by the COVID-19 pandemic. Despite the difficult situation, Grupo Melo fulfilled all the benefits of the Collective Labor Agreement, which awards salary increases, attendance bonuses, scholarships, subsidies, and other benefits for the employees of our labor syndicate.



La vasta experiencia en estándares de bioseguridad producto de su aplicación en nuestros procesos de producción alimenticia fue pilar fundamental para la implementación de todas las medidas dictadas por las autoridades, para la preservación de la salud de nuestros colaboradores en los centros de trabajo y en sus hogares.

The extensive experience in bio-security standards as product of their application in our food production processes was the foundation for implementing all measures dictated by the authorities, for maintaining the health of our employees in both their workspaces and homes.

Nuestros planes de comunicaciones corporativas y de Responsabilidad Social Empresarial se enfocaron hacia nuestro recurso humano, al mantenimiento de la cadena de suministros y al apoyo a la crisis nacional a través donaciones de alimentos e implementos de bioseguridad. La comunicación interna se afianzó a través del boletín DíMelo. Se creó el programa CUÉNTAMELO como un apoyo psicológico para los colaboradores que estuvieran atravesando una situación complicada producto de la pandemia.

Our corporate communications and Corporate Social Responsibility plans focused on our human resources and supporting the national crisis through donations of food and biosecurity supplies. Internal communications were strengthened through the *DíMelo* newsletter. The *CuéntameLo* program was created for psychological support of our employees who underwent difficult situations because of the pandemic.

El trabajo remoto se convirtió en un aliado para la continuidad de las operaciones y para el avance del proyecto de transformación tecnológica y organizacional que inició a principios del año, con el nombre de Proyecto Integra. Para estos fines se dispusieron más de 700 licencias Microsoft Teams las cuales ayudaron a mantener al personal activo y en la cotidianidad de sus labores. En adición se realizaron gestiones para la ampliación de la cobertura de internet, logrando mejores capacidades en el ancho de banda en nuestras instalaciones y en los hogares de algunos de nuestros colaboradores.

El Proyecto Integra logró avanzar con la ejecución de las actividades planificadas para su desarrollo. El proyecto se conforma de tres fases: diseño de la solución, ejecución de las configuraciones y despliegue de la plataforma, para más de 600 usuarios en su primera fase. Esta fase incluye el reemplazo de la plataforma tecnológica

Remote work became an ally for the continuity of operations and the advancement of the technological and organizational transformation project that began early in the year under the name *Proyecto Integra*. To this end, more than 700 Microsoft Teams licenses were deployed, helping employees stay active and maintain the daily rhythm of their activities. In addition, actions were taken to improve our internet coverage, and bandwidth capacities at our facilities and at the homes of some of our employees.

The *Integra* project progressed with the execution of planned development activities. The project has three stages in its first phase: solution design, configuration and platform launch for more than 600 users. This phase includes the replacement of the technological platforms for the Machinery and Vehicle, Real Estate and Corporate Management Divisions, as well as the payroll platform for all Grupo Melo



700

licencias Microsoft Teams las cuales ayudaron a mantener al personal activo y en la cotidianidad de sus labores

Microsoft Teams licenses were deployed, helping employees stay active and maintain the daily rhythm of their activities

para las divisiones Maquinaria y Automotriz, Bienes Raíces y Servicios, así como la ejecución del pago de la nómina para todas las divisiones. También se planificaron los proyectos complementarios en apoyo al proceso de nómina como la marcación de tiempo en relojes biométricos. En adición, se inició la implementación de una nueva plataforma para los puntos de ventas en las divisiones Almacenes y Restaurantes y se reemplazaron los equipos y software de facturación PDT para el área avícola.

Para el 2021 entrará en operación la nueva plataforma tecnológica SAP S4HANA, totalmente en la nube, siendo la primera plataforma de este tipo implementada en Panamá. Todas estas mejoras conllevan la modernización y simplificación de los procesos de negocio, administrativos y financieros, de cara a maximizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia de los clientes.

divisions. Complementary projects, such as biometric time management, are also planned to further support the payroll processes. In addition, we began the implementation of a new platform for the Stores and Restaurant divisions' points of sale and replaced invoicing equipment and software for the Foods Group.

