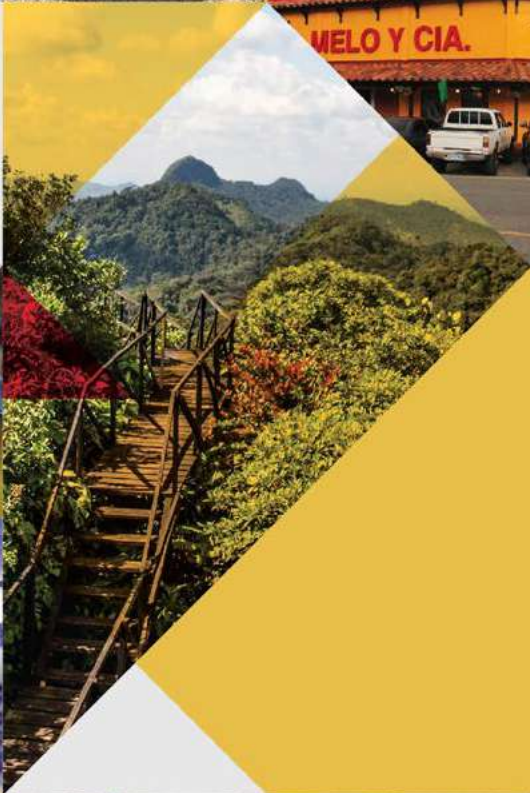
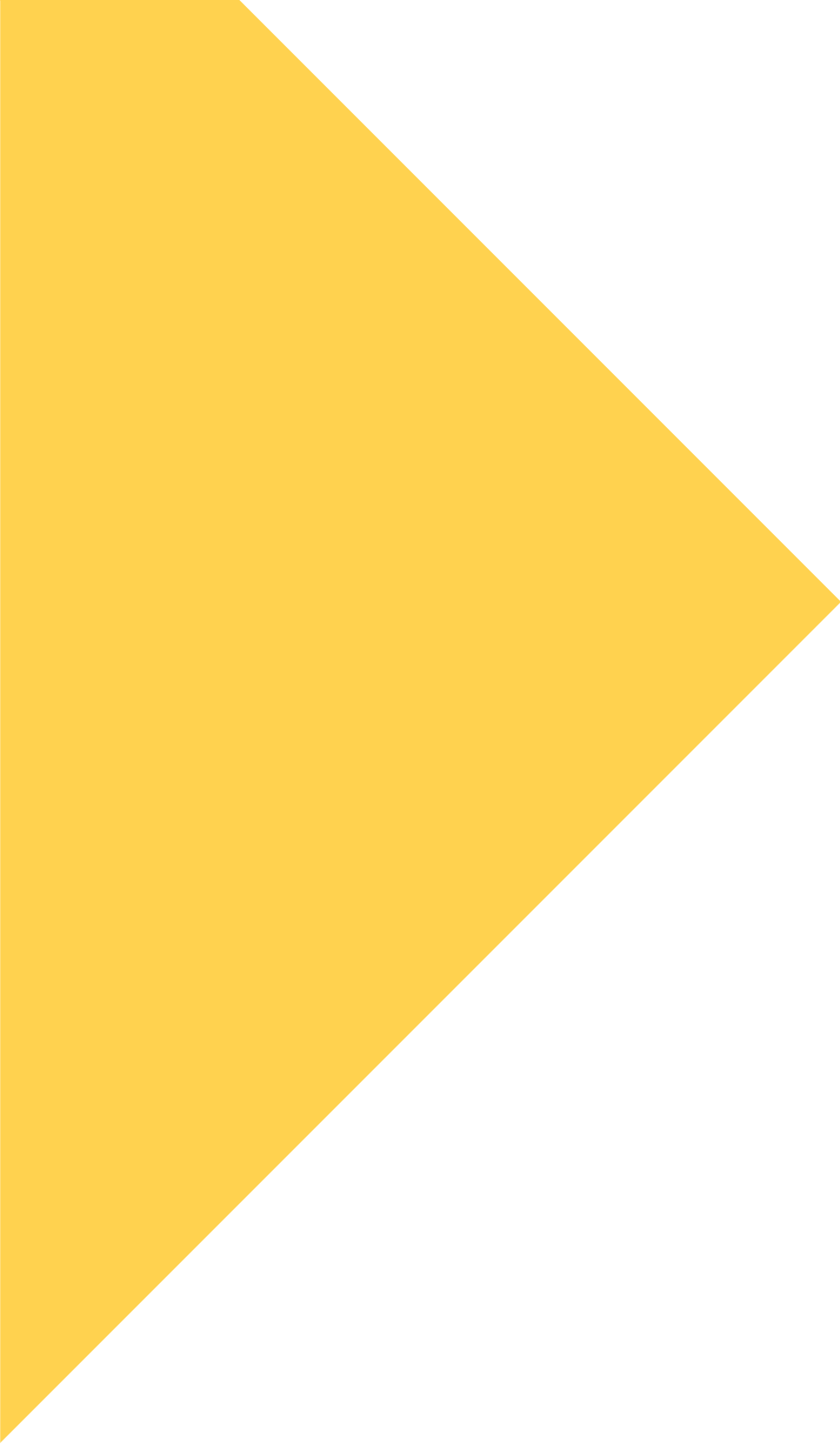


2018

INFORME ANUAL
ANNUAL REPORT





Índice

Table of contents

1	70 ANIVERSARIO 70TH ANNIVERSARY	p. 4	5	GRUPO ALIMENTOS FOODS GROUP	p. 20
2	MENSAJE DEL PRESIDENTE MESSAGE FROM THE PRESIDENT	p. 6	6	GRUPO COMERCIAL COMMERCIAL GROUP	p. 28
3	JUNTA DIRECTIVA BOARD OF DIRECTORS	p. 8		División Almacenes Stores Division	p. 28
4	RESUMEN FINANCIERO FINANCIAL SUMMARY	p. 10		División Maquinaria y Automotriz Machinery & Automotive Division	p. 34
				División Restaurantes Restaurants Division	p. 38
				División Bienes Raíces Real Estate Division	p. 40
			7	ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA CORPORATE MANAGEMENT	p. 42

Altos del María.
Altos del María.

70 aniversario 70th Anniversary

El 20 de diciembre de 1948, Manuel Eleuterio Melo Villar y su esposa, Libertaria Sarasqueta de Melo, abrieron las puertas de su almacén *El Agricultor* en Avenida B de la Ciudad de Panamá. El Sr. Melo fue el primer ingeniero agrónomo de Panamá, y la visión empresarial de la pareja los llevó a establecer un pequeño negocio agrícola.

On December 20, 1948, Manuel Eleuterio Melo Villar and his wife, Libertaria Sarasqueta de Melo, opened the doors of their store *El Agricultor* on Avenida B in Panama City. Mr. Melo was the first agronomist in Panama, and the couple's entrepreneurial vision led them to establish a small agricultural supply store.

Arturo Donaldo Melo Sarasqueta, su hijo y actual presidente y CEO de Grupo Melo, era en aquel entonces uno de tres empleados del almacén, y contribuía al proyecto familiar al terminar su jornada estudiantil en el Instituto Nacional. Recuerda con gran afecto el monto total facturado el primer día de operaciones: cinco balboas.

Impulsados por el espíritu de la innovación, con el compromiso del trabajo arduo y manteniendo fuertes valores familiares, y bajo el liderazgo continuo del Sr. Melo Sarasqueta, el pequeño almacén de la Avenida B creció hasta llegar a ser lo que es hoy Grupo Melo: ocho unidades de negocios, que totalizan doscientos cuarenta y cinco puntos de venta en operación, con más de seis mil empleados y con una facturación de \$428 millones de dólares en 2018.

Queremos expresar nuestra gratitud a nuestros clientes por preferirnos siempre desde nuestro inicio, a nuestros proveedores y socios, con quienes hemos establecido y mantenido robustas relaciones de negocios. Estamos enormemente agradecidos con nuestros empleados a través de estos setenta años, quienes, con su esfuerzo, disciplina, tenacidad y excelencia, han construido esta gran empresa panameña.

Desde los primeros días de esta compañía, hemos sostenido una visión a largo plazo que busca no solamente un negocio exitoso, sino también, dejar una marca positiva en la sociedad. Con ese objetivo, apoyamos el desarrollo de las comunidades en las cuales operamos, invirtiendo en infraestructura, educación y salud, y manteniendo procesos de producción con altos estándares de calidad.

Este aniversario de operaciones histórico es un momento apropiado para reafirmar nuestra filosofía de negocios, para expresar nuestra gratitud por las bendiciones recibidas, y para continuar con nuestros proyectos futuros. Celebramos estos setenta años reiterando nuestro compromiso de dar continuidad a la misión de Grupo Melo como negocio y como socio siempre presente en el desarrollo de la nación.

Arturo Donaldo Melo Sarasqueta, their son and current President and CEO of Grupo Melo was then one of the three employees at the store, and contributed to the family project after his school day at the Instituto Nacional. He fondly remembers the total amount invoiced on the first day of operations, five dollars.

Propelled by the spirit of innovation, a commitment to hard work and strong family values, and under the continued leadership of Mr. Melo Sarasqueta, the small store on Avenida B grew into what is now the Melo Group: eight business units totaling two hundred and forty-five retail locations in operation, with more than six-thousand employees, and totaling \$428 million dollars in revenue in 2018.

We would like to express our gratitude to our customers for their continued preference since our early beginnings, and to our suppliers and partners, with whom we have established and maintained robust commercial relationships. We are extremely grateful to our employees throughout these seventy years, who with their effort, discipline, tenacity and excellence, built this great Panamanian company.

From the early days of this company, we have sustained a long-term vision that seeks not only to run a successful business but also to leave a mark on society. To that end, we support the development of the communities where we operate, investing in infrastructure, education, and health, and maintaining production processes with high-quality standards.

This landmark anniversary of operations is a fitting moment to reaffirm our business philosophy, to express our gratitude for the blessings received, and to continue our future projects. We celebrate these seventy years by committing to continue Grupo Melo's mission as a business and as a partner in the development of the country.



Mensaje del Presidente

Message from the President

Arturo D. Melo S.

El crecimiento del PIB cerró con un incremento estimado de 3.8% en 2018, según reportó el grupo de economistas INDESA. Sin embargo, el consumo creció solo 0.6%. Los sectores, que no están relacionados directamente con las actividades de servicios logísticos y el Canal de Panamá, crecen a un ritmo inferior al del PIB. La huelga de la construcción afectó varios sectores de la economía y profundizó la desaceleración del crecimiento del consumo.

Ante este panorama, las ventas de Grupo Melo alcanzaron \$427 millones. Durante el año pasado, la utilidad neta de Grupo Melo llegó a \$12.02 millones.

GDP growth rate closed with an estimated increase of 3.8% in 2018, according to the INDESA group of economists. However, consumption grew by only 0.6%. Sectors that are not directly related to logistics service activities and the Panama Canal grew at a lower rate than GDP. The construction strike affected several sectors of the economy and deepened the deceleration of consumption growth.

Against this background, Grupo Melo's sales reached \$427 million. During the past year, Grupo Melo's net profit reached \$12.02 million.