In 2021 the new cloud-based SAP S4HANA platform will be launched, as the first platform of this type to be implemented in Panama. All these improvements entail modernization and simplification of business, administrative and financial processes as a way of maximizing operating efficiency and improving client experience.

The Finance Department played a fundamental role in the success of Group operations by ensuring liquidity and resource availability for the normal development of operations and fulfillment of all operating, commercial, and financial obligations.



Ambiente es uno de los pilares dentro de la estrategia de sostenibilidad de Grupo Melo

Para el éxito de las operaciones del Grupo fue fundamental la gestión del Departamento de Finanzas que mantuvo la liquidez y la disponibilidad de recursos para asegurar el desarrollo normal de las operaciones y el cumplimiento de todas las obligaciones operativas, comerciales y financieras. Se ha mantenido una comunicación constante con los proveedores financieros y los participantes del mercado de capitales con el objetivo de garantizar el acceso adecuado de los recursos a tasas razonables. Se realizaron ajustes a las condiciones de pago de los clientes que necesitaron nuestro apoyo durante este período.

Grandes esfuerzos se hicieron para mantener el control de nuestras finanzas con el personal reducido y en trabajo remoto. La contraloría del Grupo se aseguró de mantener el flujo adecuado de información para la preparación de los estados financieros y su entrega oportuna a la Junta Directiva y demás interesados. En conjunto con la Dirección de Auditoría Interna se identificaron riesgos transaccionales y operativos, y se implementaron medidas efectivas de corrección.

La Dirección Jurídica se aseguró del cumplimiento los decretos y regulaciones emitidos por el Gobierno Nacional durante la pandemia y continuó su importante labor de ejecución de nuestras políticas de Gobierno Corporativo.

Constant communication with financial and capital market suppliers was maintained with the objective of retaining adequate resources at reasonable rates. Adjustments to payment conditions for clients that required it during this period were also made.

Great efforts were made to keep finances under control with reduced personnel and remote work. Grupo Melo's comptroller department ensured a diligent delivery of information in preparation for financial statements to be promptly delivered to the Board of Directors and other interested parties. In conjunction with the Internal Audit department, transactional and operating risks were identified, and effective correction measures were implemented.

The Legal department ensured the compliance with all decrees and regulations emitted by the National Government during the pandemic and continued its important work in the execution of our corporate government policies.



Principales
aspectos
financieros 2020
2020 Main financial aspects

Resumen Financiero al 31 de diciembre 2020

Financial Summary as of december 31st 2020

Estado de resultados / Income statement (en millones de B/. / million B/.)	2020	2019	2018	2017
Ventas / Revenue	365.01	430.82	427.17	437.55
Utilidad Neta / Net Profit	10.31	12.00	11.76	16.85
EBITDA	37.40	40.93	36.26	43.39
Margen Bruto / Gross Margin	46%	46%	48%	47%
Margen Neto / Net Margin	2.82%	2.79%	2.75%	3.85%
EBITDA a Ventas / EBITDA to sales	10.25%	9.50%	8.49%	9.02%

Información de Balance / Balance Sheet (en millones de B/. / million B/.)	2020	2019	2018	2017
Efectivo / Total Cash	21.57	4.39	4.28	4.69
Total de Activos / Total Assets	374.11	383.86	369.63	356.91
Propiedad, Equipos y Mejoras, Neto / Fixed Assets	127.01	135.08	138.89	134.02
Pasivos Totales / Total Liabilities	179.66	196.28	187.68	180.62

Información Patrimonial / Equity Information	2020	2019	2018	2017
Patrimonio Neto (millones) / Net Equity (million)	194.44	187.58	181.95	176.29
Acciones en Circulación / Outstanding Shares	2,365,936	2,368,421	2,368,421	2,368,421
Utilidad Neta por Acción / Net Profit per Share	4.36	5.07	4.97	7.12
Última Cotización en Bolsa / Market Place per Share	40.00	60.00	67.99	84.90
Capitalización del Mercado (millones) / Market Capitalization (million)	94.64	142.11	161.03	201.08
Valor en Libros por Acción / Book Value per Share	82.04	79.98	76.75	74.43
Relación Precio - Valor en Libros / Price to Book Value Ratio	0.49	0.75	0.89	1.14
Relación Precio - Utilidad / Price to Earning Ratio	9.18	11.84	13.69	11.93