“ *Estamos confiados en que nuestras iniciativas de mercadeo, ventas, control y eficiencia se verán reflejadas en mejores ingresos y robustas utilidades en 2019.*”

“We are confident that our marketing, sales, control and efficiency initiatives will be reflected in better revenues and robust profits for 2019.”

Al cierre de 2018, tenemos 235 puntos de ventas en operación en Panamá —incluye puntos de ventas al detal, al por mayor, centros de distribución y plantas de producción—. Durante el año se cerraron 3 locales y se abrieron otros 3, lo cual deja el total sin cambios. Tenemos, además, 10 puntos de ventas en Costa Rica, para un total de 245 facilidades en operación del Grupo.

Los principales proyectos nacionales de infraestructura en construcción en 2018 y 2019 son: Línea 2 del Metro, Terminal de Gas, Expansión del aeropuerto de Tocumen, Puerto de Contenedores de Colón y el tercer puente sobre el Canal.

At the end of 2018, there were 235 points of sale in operation in Panama —including points of retail sales, wholesale, distribution centers and production plants—. During the past year, 3 stores closed and another 3 were opened, leaving the total unchanged. We also have 10 points of sale in Costa Rica, making a total of 245 facilities operating in the Group.

The main national infrastructure projects under construction in 2018 and 2019 are: Panama Metro Line 2, Gas Terminal, Expansion of Tocumen Airport, Container Port of Colón and the third bridge over the Canal.

Esperamos que estos proyectos nacionales en construcción impacten positivamente el crecimiento de nuestra economía. Aunque los factores externos a la empresa siempre han sido parte del vigor reflejado en nuestras ventas y utilidades, estamos confiados en que nuestras iniciativas de mercadeo, ventas, control y eficiencia se verán reflejadas en mejores ingresos y robustas utilidades en 2019.

We hope that these national projects under way will positively impact the growth of our economy. Although external events surrounding the company have always been part of the vigor reflected in our sales and profits, we are confident that our marketing, sales, control and efficiency initiatives will be reflected in better revenues and robust profits for 2019.



Junta Directiva
Board of Directors



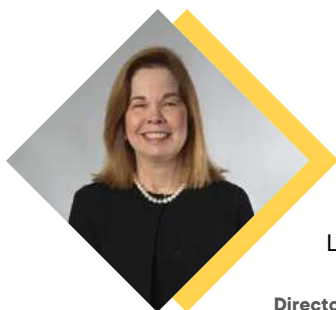
Arturo D. Melo S
Presidente y CEO
President and CEO



Arturo Melo K.
Director Principal
Principal Director



Federico Melo K.
Director Principal
Principal Director



Laury Melo de Alfaro
Directora Principal
Principal Director



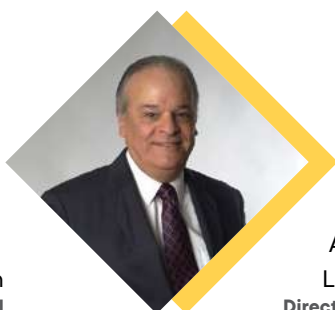
José Luis García de Paredes
Director Principal
Principal Director



Eduardo Jaspe
Director Principal
Principal Director



Miguel de Janón
Director Principal
Principal Director



Alfonso De La Espriella
Director Principal
Principal Director



Maruquel Pabón de Ramírez
Directora Principal
Principal Director



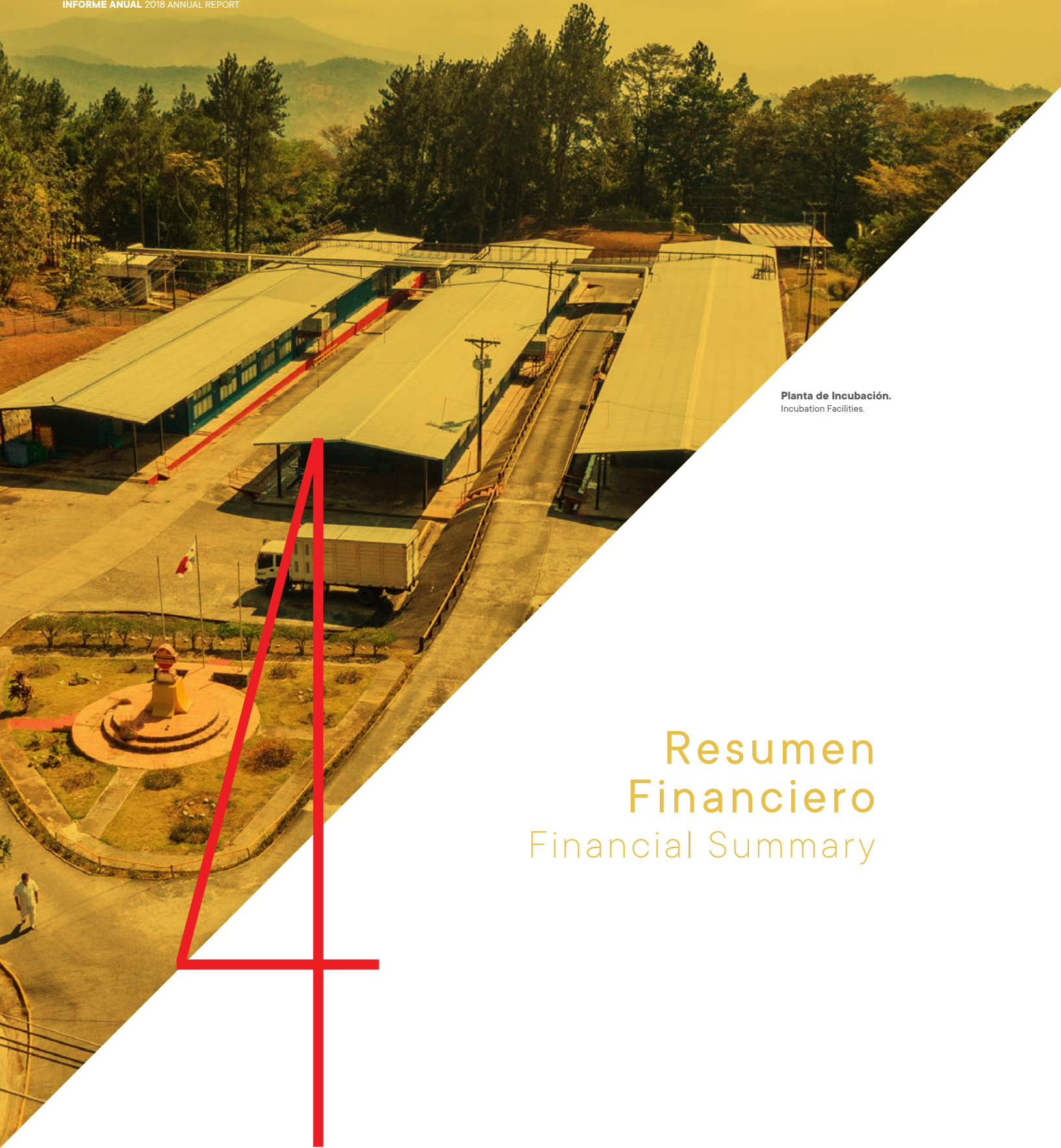
Gabriel Diez
Director Principal
Principal Director



Ricardo Delvalle
Director Principal
Principal Director



Paul Degracia
Secretario Ejecutivo
Executive Secretary



Planta de Incubación.
Incubation Facilities.

Resumen Financiero

Financial Summary

RESUMEN FINANCIERO / FINANCIAL SUMMARY

Estado de resultados Income Statement (en millones de B/. Million B./)	2018	2017	2016
Ventas / Revenue	427.17	437.55	453.44
Utilidad Neta / Net Profit	11.76	16.85	26.16
EBITDA	36.26	43.39	52.91
Margen Bruto / Gross Margin	48%	47%	47%
Margen Neto / Net Margin	2.75%	3.85%	5.77%
EBITDA a Ventas / EBITDA to Sales	8.49%	9.02%	11.67%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA) / Return on Assets (ROA)	3.18%	4.72%	7.21%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) / Return on Equity (ROE)	6.46%	9.56%	15.45%

Información de Balance Balance Sheet (en millones de B/. Million B./)	2018	2017	2016
Efectivo / Total Cash	4.28	4.69	5.37
Total de Activos / Total Assets	369.63	356.91	363.02
Propiedad, Equipos y Mejoras, Neto / Fixed Assets	138.89	134.02	126.77
Pasivos Totales / Totales Liabilites	187.68	180.62	193.73

Información Patrimonial Equity Information (en millones de B/. Million B./)	2018	2017	2016
Patrimonio Neto (millones) / Net Equity (million)	181.95	176.29	169.29
Acciones en Circulación / Outstanding Shares	2,368,421	2,368,421	2,368,421
Dividendo por Acción / Dividend per Share	2.53	3.92	4.83
Utilidad Neta por Acción / Net Profit per share	4.97	7.12	11.05
Última Cotización en Bolsa / Market Price per share	67.99	84.90	98.50
Capitalización del Mercado (millones) / Market Capitalization (million)	161.03	201.08	233.29
Valor en Libros por Acción / Book value per share	76.75	74.43	70.90
Relación Precio / Valor en Libros / Price to Book Value Ratio	0.89	1.14	1.39
Relación Precio / Utilidad / Price to Earnings Ratio	13.69	11.93	8.92

Otra Información Adicional Other additional information (en millones de B/. Million B./)	2018	2017	2016
Inversión en el Año / CAPEX	21.44	24.27	18.88
Flujo de Caja Operativo / Cash Flow From Operations	21.53	38.68	15.95
Capital de Trabajo / Working Capital	93.26	84.91	79.90
Total de Empleados / Total Number of Employees	5,998	6,115	5,960

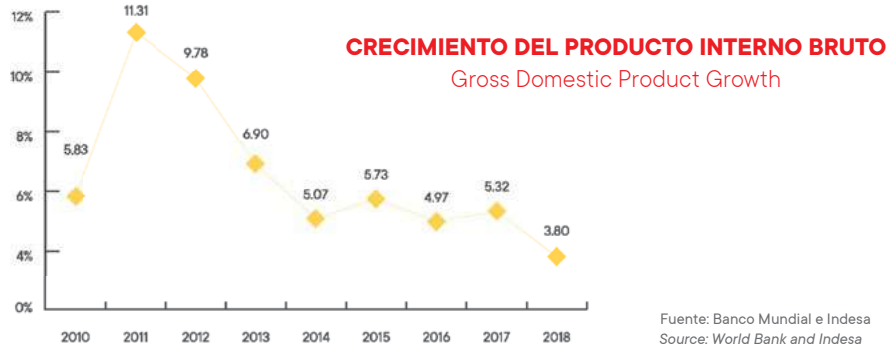
Liquidez y Apalancamiento Liquidity and Leverage (en millones de B/. Million B./)	2018	2017	2016
Razón Corriente / Current Ratio	2.04	1.93	1.69
Relación Deuda / Capital / Debt to Capital Ratio	1.03	1.02	1.14
Pasivo Total / EBITDA / Total Liabilities to EBITDA Ratio	5.18	4.58	3.66
Deuda Bancaria / EBITDA / Bank Debt to EBITDA Ratio	3.61	3.15	2.44

Breve análisis del entorno

Brief environmental analysis

Terminadas las obras de ampliación del Canal de Panamá, en 2016, y sin programas de inversión gubernamental que las reemplacen, la economía ha vuelto a un ritmo de crecimiento acorde a la estructura del país.

As the Panama Canal expansion works were completed in 2016, and without any government investment programs to replace this large-scale project, the national economy has returned to a growth rate in accordance with the structure of the country.

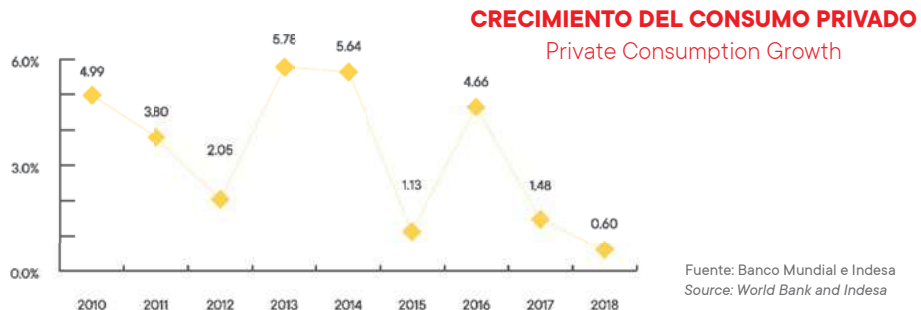


El año 2018 tuvo retos particulares en la macroeconomía. Diversos factores causaron una ralentización en las condiciones de la oferta agregada (PIB) que se refleja también en las condiciones de la demanda agregada, en particular del Consumo Privado (o de los hogares), que con un crecimiento estimado de 0.6% para el 2018, se encuentra en su nivel más bajo de los últimos diez años. Los resultados de crecimiento del Grupo, como la mayor parte las empresas locales, se encuentran relacionados a las variaciones del Producto Interno Bruto y a los movimientos del Consumo Privado.

The year 2018 presented particular challenges in macroeconomics. Several factors caused a slowdown in the aggregate supply curve (GDP), which was also reflected in the aggregate demand conditions, especially Private Consumption (or household consumption) with an estimated growth of 0.6% by 2018, the lowest level in the last ten years. The growth performance of the Group, like most local companies, is related to the variations of the Gross Domestic Product and the movements of Private Consumption.

Las cifras presentadas por la Contraloría General de la República indican que las actividades comerciales en general crecen por las ventas del sector de alimentos y bebidas y los productos farmacéuticos. Las ventas de vehículos y maquinarias presentan tasas negativas de aproximadamente 11%. El sector de restaurantes registra un descenso de 4.3%. La construcción crece en un 2.1%, cifra bastante inferior a la alcanzada en años anteriores, como consecuencia del paro prolongado de los trabajadores del sector.

The numbers reported by the office of the Comptroller General of the Republic indicate that commercial activities in general grew due to sales in the food and beverage sector, as well as pharmaceutical products. Sales of vehicles and machinery experienced negative growth rates by approximately 11%. The restaurant sector registered a decrease of 4.3%. Construction grew by 2.1%, a figure considerably lower than in previous years due to the prolonged strike of construction workers.



Distribuidora Avícola
Panamá Oeste.
West Panama Poultry
Distribution Agency.



Estado de resultados y generación de utilidades

Income statement & profit statement

Correlacionadas con el comportamiento del consumo privado, las ventas de 2018 fueron de \$ 427.17 millones, lo que representa una disminución de 2.37% comparadas con 2017.

Se dio un interesante crecimiento en la producción de productos avícolas. Sin embargo, los precios estuvieron deprimidos hasta el fin del tercer trimestre. Con el fortalecimiento de la red de servicios, la cadena de almacenes para jardinería y mascotas —que incluye operaciones en Panamá y Costa Rica— presenta un incremento en sus ingresos de 4.83%. Por otro lado, se ha logrado aumentar la participación de mercado en las diferentes líneas de camiones ligeros, tractores y equipo para la renta que representamos. De esta manera, la División Maquinarias y Automotriz, reporta una contracción menor a la de la industria en la que se desenvuelve.

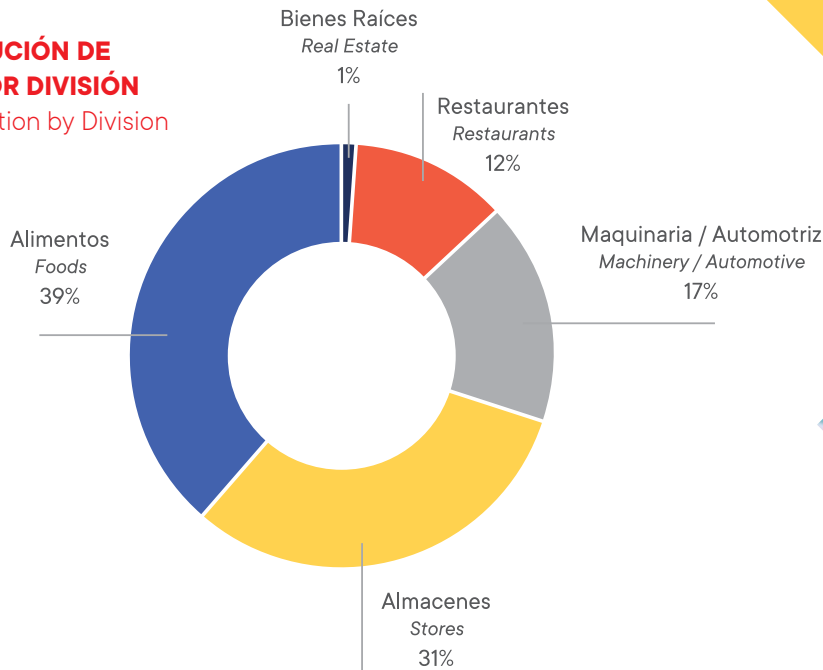
La cadena de Almacenes Agropecuarios sintió los efectos del lento crecimiento del sector. El negocio de materiales de construcción y maderas se vio impactado por los temas que han afectado al sector de la construcción. La División Restaurantes no fue ajena a la desaceleración del consumo de los hogares.

Following the behavior of private consumption, sales totaled \$427.17 million in 2018, which represents a decrease of 2.37% in comparison to 2017.

In general, there was an interesting growth in the production of poultry products; however, prices were depressed until the end of the third quarter. The strengthening of our service network, the chain of stores for gardening and pets – which includes operations in Panama and Costa Rica – showed an increase of 4.83% in revenue. On the other hand, it was possible to increase market share in the different product lines that we represent with our light trucks, tractors and rental equipment. In this way, the Machinery and Automotive Division showed a contraction lower than what was reported in its industry.

The Melo & Cia chain of agricultural stores felt the effects of the sector's slow growth. The business of construction materials and wood was impacted by the issues that have affected the construction sector. The Restaurant Division was not immune to the slowdown in household consumption.

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR DIVISIÓN
Sales Contribution by Division



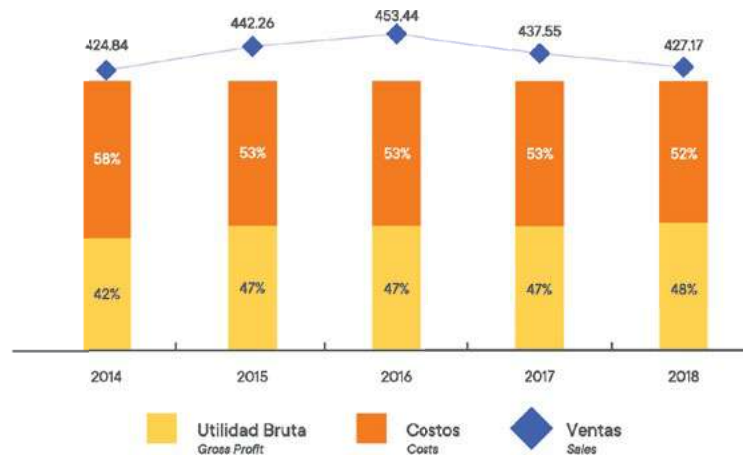
En contraste a estas condiciones retadoras, la estructura financiera del Grupo permanece sólida. La generación de utilidades se mantiene positiva, aunque se ha visto afectada como consecuencia natural de la disminución en los ingresos. Para contrarrestar esta situación se ha iniciado la ejecución de estrategias que buscan contener el crecimiento del gasto. Nos hemos enfocado en mantener disciplina financiera mediante un riguroso manejo del endeudamiento, un estricto control sobre los inventarios y sobre las inversiones.

El costo de ventas para el cierre de 2018 fue de \$224.16 millones, registrando una disminución de 3.93% con respecto a 2017, gracias a mejores precios en las materias primas del sector avícola. Por lo tanto, la utilidad bruta totaliza \$203 millones. El margen bruto aumenta a 48%.

In contrast to these challenging conditions, the financial structure of the Group remains solid. Profit generation is positive, although it has been affected as a natural consequence of the decrease in revenue. To counteract this situation, we have implemented strategies that seek to contain spending growth. We have focused on maintaining financial discipline through rigorous management of debt, and strict control over inventories and investments.

The sales cost for 2018 was of \$224.16 million, registering a decrease of 3.93% if compared to 2017, thanks to better prices in the raw materials of the poultry sector. Therefore, the gross profit totals \$203 million. The gross margin has increased to 48%.

MARGEN BRUTO
Gross margin



El 52% de los gastos de operación corresponde a gastos de personal. Hubo un crecimiento de solo 1.89%, relacionado a la disponibilidad de horarios en los locales y oferta de servicios, además del cumplimiento de las negociaciones sindicales. La cantidad de colaboradores se contrajo al pasar de 6,115 en 2017 a 5,998 en 2018, hecho motivado principalmente por ajustes en los esquemas de turnos de trabajo en la División Restaurantes y la División Almacenes.

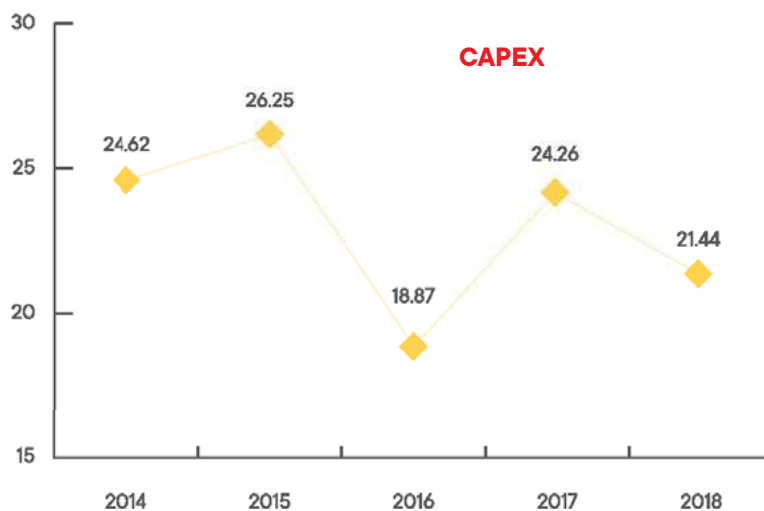
Fifty-two percent of our operating expenses correspond to personnel expenses. There was a registered growth in this area of only 1.89%, related to the availability of hours in the stores and services offered, in addition to the negotiated agreement with trade unions. The number of employees decreased from 6,115 in 2017 to 5,998 in 2018. This was mainly due to adjustments in the work shift schedule in the Restaurant Division and the Stores Division.