Otra Información Adicional / Other Additional Information (en millones de B/. / million B/.)	2020	2019	2018	2017
Inversión en el Año / CAPEX	7.08	11.83	21.95	24.27
Flujo de Caja Operativo / Cash Flow from Operations	30.22	21.19	21.17	38.64
Capital de Trabajo / Working Capital	106.25	96.32	93.26	84.91
Total de Empleados / Total Number of Employees	5,066	5,912	5,998	6,115

Liquidez y Apalancamiento / Liquidity and Leverage	2020	2019	2018	2017
Razón Corriente / Current Ratio	2.47	2.16	2.04	1.93
Relación Deuda - Capital / Debt to Capital Ratio	0.92	1.05	1.03	1.02
Pasivo Total - EBITDA / Total Liabilities to EBITDA Ratio	4.80	4.80	5.18	4.58

La crisis sanitaria del COVID-19 tuvo un efecto devastador tanto en la economía mundial como en la nacional. La tasa de contagios local alcanzó 30%, una de las más altas en la región. El año tuvo 10 meses de restricciones de movilidad dentro de los cuales hubo una cuarentena total de 6 meses. Las más de 30 semanas de cierres parciales y restricciones al comercio produjeron un 18% de contracción en el producto interno bruto, un desempleo de 18% y una disminución de la demanda agregada de 25%, con el consiguiente impacto en las finanzas públicas y privadas.

Dentro de esa realidad, Grupo Melo tuvo un desempeño brillante. Se respondió con resiliencia, con una rápida adaptación a las nuevas situaciones. Se ajustaron los factores de producción para asegurar una oferta constante de productos y servicios a los niveles de costos y precios requeridos por la demanda. Si bien los ingresos se contrajeron 15%, la pronta estabilización de las operaciones, la sólida estructura financiera y una estricta disciplina operativa produjeron resultados superiores a los esperados en los inicios de la crisis.

El Grupo cierra 2020 con un total de ingresos del \$365 millones y una utilidad de \$10.3 millones, cifra cercana a la utilidad de cierre de años anteriores bajo situaciones de mercado normales.

Como parte de las estrategias para sostener los resultados y la rentabilidad del Grupo, se realizó un ejercicio minucioso de análisis y control del gasto operativo. Cada una de las Divisiones que conforman el Grupo adecuó sus recursos y estructura para poder ofrecer una respuesta adecuada a las condiciones cambiantes del contexto garantizando la continuidad de la operación.

En general se logró una disminución del gasto operativo por un total de \$29.9 millones o 18% frente al año anterior.

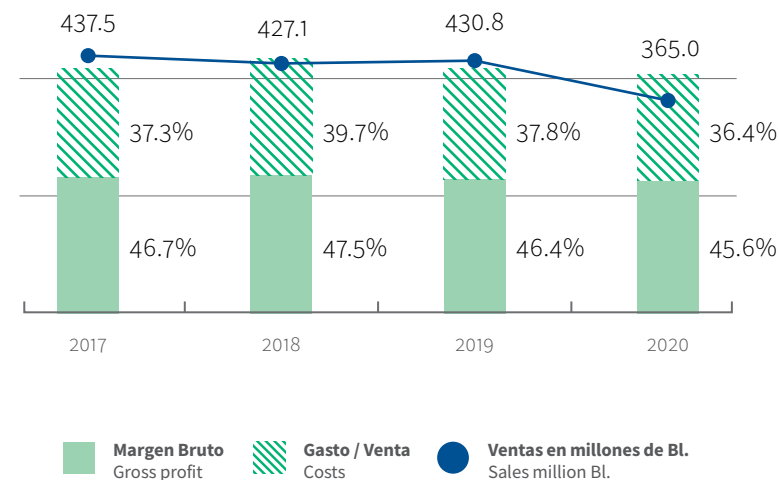
The COVID-19 sanitary crisis had a devastating effect on both the local and world economies. The national infection rate reached 30%, one of the highest in the region. The year had ten months of mobility restrictions including a six-month lockdown. More than thirty weeks of partial closures and commercial restrictions produced an 18% gross domestic product contraction, 18% unemployment and an aggregate demand decrease by 25%, with the ensuing impact in both public and private finances.