Se evidencia un aumento en el gasto de depreciación de 3.08%, alcanzando un total de \$17.31 millones, como resultado de las inversiones finalizadas en 2017. Permitieron continuar con el plan de renovación de las plantas y agencias de distribución en el Grupo Alimentos y de la nueva flota de equipo para la renta en la División Maquinarias. Durante el año, las tasas de interés en los mercados financieros mantuvieron fuertes presiones al alza. Sin embargo, con un manejo conservador de la utilización de las facilidades de crédito y la participación constante en el mercado de valores local, se obtuvo un gasto financiero acorde con los objetivos del Grupo. Durante el mes de diciembre se realizó una emisión de bonos de largo plazo por un total de \$8 millones que son utilizados para cubrir las inversiones ejecutadas en la construcción de la nueva planta de productos totalmente cocidos, vegetales y cárnicos. Se habían utilizado las líneas de endeudamiento de corto plazo como financiamiento puente. El total de CAPEX ejecutado durante el año fue de \$21.44 millones.

There was an increase in depreciation expense of 3.08%, reaching a total of \$ 17.31 million, as a result of the investments made in 2017. This allowed the continuation of the renewal plan of the plants and distribution agencies in the Food and Beverage Group, as well as the new fleet of equipment for rent in the Machinery Division. Throughout the year, interest rates in the financial markets maintained strong upward pressure. However, with a conservative management of the use of credit facilities and constant participation in the local stock market, we kept the financial expense in accordance with the Group's objectives. In December, the company issued a long-term bond with a value of \$8 million dollars, which was used to cover the investments made in the construction of the new plant for fully-cooked vegetable and meat products. Short-term debt lines were used as bridge financing. Capital Expenditure (CAPEX) for 2018 totaled \$21.44 million.

El EBITDA se fija en \$36.45 millones y representa el 8.53% de las ventas. El resultado al final del ejercicio fiscal es una utilidad neta de \$11.95 millones de dólares.

The EBITDA is set at \$ 36.45 million and represents 8.53% of sales. The result at the end of the fiscal year is a net profit of \$11.95 million dollars.



Estado de situación financiera

Statement of financial position

Al cierre del año se registraron activos por un total de \$368.57 millones. Sus componentes principales son: propiedades, planta y equipos, que representan el 38%; los inventarios con una participación del 25%; y las cuentas por cobrar que corresponden al 15%. En general, la estructura del Balance permanece sin cambios significativos en comparación al mismo período de 2017.

Las cuentas por cobrar crecen 4.79% y llegan a un total de \$55.38 millones. El aumento en este rubro es producto de la extensión en términos de días de crédito de los planes de financiamiento para apoyar la gestión de ventas de maquinaria y equipos, particularmente. Como resultado, se ha incrementado la participación de mercado en los segmentos en los que tenemos presencia. El Grupo cuenta con una cartera de créditos sana, con un porcentaje de morosidad bajo.

El inventario aumenta 5% al pasar de \$86.1 a \$90.45 millones, en particular debido al aumento de compras en el Grupo Avícola, dadas las condiciones óptimas que se evidenciaron en los mercados internacionales de insumos —maíz, soya, trigo—. A finales del mes de diciembre se registró la llegada de un barco de granos, evento que se presentó antes del cierre del año, causando el aumento mencionado.

At the end of the year, assets reached a total of \$368.57 million. They are mainly composed of property, plant, and equipment, which represent 38%; inventories with a 25% share; and accounts receivable corresponding to 15%. In general, the structure of the Balance remains without any significant changes compared to the same period of 2017.

Accounts receivable grew 4.79% and reached a total of \$355.38 million. The increase in this item is due to the extension in terms of credit days of the financing plans, in order to support the sales management of machinery and equipment. As a result, market share has increased in the segments in which we have a presence. The Group owns a healthy loan portfolio, with a low delinquency rate.

The inventory increased by 5%, from \$86.1 to \$90.45 million, especially due to the increase in purchases of the Poultry Group, given the optimal conditions shown in the international agricultural input markets – corn, soy, and wheat. At the end of December, the arrival of a grain ship was recorded, an event that was presented before the end of the year and that contributed to the increase.

Almacén Agropecuario Melo Macaracas.
Macaracas Melo Agricultural Store.



Los activos fijos —propiedad, planta y equipos— terminaron en \$138.89 millones, un 3.64% o \$4.87 millones por encima del año anterior; producto de las inversiones realizadas en la nueva planta de embutidos que se construye en el área de Juan Díaz y en la nueva agencia de distribución avícola en el área de Chorrera que inició operaciones en enero de 2018. En general para la construcción de la planta se invirtieron \$13 millones, por lo tanto, se ha usado la depreciación como fuente de financiamiento. El plan de inversiones de 2019 está conformado para mantenimiento, lo que se espera resulte en una generación de flujo de efectivo interesante.

El total de pasivos alcanza la suma de \$187.68 millones. Los préstamos por pagar y VCN's corresponden a un 23% del total, las cuentas por pagar a proveedores a un 19.97% y los Bonos con una participación del 47%. El endeudamiento de corto plazo representa un 48% del total, mientras que el 52% restante está a largo plazo, reflejando un sano balance al no tener vencimientos significativos en los próximos cinco años. La flexibilidad financiera que brinda esta estructura y la generación de flujo positivo que se tendrá en 2019 producto de las operaciones y planes de inversión racionalizados crearán una posición financiera aún más robusta.

Fixed assets – property, plant, and equipment – totaled \$138.89 million, an increase of 3.64% or \$4.87 million over the previous year. This was a result of the investments made in the new meat processing plant that is being built in the area of Juan Díaz; and in the new poultry distribution agency in the Chorrera area, that began operations in January 2018. The 2019 investment plan is focused on covering maintenance needs.

Total liabilities reached \$187.68 million. Loans payable and VCN's represent 23% of the total, accounts payable to suppliers represent 19.97% and bonds have a 47% share of total. Short-term debt represents 48% of the total, while the remaining 52% refers to long-term debt, reflecting a healthy balance as there are no significant maturities in the next five years. The financial flexibility provided by this structure and the generation of a positive flow that will take place in 2019 is a result of operations and rational investment plans and will create an even more robust financial position.

Piensos Sarasqueta.
Sarasqueta's Feeds.



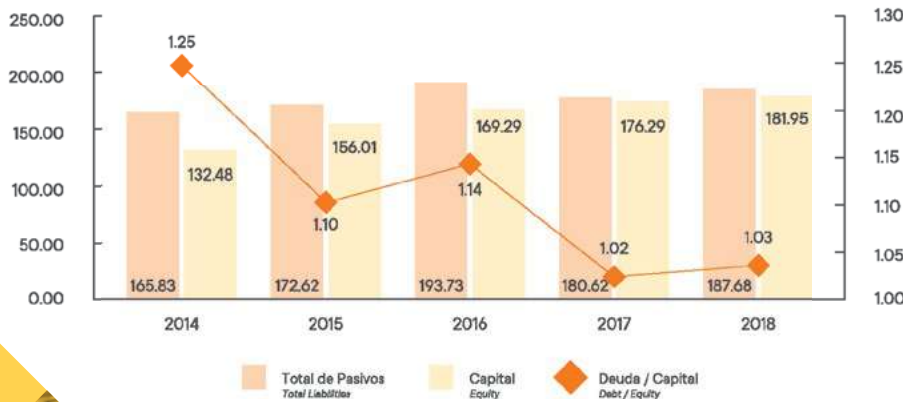
LIQUIDEZ
Liquidity



La política de retención de utilidades tiene como objetivo fortalecer el patrimonio y mantener una sana relación entre el endeudamiento y el capital. El patrimonio se situó en \$180.89 millones, registrando un aumento del 2.61% o \$4.60 millones en relación con 2017, debido principalmente al crecimiento en las utilidades retenidas que ya representan el 74% de la cuenta de capital. Esta política ha permitido al Grupo alcanzar una relación de deuda a capital de 1.03 veces. Este hecho, aunado al sano manejo de los pasivos, lleva al Grupo a posicionarse con un alto nivel de liquidez, representado en una razón corriente de 2.04 veces.

Retained earnings policy aims at strengthening equity and maintaining a healthy relationship between debt and capital. Equity stood at \$180.89 million, registering an increase of 2.61% or \$4.60 million compared to 2017. It was mainly due to the growth in retained earnings that already represent 74% of the capital account. This policy has allowed the Group to reach a debt-to-capital ratio of 1.03. This fact, along with the sound management of liabilities, leads the Group to position itself with a high level of liquidity, represented by a current ratio of 2.04.

PASIVOS Y CAPITAL
Equity and Liabilities



Sala de venta de repuestos.
Spare parts sales room.

Planta de Valor Agregado Manuel E. Melo y construcción de la nueva Planta de Embutidos, en Juan Díaz.
Manuel E. Melo Value-Added Plant and the construction of the new Cold Cuts Processing Plant in Juan Díaz.



En conclusión, al terminar un 2018 cargado de desafíos en lo referente a la macroeconomía, los indicadores de rendimiento y generación de utilidades de Grupo Melo se han visto afectados. Sin embargo, se han tomado las medidas necesarias para suavizar el efecto de esta contracción. Por su parte el balance, que evidencia la estructura financiera, refleja condiciones óptimas en términos de la liquidez y la composición del pasivo.

Nuestra estrategia financiera nos permitirá enfrentar las condiciones macroeconómicas y de mercado de 2019 donde no se esperan cambios significativos. Por lo tanto, el Grupo continuará con el control de los inventarios, un manejo ortodoxo de los niveles de endeudamiento, una contención del crecimiento del gasto y un presupuesto de inversiones inferior al de los años anteriores.

In conclusion, the performance and profit generation indicators of Grupo Melo were affected by the end of 2018, a year full of challenges in terms of macroeconomics. However, the necessary measures have been taken to soften the effect of this contraction. The balance sheet, as evidenced by the financial structure, reflects optimal conditions in terms of liquidity and liability composition.

Our financial strategy will allow us to face the macroeconomic and market conditions in 2019, where no significant changes are expected. Therefore, the Group will continue with the control of inventories, orthodox management of debt levels, spending growth containment and an investment budget lower than in previous years.



Planta de Procesamiento de Aves en Juan Díaz.
Poultry Processing Plant in Juan Díaz.

Grupo Alimentos Foods Group

El Grupo Alimentos opera un eficiente sistema integrado de procesos de producción que transforma nutrientes de alta calidad en proteína avícola para el consumo humano. El primer eslabón de esta cadena lo conforma la producción de piensos. Se realiza en un complejo industrial con tecnología avanzada, el cual destina el 75% de su producción para el consumo de las fincas avícolas del Grupo.

Our Foods Group operates an efficient integrated system of production processes, converting high quality nutrients into poultry protein for human consumption. The first link in this chain is animal feed production at our high technology industrial complex, which allocates 75% of its production for use in the Group's own poultry farms.

En 2018 el costo internacional de los granos usados como materia prima mantuvo niveles razonables, lo cual brindó estabilidad a los costos de producción. El uso de fórmulas nutricionalmente balanceadas y con bajo coeficiente de variación ha contribuido a mejorar la eficiencia de producción avícola, impactando la conversión a través de la homogenización del alimento para las aves de engorde y postura.

In 2018, the international cost of the grains used as raw material maintained reasonable levels, which provided stability to our production costs. The use of nutritionally balanced formulas with low coefficient of variation has contributed to improved efficiency of poultry production, impacting the conversion through the homogenization of feed for broilers and egg layers.

En años anteriores se ha logrado maximizar la eficiencia de producción y despacho de alimento a granel en las fincas propias. Se continúan los esfuerzos para aprovechar las oportunidades de mejora, poniendo énfasis este año en la producción y despacho de piensos ensacados. El 25% del volumen producido se comercializa a través de los Almacenes Agropecuarios Melo, bajo la marca Piensos Sarasqueta.

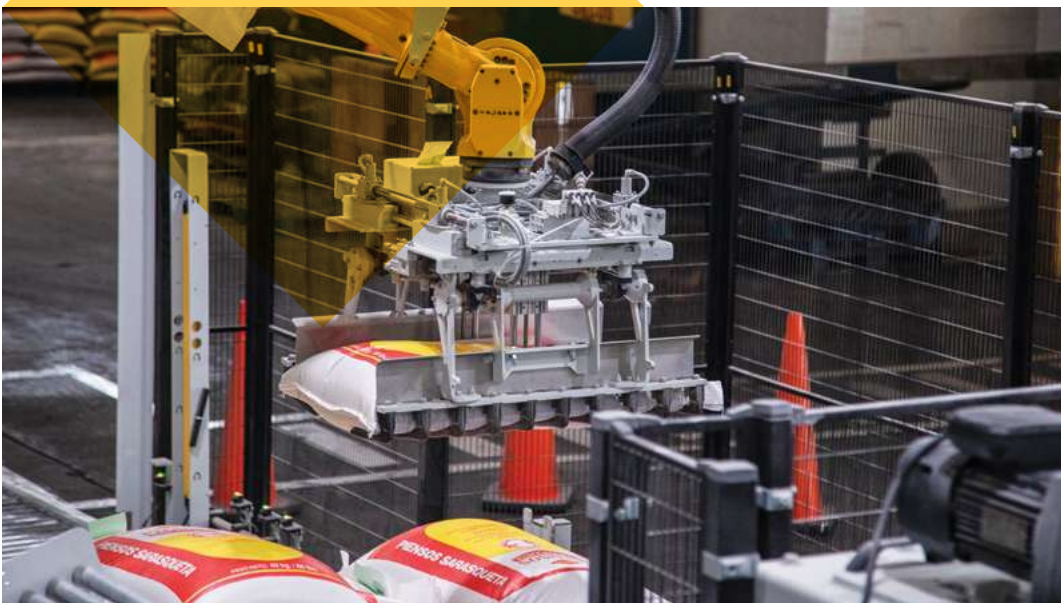
In past years it has also been possible to progressively maximize the efficiency of production and dispatch of bulk feed to our own farms. We continue to make efforts in order to identify other opportunities for improvement, focusing this year on the production and dispatch of bagged feed. Twenty-five percent of the volume produced at our plant is sold through Melo & Cia. Agricultural stores, under the brand *Piensos Sarasqueta*.

La eficiencia operacional y modernización de los procesos productivos se han logrado con la inversión de 2 millones de dólares en un equipo automático que mejora la velocidad de empaque de productos y hace más eficiente la carga y el despacho de camiones. Es una estrategia de crecimiento con la cual apoyaremos al mercado nacional de piensos.

Operational efficiency and modernization of production processes in this area have been improved with the investment of \$2 million dollars in an automatic bagging equipment that improves the speed of product packaging and makes the loading and dispatching of trucks more efficient. This is also a growth strategy to support the national animal feed market.

Incremento de productividad debido en parte al uso de tecnología de punta.

Productivity is positively impacted by the use of advanced technology.



Equipo automatizado para el envasado y apilado de piensos en la Fábrica Sarasqueta y Cia.
Automated equipment for the packaging and stacking of feed sacks at the Sarasqueta y Cia. Factory.

El ciclo avícola continúa con la producción en fincas de gallinas reproductoras, fincas de pollos de engorde y fincas de gallinas ponedoras de huevos comerciales. Se complementan las facilidades de producción con dos plantas de incubación de huevos fértiles y dos plantas empacadoras de huevos de mesa.

En suma a los esfuerzos que Grupo Melo realiza para mantener la eficiencia en la producción de piensos, la productividad se ve positivamente impactada

The poultry cycle continues with breeding farms, broiler farms and egg-laying farms. These production facilities are complemented with two incubation plants, and two egg packing plants.

Productivity at this level of the cycle is positively impacted by the use of advanced technology.

This can be reflected in the automation of the farms –ventilation, feeders and drinkers – but also in the ongoing

Línea de deshuese en la Planta de Procesamiento de Aves.
Deboning line at the Poultry Processing Plant.





por la utilización de tecnología de punta. Se refleja en la automatización de las granjas —ventilación, comederos y bebederos— y en la capacitación continua de colaboradores en manejo de aves, sanidad, sanitización y bioseguridad. Todos estos factores se traducen en excelentes indicadores de productividad, optimizan la crianza de pollos y la producción de huevos de mesa, y apoyan el crecimiento en el número de aves y cajas de huevos producidas.

training of our employees in bird management, health, sanitation and biosecurity. All these factors combined deliver excellent productivity indicators, optimize chicken breeding and table egg production, and support the growth in the number of birds and the production of eggs.



Empaque de huevos comerciales.
Packaging of comercial eggs.

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 permean a toda la producción.

Una fuerte competencia por captar market share definió las estrategias de la industria avícola en 2018. La reciente modernización y ampliación de la planta de procesamiento de aves en Juan Díaz le ha ofrecido al Grupo Alimentos mejores herramientas para competir. Los menores tiempos de procesamiento de aves y los mayores volúmenes se han evidenciado en eficiencia, en reducción de mermas y mejores costos. Los nuevos estándares de producción aseguran al mercado productos frescos, con mejores cualidades organolépticas y excepcional calidad.

En 2018 se terminó la construcción de la nueva Agencia de Panamá Oeste, que realiza la distribución de huevos, pollos, de productos embutidos y de valor agregado. Esta agencia

Our contractor farms, who produce exclusively for the Melo Group, receive the same training and biosecurity programs as the farms operated by the Group. The plan for continuous improvement and automation includes these business partners as well. This way, our standards for efficiency, productivity and quality permeate at all production levels.

The strategies of the poultry industry in 2018 were defined by strong competition to gain market share. The recent modernization and expansion of the poultry processing plant in Juan Díaz positioned our Foods Group with better tools to compete. The reduction in the poultry processing time and increase in production volumes have been translated into efficiency, reduction of losses and improved costs. The new production standards ensure fresh products in the market, with better organoleptic characteristics, and exceptional quality.

In 2018, the construction of the new West Panama Distribution Agency was completed, which carries out the distribution of eggs, chicken, sausages and value-added products in that area. This agency and the new routes that were de-

y las nuevas rutas que de ella se despliegan han permitido mejorar la cobertura geográfica y la atención expedita a los clientes desde Arraján hasta San Carlos. También ha permitido optimizar la logística de distribución, mercadeo y ventas en la región, lo que incrementa nuestra competitividad y asegura la calidad de los productos despachados. Con esta distribuidora ya son ocho en todo el país, lo que nos permite aumentar las frecuencias de visitas a los clientes y asegurar que el consumidor final reciba un producto de alta calidad, acorde a los estándares de nuestra marca.

La confianza que los clientes depositan en nuestra empresa nos obliga a continuar con el programa de mejoramiento continuo y expansión. El siguiente paso ha sido la construcción de la nueva distribuidora de Santiago, con la cual aumentaremos la cobertura del área. Esperamos que este proyecto esté concluido en el primer trimestre de 2019.

ployed have allowed us to improve geographical coverage and prompt customer service from Arraján to San Carlos. It has also allowed us to optimize distribution, marketing, and sales logistics in the region, which increased our competitiveness and ensures the quality of the products delivered. The company has a total of eight distribution agencies across the country, which allows us to increase the frequency of visits to end-customers and ensure that the consumer receives a high-quality product, according to our brand standards.

The trust our customers place in our company compels us to continue with our plans for continuous improvement and expansion. The next step is the construction of the new Santiago Distribution Agency, to increase coverage in the area. This project will be completed within the first quarter of 2019.

*En construcción la nueva
distribuidora avícola en Santiago.*

*New Santiago poultry distribution
agency under construction.*

La última fase de la integración avícola, la producción de embutidos y productos de valor agregado, ha venido creciendo de forma consistente en los últimos años. Esto se debe principalmente a la estrategia de innovación, mercadeo y mejora continua. La línea de productos «FIT», una de las iniciativas de innovación, ha logrado posicionarse dentro de un segmento de mercado cada vez más creciente, convirtiéndose en la preferida entre las personas que buscan una alternativa saludable. Otros destacados en el portafolio de productos son los de origen vegetal: el arraigo y originalidad de los productos de maíz muestran gran aceptación en el menú del panameño.

The last stage of poultry integration is the production of sausages and value-added products, which has been growing consistently for the past few years. This is mainly due to innovation strategies, marketing and continuous improvement. The “FIT” product line, one of our innovation initiatives, has managed to position itself within an increasingly growing market segment, becoming a favorite among people looking for a healthy alternative. Other highlights in our product portfolio include our corn products which show great acceptance in the Panamanian market due to their originality and firm hold in the Panamanian diet.

La línea FIT es la preferida entre las personas que buscan una alternativa saludable.

The FIT product line is becoming the favorite among people looking for a healthy alternative.





Con esta visión, el Grupo inició a finales de 2017 la construcción de la nueva planta de embutidos cárnicos y vegetales. Actualmente se realizan los ajustes finales para iniciar operaciones. Tendremos la posibilidad de incrementar la fabricación de embutidos bajo la marca Melo, manteniendo los acostumbrados estándares de calidad y bioseguridad. El nuevo proceso de producción incluye hornos semicontinuos con enfriadores en línea, mayor capacidad de producción por hora, y productos de mejor calidad y vida útil. Al aumentar las libras por hora se mejora significativamente la eficiencia.