Within this context, Grupo Melo had a brilliant performance. It responded with resilience and quick adaptation to the new situation. Production factors were adjusted to ensure a constant offer of products and services at the cost and price levels required by demand. While there was a 15% contraction in revenue, the swift stabilization of operations, the solid financial structure, and a strict operating discipline produced superior results to those expected at the beginning of the crisis.

The Group closes 2020 with a total revenue of \$365 million and a profit of \$10.3 million, a figure nearing profits reported for previous years under normal market circumstances.

As part of the strategies employed for sustained results and profitability, a thorough exercise in operating expense analysis and control was undertaken. Each of the Group's Divisions adapted its resources and structure to offer an adequate response to the changing conditions, ensuring the continuity of operations.

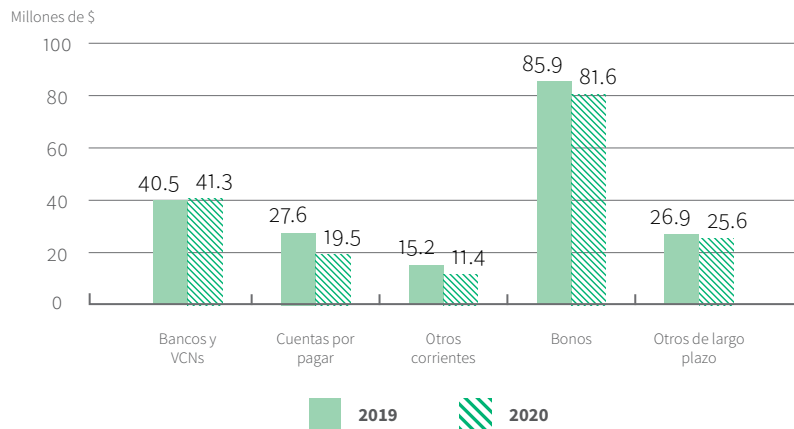
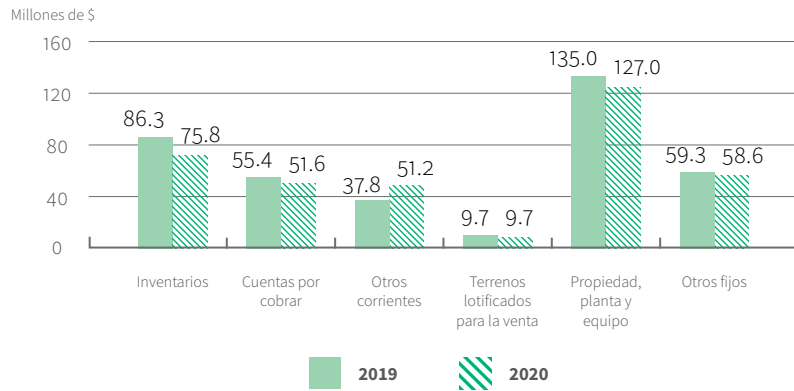
In general, it achieved a reduction in operating expenses of a total of \$29.9 million or 18% in comparison with the previous year.



	2019	2020
Variación Ventas / Revenue Variation	0.85%	-15.27%
Variación Utilidad Bruta / Gross Profit Variation	-1.57%	-16.73%
Variación del Gasto Operativo / Operating Expense Variation	-4.03%	-18.41%

Balance de Situación

Balance Sheet



A diciembre de 2020 los activos corrientes se fijan en \$178.6 millones. Se priorizó la generación de flujo de efectivo.

La reducción de 12% en el inventario es el resultado del ajuste planificado especialmente en las divisiones que conforman el Grupo Alimentos (en particular materia prima y aves en crecimiento) y la División Maquinaria – Automotriz (autos Isuzu y maquinaria industrial). La cartera de cuentas por cobrar se fija en \$51.6 millones (un 7% inferior a lo reportado a diciembre de 2019) y exhibe una compresión que corresponde a la recuperación de las cuentas y a los niveles de ventas a crédito.