Las recientes cifras de participación de mercado nos colocan como líderes indiscutibles en las categorías de bollos de maíz. En el segmento de productos vegetales, también ha sido un éxito la introducción de las tortitas de maíz y las tortitas de maíz nuevo con queso blanco, donde seguimos aumentando nuestra participación. Continuamos teniendo crecimiento en salchichas, consolidando nuestra participación en un mercado con alta competencia. En la categoría de chorizos, se introdujo el chorizo interiorano que ha tenido un impacto importante.

Todas estas acciones en conjunto y un comprometido equipo de trabajo permitieron que 2018 fuese exitoso para el Grupo Alimentos. Eludimos así un año caracterizado por la disminución en el consumo privado y la ralentización de la economía.

With this experience and forward vision in mind, at the end of 2017 the Group began the construction of a new value-added plant. At present, final adjustments on the equipment are taking place in order to start operations. With this new plant, we will have the possibility of increasing the production of processed meat value-added products under the Melo brand, maintaining the customary quality and biosecurity standards. The new production process includes semi-continuous ovens with in-line coolers, higher production capacity per hour, and products of better quality and shelf life.

Regarding the segment of vegetable products, the recent market share numbers place us as undisputed leaders in the *bollos* (corn buns) category, while the introduction of the introduction of corn *tortitas*, and corn *tortitas* with white cheese has also been a success. In addition to this, we continue to grow in the sausage category, consolidating our participation in a very competitive market. A highlight of this year was the introduction of our *chorizo interiorano*, a chorizo sausage based on local traditional flavors, which had a significant positive impact on the market.

All these actions combined, plus a highly committed work team resulted in 2018 being a successful year for the Foods Group, as we avoided a year characterized by a decrease in private consumption and the slowdown in the national economy.



Almacén Agropecuario
Melo y Cía.
Melo & Cía. Agricultural Store.

GRUPO COMERCIAL Commercial Group

- **División Almacenes**
• Stores Division
- **División Maquinaria y Automotriz**
• Machinery & Automotive Division
- **División Restaurantes**
• Restaurants Division
- **División Bienes Raíces**
• Real Estate Division

División Almacenes Stores Division

La División Almacenes opera una cadena de almacenes de insumos agropecuarios; una cadena de tiendas de insumos y servicios para mascotas; y una cadena de almacenes dedicada a la venta de materiales de construcción, maderas y acabados. En total se operan 122 puntos de ventas minorista y seis centros de ventas al por mayor. Cada una de estas cadenas de tiendas se caracteriza por una mezcla de productos de alta calidad, precios competitivos, y ubicaciones estratégicas.

The Stores Division operates a chain of agricultural and farming stores, a chain of pet supplies stores and a chain of stores dedicated to the sale of construction materials and supplies. There are one hundred and twenty-two retail points of sale and six wholesale sales centers currently in operation. Each of these chain stores is characterized by a mix of high-quality products, competitive prices, and strategic locations.

Almacén Melo
Pet & Garden.
Melo Pet & Garden Store.



122

Puntos de venta minoristas

Retail points of sales

6

Centros de venta al por mayor

Wholesale sales centers

Esta vasta red de puntos de venta soporta un tercio de los ingresos de Grupo Melo. En 2018, las ventas superaron las expectativas en un entorno donde el consumo privado, factor económico que afecta al comercio, tuvo un crecimiento poco significativo. Además, el sector agropecuario mantuvo un comportamiento a la baja en rubros como piensos de aves, de cerdos y semillas de pasto. Ante tales factores externos, la eficiencia en costos y gastos es fundamental, y el manejo del inventario adquiere especial relevancia. La coyuntura ha propiciado el inicio del proyecto de renovación de procesos de bodega y despacho. Se pretende transformar y optimizar la operación de almacenaje y logística, una de las principales áreas para el desarrollo del negocio minorista. Este es un año fundamental para el desarrollo e implementación de la iniciativa de mejoramiento de eficiencia lo que, aunado a nuevos esfuerzos de ventas, preparará las operaciones para el crecimiento en los próximos años.

This vast network of points of sale supports one third of Grupo Melo's revenues. In 2018, sales exceeded expectations in an environment where private consumption – an economic factor directly affecting trade, – had little significant growth. In addition to that, the farming sector maintained a downward behavior for items such as poultry and pig supplies and feed, and grass seeds. Considering these external factors, efficiency in costs and expenses is fundamental, and inventory management acquired special relevance. The situation led to a project to update our processes in the warehousing and shipping department. This project aims to transform and optimize the storage and logistics operation, one of the main areas for the development of the retail business. This is a fundamental year for the development and implementation of the efficiency improvement initiative which, together with new sales efforts, will prepare operations for growth in the coming years.

El negocio agrícola lidera las ventas de la División con 60 almacenes Agrícola Melo, que cubren toda la geografía nacional y se dedican a la venta de una amplia gama de insumos agropecuarios. Adicionalmente, para el servicio de los grandes productores se cuenta con tres centros de distribución al por mayor. Los piensos y la venta de pollitos mantuvieron un comportamiento estable durante todo el año. Fue interesante el crecimiento de 7.8% que se obtuvo en las líneas de sanidad animal y el 17% en las líneas de productos de nutrición vegetal. Nuestra relevante participación en insumos para la producción de tres de los principales cultivos del país —maíz, arroz y caña de azúcar— es una muestra de nuestra dedicación al servicio del productor agropecuario. Hemos brindado paquetes tecnológicos específicos para cada tipo de cultivo, reportando un incremento de 6% en los volúmenes de productos vendidos este año.

Asimismo, hemos mantenido el liderazgo en las ventas al por mayor de semillas e insumos para la producción de maíz. Continuamos trabajando en mejorar nuestra importante posición en insumos para la producción de arroz. Hemos incrementado significativamente nuestra participación en herbicidas y maturantes para el cultivo de caña de azúcar.

Los insumos y accesorios para mascotas y jardinería se comercializan a través de 35 almacenes Melo Pet & Garden en Panamá y 10 tiendas Pet's Market en Costa Rica. El posicionamiento de las marcas para mascotas y jardines de la División se consolida y permite tener un crecimiento significativo en ventas. Nuestros clientes pueden atender las necesidades de sus mascotas con la amplia variedad de alimentos para animales que tenemos disponible: diferentes categorías presentadas bajo marcas propias y marcas de fabricantes de gran reconocimiento. Además, la oferta en las

The farming sector leads the sales of the Stores Division with sixty Melo & Cía Agricultural Stores, covering the entire national territory and focusing on the sale of a wide range of agricultural and farming supplies. Additionally, to better serve large-scale producers, we operate three wholesale distribution centers. Animal feed and the sale of chicks maintained a stable behavior throughout the year. The growth of 7.8% obtained in the lines of animal health and 17% in the vegetable nutrition product lines were noteworthy highlights of this year. Our significant participation in providing agricultural supplies directed at the production of the country's three main crops – corn, rice and sugar cane – is a sign of our dedication to the service of the agricultural producer. We have provided specific technological packages for each type of crop, reporting an increase of 6% in the volumes of products sold this year.

We have also maintained the leadership in the wholesale of seeds and supplies for corn production. We continue to work on improving our important position in supplies for rice production. We have significantly increased our participation in herbicides and maturing products for the cultivation of sugar cane.

Supplies and accessories for pets and gardening are sold through thirty-five Melo Pet & Garden stores in Panama and ten Pet's Market stores in Costa Rica. The positioning of the brands for pets and garden supplies of the Division is strongly consolidated and allows us to have a significant growth in sales. Our customers can meet the needs of their pets with the wide variety of pet food we have available including different categories presented under our own brands as well as brands of highly recognized manufacturers. In addition, the services provided in our stores have grown with the addi-



tiendas ha crecido con la incorporación de servicios veterinarios y de peluquería canina. También ofrecemos especies vivas y exóticas que mantienen un nivel de preferencia entre los clientes.

Hemos continuado la estrategia de expansión de las cadenas de almacenes de productos y servicios para mascotas. Inauguramos 3 almacenes en Panamá: Sabanitas, Nuevo Tocumen y Paso Canoas, y reubicamos los locales de Santiago y El Dorado. En Costa Rica se ha hecho lo propio con la reubicación de los locales de Plaza Mayor y Heredia y la apertura del local de Tibás. La estrategia de crecimiento continuará robusteciendo la presencia de la División en los dos países que servimos, ofreciendo nuevas líneas de productos, precios competitivos y servicios especializados de primera. Los planes incluyen la apertura de un hospital de mascotas especializado en Panamá y un centro de diagnóstico en Costa Rica.

La cadena de almacenes dedicada a la venta de materiales de construcción, maderas y acabados está constituida por 15 almacenes COMASA, 2 almacenes Multiláminas y 3 puntos dedicados a las ventas al por mayor. Tras la huelga de los trabajadores del sector de la construcción, que duró un mes, la recuperación del sector ha sido lenta. Esto impactó obras en construcción y pedidos recurrentes que fueron suspendidos o pospuestos.

tion of veterinary and dog grooming services. We also offer exotic species that maintain a level of preference among our customers.

We have continued the strategy of expanding the chains of pet products and services stores. We opened 3 stores in Panama: Sabanitas, Nuevo Tocumen and Paso Canoas, and relocated the stores in Santiago and El Dorado. In Costa Rica, the same has been done with the relocation of the Plaza Mayor and Heredia stores, and the opening of the Tibás store. The growth strategy will continue to strengthen the Division's presence in the two countries we serve, offering new product lines, competitive prices and first-class specialized services. The plans include the opening of a pet hospital in Panama and a diagnostics center in Costa Rica.

The chain of retail stores dedicated to the sale of construction materials and supplies is composed of fifteen COMASA stores, two Multiláminas stores and three wholesale stores. After the workers' strike in the construction sector in 2018, which lasted a month, the recovery of the sector has been slow. This impacted construction projects and recurring orders that were suspended or postponed.



15

Almacenes COMASA
COMASA stores

2

Almacenes Multiláminas
Multiláminas stores




COMASA y Multiláminas emprendieron iniciativas de contención del gasto, depuración de inventarios, fortalecimiento del telemarketing, desarrollo de mejores políticas de atención a clientes, y mejoras en el portafolio de materiales de construcción y maderas. Con ellos, se viene recuperando la dinámica de la actividad.

La División Almacenes emprendió un proyecto de renovación de sus páginas web, con el objetivo final de convertir este medio en un canal de ventas y contacto con los clientes. Se ha iniciado la transformación del sitio web de Melo

COMASA and Multiláminas undertook initiatives in order to contain spending, analyze their inventories, strengthen telemarketing, develop better customer service policies, and improve the portfolio of construction supplies and wood. With these initiatives, we have been recovering the new dynamics of the activity.

In 2018, the Stores Division undertook a project to update its web pages, with the goal of converting this tool into a contacts and sales channel. We began with the redesign of the Melo Pet & Garden website including the

A photograph of a pet store aisle with shelves of pet food bags. A person's arm holding a small dog is visible on the left side of the frame. The image is partially obscured by a diagonal yellow and white graphic element.

Almacén Melo Pet & Garden.
Melo Pet & Garden Store.