Todo lo anterior resultó en un flujo de efectivo positivo, adecuado para el cumplimiento de todas las obligaciones y la constitución de una reserva para contingencias. El efectivo disponible alcanza un total de \$21.5 millones y quintuplica el promedio acostumbrado para este rubro.

Por su parte, los pasivos corrientes disminuyen 12% o \$10.3 millones respecto a diciembre de 2019. Se evidencia una disminución de \$ 3.5 millones (3%) en la deuda financiera y de \$8 millones (29%) en las cuentas comerciales.

By December 2020, the current assets amounted \$178.6 million. The generation of cash flow was prioritized.

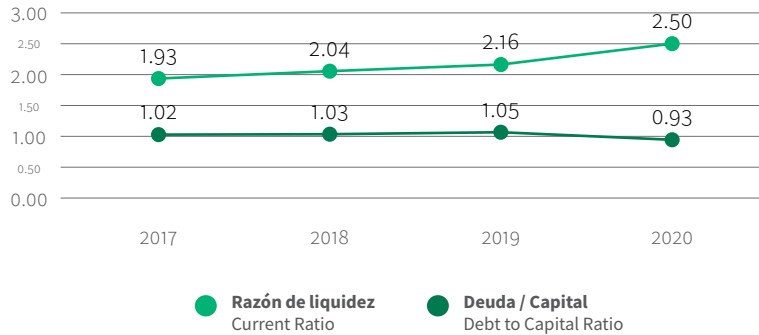
The inventory reduction of 12% is the result of the planned adjustment, specially within the Foods Group divisions (raw material and broilers) and the Machinery and Automotive Division (Isuzu vehicles and industrial machinery). The accounts receivable portfolio is set at \$51.6 million (7% less than the December 2019 report) and exhibits a compression corresponding to account and credit sales recovery.

The above measures resulted in a positive cash flow, adapted for compliance with all obligations and constituting a contingency cash reserve. The available cash amounts to a total of \$21.5 millions and quintuplicates the usual average.

Current liabilities decreased by 12% or \$10.3 million with respect to December 2019. A decrease of \$3.5 million (3%) in financial debt and \$8 million (29%) in commercial accounts is evidenced.



Asamblea General de Accionistas

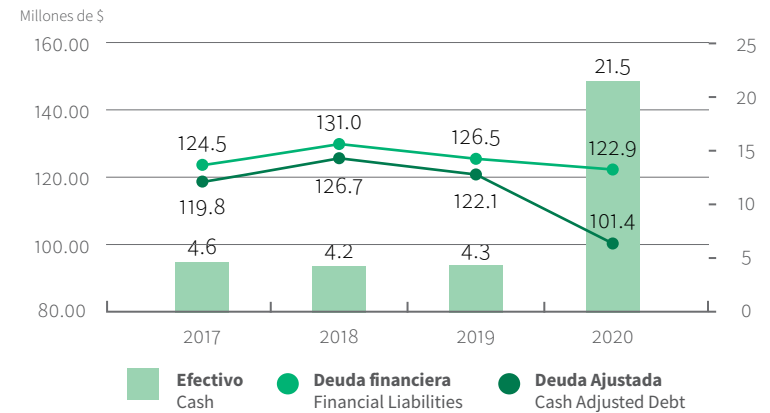


La fortaleza del balance de situación se evidencia con la disminución de los pasivos y el comportamiento estable de los activos lo que resulta en un crecimiento significativo de la posición de liquidez. Con estos resultados la razón corriente se fija en 2.47 veces, alcanzando un nivel récord. Por su parte y como resultado de mantener un apalancamiento moderado la relación de deuda a capital se fija en 0.93 veces, el mínimo histórico reportado por Grupo Melo.

The strength of the balance sheet is displayed in the decrease of liabilities and the stable behavior of assets, which results in a significant increase in liquidity. With these results the current ratio is set at 2.47X, reaching a record level, while the debt-equity ratio is set at 0.93X, the historic minimum reported by Grupo Melo, because of moderate leverage.

En general la posición de deuda financiera total de Grupo Melo se fija en \$122.98 millones (67% en largo plazo y 33% en corto plazo). La deuda ajustada por efectivo equivale a \$101.4 millones, \$20.7 millones o 17% menos que lo reportado en diciembre de 2019.

In general, Grupo Melo's total financial debt position is set at \$122.98 million (of which 67% is long-term and 33% is short-term). The cash adjusted debt is equivalent to \$101.4 million, \$20.7 million or 17% less than reported in December 2019.



Ante este entorno adverso, el Grupo se adaptó rápidamente a los nuevos retos que impuso el mercado obteniendo un resultado financiero óptimo. Cada una de las Divisiones que conforman el Grupo ajustó sus recursos y estructura para poder ofrecer una respuesta adecuada a las condiciones cambiantes del contexto y mantener la rentabilidad del negocio.

In this adverse environment, Grupo Melo quickly adapted to the new challenges imposed by the market and obtained an optimum financial result. Each of the Divisions that form the Group adjusted its resources and structure to offer an adequate response to the changing context's conditions and maintain business profitability.

Resultados

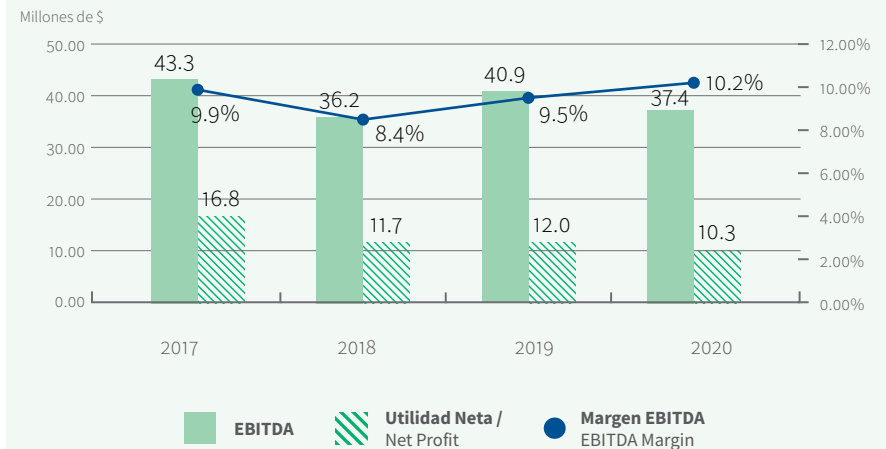
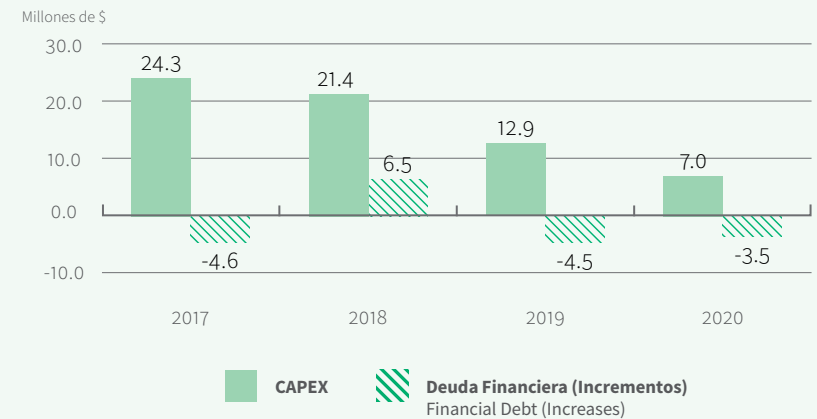
Results

El programa de inversiones de 2020 estuvo enfocado a proveer el mantenimiento necesario a las facilidades productivas, continuando con el constante fortalecimiento de la red logística para atender satisfactoriamente todos los canales de venta. El monto de las inversiones ejecutadas durante el año fue \$7.08 millones cubiertos totalmente con recursos propios de las operaciones. La utilidad neta se fija en \$10.3 millones.