Pet & Garden y la operación de un mecanismo virtual para generar citas en las clínicas veterinarias. Parte de la estrategia de crecimiento de esta División radica en la evolución de los negocios hacia la *omnicanalidad*, lo que sintoniza las operaciones de nuestras cadenas con las nuevas tendencias de consumo y comportamiento de los diferentes segmentos de la población. Este proyecto se encuentra en fase de prueba y pretende entrar en plena operación en los primeros meses de 2019.

operation of a virtual app to generate appointments in our veterinary clinics. Part of the growth strategy of this Division lies in the evolution of business towards omnichannel, which tunes the operations of our chains with the new trends of consumption and the behavior of different segments of the population. This project is in the testing stage and aims to be in full operation in the first few months of 2019.

Convertir la web en un canal de contacto con los clientes.

Transform the Web into a contact channel.

División Maquinaria y Automotriz

Machinery & Automotive Division

Esta División ocupa la tercera posición en generación de ingresos para el Grupo Melo. Bajo el nombre comercial COPAMA, la División vende y distribuye maquinarias y vehículos; representa las importantes marcas John Deere —agrícola y construcción—, Isuzu y MG. Los servicios de mantenimiento y reparación, ventas de llantas y equipos menores y renta de maquinaria completan el portafolio de la División.

La línea de maquinaria agrícola John Deere registró un crecimiento en la participación de mercado. Se mantuvo el liderazgo en la venta de tractores, lo que representó dos tercios de las ventas de esta área de negocio. El desempeño de la línea de maquinaria de construcción John Deere se vio afectado por los conflictos que la industria de la construcción tuvo con sus sindicatos. Sin embargo, y como interesante alternativa, el negocio de renta de maquinaria de construcción se vio impactado positivamente. En 2018, la División realizó inversiones significativas para incrementar su inventario de maquinaria disponible para el alquiler.

This Division holds the third position in revenue generation for the Melo Group. Under the commercial name COPAMA, the Division sells and distributes machinery and vehicles. It represents the important John Deere brands, both agriculture and construction lines, Isuzu and MG. The maintenance and repair services, tire sales, minor equipment sales, and machinery rental services complete the portfolio of the Division.

In 2018, the John Deere agricultural machinery line registered growth in market share. The leadership in tractor sales was maintained, representing two thirds of sales in this business area. The performance of the John Deere construction machinery line was affected by the conflicts that the construction industry faced with its trade unions; however, as an interesting alternative, the business of construction machinery rentals was positively impacted. As a result, the Division made significant investments to increase its inventory of machinery available for rental.

Maquinaria John Deere.
John Deere machinery.





Servicios de taller.
Maintenance and repair services.

Se destacan los esfuerzos que realizó COPAMA y su gerencia para avanzar en las negociaciones comerciales con importantes clientes, lo que permitió cerrar acuerdos de compra de maquinaria especializada para atender sectores económicos en crecimiento. Un giro interesante ha tenido la venta de montacargas y equipos menores, convirtiéndose en un negocio emergente para la División. Las expectativas de generar nuevos negocios a través del impulso de estos equipos se vislumbran de forma positiva en 2019.

We highlight the efforts made by COPAMA and its management team to advance the commercial negotiations with important clients, which allowed us to close on purchase agreements of specialized machinery that will serve growing economic sectors. An interesting turn has been the sale of forklifts and smaller equipment, that has become an emerging business for the Division. The expectations of generating new business through the promotion of these items are seen positively for 2019.

Nueva sede de la agencia Automotriz en Chitré.
New automotive agency in Chitré.



A través de la marca Isuzu, COPAMA mantiene el liderazgo en las ventas de camiones livianos con un tercio del mercado y una destacada participación en la venta de vehículos pick-up. Bajo este escenario, un nuevo servicio a flotas ha logrado captar clientes que buscan mejores resultados en la operación de sus equipos. Parte de esta estrategia se basa en el servicio de taller, reforzado a través de unidades de servicio móvil. Este creciente segmento se ha convertido en un canal que impulsa las ventas de servicios.

El portafolio de la División cuenta con la representación exclusiva de la marca MG. Sedanes de fabricación china, con amplio potencial de crecimiento, y que Grupo Melo está convencido se constituirá en el mediano plazo en un complemento para maximizar la oferta de la División.

Through the Isuzu brand, COPAMA maintains leadership in the sales of light trucks, with a third of the market share, and an important participation in the sale of pick-up vehicles. Under this scenario, a new fleet service has served to attract customers who seek better results in the operation of their fleet equipment. Part of this strategy is based on the maintenance and repair service, reinforced with mobile repair services. This growing segment has become a channel to boost service sales.

The portfolio of the Division includes the exclusive representation of the MG brand: sedans made in China, with considerable growth potential. Grupo Melo is convinced that this will be a medium-term complement to maximize the Division's portfolio.

En 2018 se abrió COPAMA Chitré, el traslado de la antigua sucursal a una facilidad propia permite un mejor servicio y presentación. En Chorrera, inició operaciones el tercer John Deere Express del país: almacenes para venta de repuestos de esta marca que han tenido una excelente acogida por la conveniencia en el servicio a clientes.

La División Maquinaria y Automotriz cuenta con 14 sucursales a nivel nacional. A partir de 2018, en cada uno de estos puntos de venta se desarrolla el negocio de ventas de llantas industriales y de vehículos. Con esta acción se logró contribuir en el servicio de nuestros clientes y la generación de utilidades. Adicionalmente, COPAMA despliega para todas sus líneas comerciales un pujante canal móvil, que, en conjunto con los talleres, ofrecen un servicio de primera, garantizado y en constante mejora, a fin de convertir la postventa en el driver de los negocios de la División.

In 2018, COPAMA Chitré opened its doors. The move to a new facility allows for better service and better presentation of the brands we represent. In Chorrera, the third John Deere Express in the country began operations: retail points for the sale of spare parts of the brand that have had an excellent reception due to their convenience and customer service.

The Machinery and Automotive Division has fourteen retail locations nationwide. As of 2018, in each of these points of sale we have been introducing and developing the sale of industrial tires and vehicles. By doing this, we contributed to better customer services and increased profit generation. Additionally, COPAMA deployed a robust mobile channel for all its commercial lines, which, along with the maintenance and repair locations, offer guaranteed first-class service, and continue our constant improvement, as we aim to convert post-sale services into an additional booster of the Division's businesses.

14

Sucursales de la División Maquinaria y Automotriz a nivel nacional

Nationwide locations of Machinery and Automotive Division

Camiones livianos Isuzu.
Isuzu light duty trucks.





Vista interior de Restaurante Pío Pío.
Interior view of Pío Pío restaurant.

División Restaurantes Restaurants Division

En la División Restaurantes operamos la cadena de comida rápida con mayor número de locales en el país: Restaurantes Pío Pío. En 55 años hemos crecido hasta abarcar gran parte de la república, contamos con 88 restaurantes estratégicamente distribuidos. Nuestros puntos de venta están ubicados en avenidas principales y centros comerciales. La mayoría opera en horarios extendidos a 24 horas.

En Pío Pío ofrecemos la opción que busca el panameño: comidas típicas a precios accesibles. Los populares combos, acompañados de promociones y la introducción de nuevos productos forman parte de la propuesta de valor que se ofrece. La calidad es una prioridad en nuestros restaurantes, estamos comprometidos en brindar lo mejor de nosotros a todos nuestros clientes.

The Restaurant Division operates the fast-food chain with the largest number of restaurants in the country: Pío Pío Restaurants. In 55 years, we have grown to the point of covering a large part of the country, having eighty-eight restaurants strategically located across Panama. Our points of sale are all on main avenues and shopping centers, and most of them operate with extended hours up to 24 hours per day.

In Pío Pío we cater to the Panamanian market: traditional meals with a fast-food spin, at affordable prices. The popular combos, accompanied by promotions and the introduction of new products, are part of our value proposition. Quality is a priority in our restaurants, as we are committed to provide our best to all our customers.

En la era tecnológica que vivimos, contamos con un nuevo método de entregas a domicilio que ha permitido un acercamiento a una creciente clientela que exige nuevas formas de servicio. En 2018 hemos apostado por el mercadeo digital, concentrando gran parte de nuestra estrategia hacia redes sociales y plataformas digitales.

Hemos tomado medidas para hacer nuestras operaciones más eficientes, negociando con proveedores. Se consiguieron mejoras en los costos, manteniendo la misma calidad en nuestro producto final.

Continuamos en 2018 con capacitaciones para mejorar la eficiencia de los recursos humanos y para la utilización de los equipos. Estas acciones permitieron optimizar el manejo de los inventarios, control de mermas, descartes e incrementar nuestros márgenes de operación.

Los próximos planes buscan el crecimiento de la cadena, abarcan más territorio nacional. Hemos realizado los estudios y tenemos cinco áreas identificadas. De igual manera, continuaremos con el programa de modernización de instalaciones de nuestros restaurantes para la mayor comodidad de nuestros clientes, manteniéndonos como la opción preferida de los panameños.

In this technological age we live in, we offer a new method of home delivery that has allowed an approach to a growing clientele that demands new forms of service. In 2018, we opted for digital marketing, concentrating a large part of our strategy towards social networks and digital platforms.

We have also taken measures to make our operations more efficient, negotiating better agreements with suppliers. As a result, improvements in costs were achieved, maintaining the same quality in our final product.

In 2018, we continued to update training, aiming to improve the efficiency of human resources and the use of equipment. These actions allowed us to optimize the handling of inventories and waste control and increase our operating margins.

Our next plans focus on the continued growth of the chain, covering more national territory. We have carried out the studies and have identified five possible new locations. In the same way, we will continue with the program of modernization and upgrade of our restaurant facilities for the greater comfort of our clients, keeping us as the preferred option of the Panamanian market.

Las capacitaciones han sido clave para mejorar la eficiencia del recurso humano y el uso de los equipos.

Training has been the key to improve the efficiency of human resources and the use of equipment.



Vista exterior de restaurante Pio Pio.
Exterior view of Pio Pio restaurant.

División Bienes Raíces

Real Estate Division

La División Bienes Raíces desarrolla y administra dos complejos de propiedades campestres: Altos de Cerro Azul y Altos del María. Ambos se ubican en áreas montañosas y poseen una riqueza natural excepcional que es elogiada por clientes nacionales y extranjeros. Altos de Cerro Azul fue pionero en su clase y hoy en día es un proyecto consolidado, con una comunidad de propietarios que han trascendido generaciones.

Altos del María tiene una extensión de tres mil hectáreas de las cuales se han desarrollado el sesenta por ciento para urbanizaciones, reservando el resto de su extensión total en su estado natural. Tradicionalmente este desarrollo ha sido seleccionado por clientes que buscan tranquilidad, relajación y un agradable clima de montaña. Ofrece un entorno ecológico único, con un rango de atractivos naturales para actividades recreativas rodeadas de vegetación. Senderos, lagos, avistamiento de aves, miradores, riachuelos y caminos y facilidades especiales para deportes como running extremo, entre otros.