Durante 2020 se incurrieron en gastos no recurrentes correspondientes a la desvinculación de personas y gastos de cierre de algunos locales con bajo rendimiento que pesaron en los resultados del año. Sin los gastos no recurrentes las ganancias habrían sido muy similares a las reportadas en 2019. El EBITDA en 2020 alcanzó \$37.4 millones, representando un margen EBITDA de 10.2%. En 2019 hubo un EBITDA de \$40.9 millones y un margen EBITDA de 9.5%.

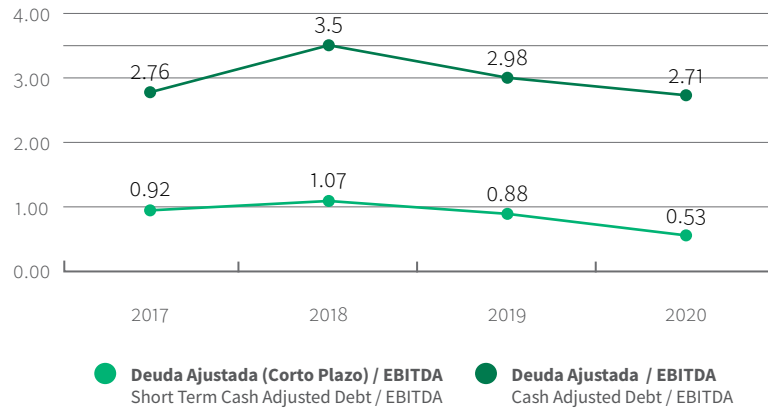
The 2020 investment program focused on providing necessary maintenance to production facilities and continuing with the constant strengthening of the logistic network for satisfactory tending of all sales channels. The investments for the year amounted \$7.08 million and were covered in total by resources from operations. Net profit is set at \$10.3 million.

During 2020, a series of non-recurring expenses associated with employee terminations and the closing of some low-performing locations weighed on the year's results. Without these non-recurring expenses, earnings would have been very similar to numbers reported in 2019. EBITDA in 2020 reached \$37.4 million, representing an EBITDA margin of 10.2%. In 2019, EBITDA was \$40.9 million with a 9.5% margin.





Cocina Central de la División Restaurantes

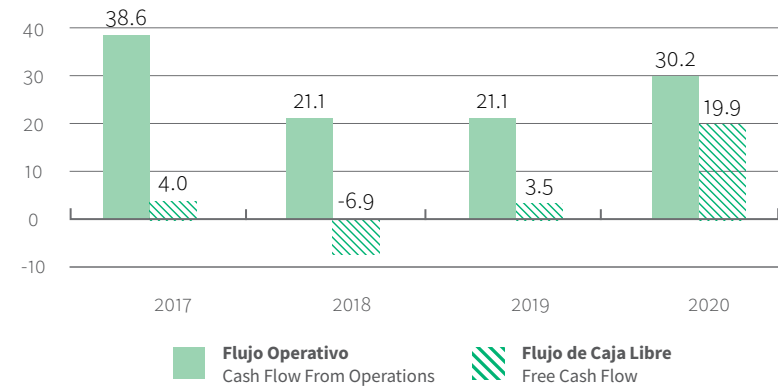


Aunque se observa un EBITDA inferior al reportado en 2019, la estructura de generación de valor respecto al endeudamiento evidencia un mejor resultado al pasar de 0.88x en 2019 a 0.53x al cierre de 2020.

Although the reported EBITDA is lower than reported in 2019, the value-generation structure with respect to debt evidences a better result by going from 0.88x in 2019 to 0.53x at the end of 2020.

La disciplina financiera reflejada en el control del gasto, la reducción del endeudamiento, la austeridad en las inversiones y el ajuste en inventarios tuvieron un impacto altamente positivo en los resultados y en la generación de recursos adicionales que resultan en un flujo de caja libre de \$19.2 millones, el cual es sustancialmente superior al promedio de los últimos años.

The financial discipline reflected in expense control, debt reduction and investment austerity, as well as an inventory adjustment for demand conditions, had a highly positive impact in the results and in the generation of additional resources resulting in a \$19.2 million free cash flow, which is substantially higher than the average of the past few years.





INFORME ANUAL
2020
ANNUAL REPORT