En 2018, la División inició la venta del complejo residencial privado Valle Bonito, dentro del desarrollo Altos del María. Este consiste en setenta lotes para la construcción de casas inspiradas por una interpretación moderna de la calidez y el confort del ambiente de montaña. A principios de 2019 se iniciará la construcción del área social para este complejo,

The Real Estate Division advances and manages two rural property developments: Altos de Cerro Azul and Altos del María. These developments are located in mountainous areas and possess exceptional natural richness; which is praised by both national and foreign customers. Altos de Cerro Azul was a pioneer in its class, and today is a consolidated project, with a strong community of owners transcending generations.

Altos del María covers three thousand hectares of which 60% have been developed into several rural property developments, reserving the remaining land in its natural state. Traditionally, this development has been selected by clients seeking tranquility, relaxation and a pleasant mountain climate. It offers a rich, ecological environment with a range of natural amenities for recreational activities surrounded by vegetation. Trails, lakes, bird watching, lookout points, streams and special features for sports such as extreme running, among others.

In 2018, the Division began the sale of the Valle Bonito private residential complex, within Altos del María. It consists of seventy premium lots for the construction of houses inspired by a modern interpretation of the warmth and comfort of the mountain environment. At the beginning of 2019, we will begin the construction of the social area facilities for

2

Desarrollos de
propiedades
campestres

Rural property developments



que incluirá piscinas, sala de fiestas, canchas multiusos para deportes, senderos, miradores y otros.

La oferta de la División se complementa con el Luxury Camping, un innovador negocio hotelero basado en el modelo de *glamping*, que ofrece la experiencia de acampar en la montaña, en un ambiente rústico, sin sacrificar las comodidades de un hotel de alto estándar.

Otra área de negocios, Vistamares Realty, ofrece sus servicios de intermediación de propiedades de los proyectos de la División. Este servicio une la necesidad de nuestros clientes actuales de vender propiedades adquiridas tiempo atrás, con los deseos de nuevos clientes de invertir en propiedades en nuestros proyectos de montaña.

La actividad inmobiliaria ha sentido el impacto de las condiciones económicas actuales. Las visitas a los proyectos y las separaciones y ventas requirieron esfuerzos adicionales para mantener la marca en la preferencia del mercado. Las perspectivas para 2019 vislumbran ajustes en la industria. Un aspecto clave será el área de mercadeo y cómo llegar a más clientes potenciales. En este sentido, la División ha redoblado esfuerzos e intensificado el uso de herramientas de inteligencia de mercado a fin de lograr los objetivos comerciales planteados para el año.

this complex, which includes swimming pools, an event hall, multipurpose sports courts, trails, as well as other facilities.

The Division's offer is complemented by the Luxury Camping hotel, an innovative hotel business based on the glamping model, which offers the experience of camping in the mountains, in a rustic setting, without sacrificing the comforts of a hotel of high standards.

Another area of business, Vistamares Realty, offers brokerage services for the Real State Division projects. This unit maintains a healthy activity by reselling older properties to new clients interested in investing in our mountain projects.

The real estate activity has felt the impact of the current economic conditions. Visits to projects and separations and sales of properties required additional efforts to maintain the brand as the preferred one in the market. The outlook for 2019 envisions adjustments in the industry. A key aspect will be in the area of marketing and how to reach more potential customers. In this sense, the Division has redoubled efforts and intensified the use of market intelligence tools in order to achieve the objectives set out for the year.





Administración Corporativa

Corporate Management

La Administración Corporativa coordina y supervisa las áreas de recursos humanos, tesorería, contraloría, estrategia corporativa, relaciones públicas, estudio y desarrollo de proyectos, tecnología de la información, auditoría interna, asuntos jurídicos y responsabilidad social empresarial.

Our Corporate Management team coordinates and supervises the areas of human resources, treasury, comptroller, corporate strategy, public relations, studies and project development, information technology, internal audit, legal affairs and corporate social responsibility.

En 2018 se acordó por vía directa, como se ha hecho anteriormente, la nueva Convención Colectiva de Trabajo. Regirá por los próximos cuatro años (2018–2021) en los buenos términos que empresa y colaboradores siempre han mantenido, y delimitará las relaciones laborales del Grupo. Además, el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral nos renovó el sello «Yo sí cumplo», con el que se certifican nuestras buenas prácticas laborales y altos estándares en observancia de normas y regulaciones vigentes. Un pilar de la eficiencia del Grupo se sostiene en el plan de capacitación continua que se brinda a todos los colaboradores.

En 2018 se realizó la colocación efectiva de una emisión de bonos de 8 millones de dólares con la cual se cubrieron necesidades de inversión y se protegió el costo financiero del Grupo. Por el lado de los pasivos se consiguieron fondos a las tasas más atractivas del mercado. La recolección y administración del efectivo tiene un importante lugar en las gestiones financieras de un Grupo que opera más de 200 puntos de venta al detal, acciones coordinadas desde la Administración Corporativa. Igual apoyo recibe la venta al por mayor con la gestión de crédito y cobros.

In 2018, the new Collective Labor Agreement was negotiated directly, as it has been done previously. This agreement will be valid for the next four years (2018–2021) in the good terms that the company and its employees have always maintained. In addition, the Ministry of Labor and Workforce Development renewed the “Yo sí cumplo” seal, which certifies our good labor practices and high standards in compliance with current government standards and regulations. A pillar of the efficiency of the Group is maintained by the continuous training plan provided to all employees.

In 2018, we issued an 8-million-dollar bond, to cover investment needs and to protect the financial cost of the Group. On the liabilities side, funds were obtained at the most attractive market rates. The collection and administration of cash has had an important place in the financial management of the Group, for all the retail locations as well as the wholesale locations management of credit and collections, actions coordinated by Corporate Management.

+200
 puntos de venta
 al detal a nivel
 nacional
 retail location nationwide





Planta de Energía Solar ubicada en La Mesa - San Martín, Pacora.
Solar Power Plant located in La Mesa - San Martín, Pacora.

La Administración Corporativa realizó diferentes estudios que derivaron en políticas e iniciativas de impacto en los resultados operativos. Tal es el caso del proyecto de ahorro energético mediante uso de materiales, luminarias y equipos eficientes en la Planta de Embutidos —Planta Manuel E. Melo—. También el proyecto de ahorro en costo de energía por cambio de medición eléctrica de Media Tensión Horaria a Grandes Clientes en la Planta de Procesamiento de Juan Díaz, Planta de Piensos en Mañanitas, Planta de Valor Agregado en Juan Díaz, y la Agencia de Mercadeo en Río Abajo.

The Corporate Management team conducted different studies that led to new policies and initiatives that had an impact on operating results. Such is the case of the energy saving project through the use of energy efficient materials, lighting and equipment in the Manuel E. Melo Plant, and with the energy savings project of changing the electrical measurement from medium-voltage to the “large client” category at our largest facilities including in the Juan Díaz Processing Plant, the Feed Plant, the Value-Added Plant in Juan Díaz, and the Distribution Agency in Río Abajo.

También desde dicha unidad de servicios, se realiza la administración de los principales proyectos de infraestructura del Grupo. En 2018, fueron ejecutados con éxito la segunda etapa de construcción de la nueva Planta de Embutidos en Juan Díaz, el diseño e inicio de obras de la nueva Agencia Avícola en Santiago, y la instalación de la máquina envasadora para la Planta de Piensos Sarasqueta. Como se ha señalado, todo ello bajo la coordinación de los ingenieros de proyectos del área corporativa.

En las actividades administrativas, la División Servicios dispuso mejoras relacionadas con los reportes contables y el control de operaciones. A través de la adquisición de tecnología, se ha facilitado el trabajo a los colaboradores. Con ello, hemos logrado agilizar la elaboración de los balances consolidados para la preparación y revisión de los Estados Financieros trimestrales y auditados, así como los diferentes informes que el Grupo debe presentar ante las entidades gubernamentales. El estudio y análisis de requisitos para la obtención de los beneficios fiscales disponibles fue de vital importancia.

In addition to these cost saving initiatives, this service unit carries out the administration of the main infrastructure projects of the Group. In 2018, the second stage of the construction of the new Sausage Processing Plant in Juan Díaz was successfully executed, as well as the design and construction of the new Poultry Distribution Agency in Santiago and the installation of the packing machine for the Sarasqueta Feed Plant. All of these projects are entirely under the coordination of the project engineers of our corporate area.

The Services Division made improvements related to accounting reports and control of operations. Through acquisition of technology, these activities have been greatly facilitated. We have been able to accelerate the preparation of the consolidated balance sheets for the ensuing preparation and review of both quarterly and audited Financial Statements, as well as the different reports that the Group must present to government entities. The study and analysis of the requirements for obtaining the available tax benefits was of vital importance.



Equipo automatizado para el envasado y apilado de piensos en la Fábrica de Piensos Sarasqueta y Cía.
Automated equipment for the packaging and stacking of feed at the Sarasqueta y Cia Feed Factory.

Se continúa con un estricto plan de auditoría interna de las operaciones y registros contables, del cumplimiento de las políticas y procedimientos y la supervisión del buen uso de los recursos, la salvaguarda y preservación de estos y la eficiencia. La permanente reducción y mitigación del riesgo es un factor clave en las operaciones del Grupo.

También la tecnología ha jugado un papel importante en el desenvolvimiento de nuestras operaciones. El departamento de IT dedicó recursos al reforzamiento de las facilidades de transmisión en las agencias de cada División para asegurar el flujo de información en tiempo real entre las sucursales y la casa matriz. Con esta mejora se logra un avance significativo en el tiempo de respuesta entre usuarios.

Desde la Administración Corporativa se maneja toda la comunicación interna y externa de la empresa, se cuida la imagen corporativa y se mantienen las buenas relaciones con los diferentes medios de comunicación. En conjunto con los gerentes de mercadeo de las Divisiones se coordinan las campañas publicitarias de las diferentes marcas. Desde esta administración se dirigen los comités de Sostenibilidad, Comunicación y Voluntariado Corporativo. Además, lleva los registros de medición e indicadores de RSE que permiten medir la eficiencia e impacto de la inversión social del Grupo.

We continue with a strict plan of internal audit of the operations and accounting records, compliance with the policies and procedures and the supervision for the proper use of available resources, the safeguard and preservation of these and their efficiency. The permanent reduction and mitigation of risk is a key factor in the Group's operations.


Technology has also played an important role in the development of our operations. The IT department devoted resources to the reinforcement of the transmission facilities in the agencies of each Division to ensure the flow of information in real time between retail locations and headquarters. With this improvement, a significant advancement in the response time between users was achieved.

The Corporate Management team manages all the internal and external communication of the Group, protects the corporate image and maintains a good relationship with the different means of communication. In conjunction with the marketing managers of the Divisions, we coordinate the advertising campaigns for the different brands. The area also directs the various committees aimed at Sustainability, Communication and Corporate Volunteering. In addition, they maintain measurement records and CSR indicators that allow measuring the efficiency and impact of the Group's social investment.

Compromiso con nuestros clientes.
Commitment with our clients.







Informe Anual GRUPO MELO 2018
© 2019 Grupo Melo
Oficinas Corporativas: 323-6900

Textos / Texts
Grupo Melo

Coordinador General / General Coordinator
Leyles Rubio

Traducción / Translation
Andrea Audickas

Fotografías / Photographs
Tito Herrera

Diseño / Design
TONIC Latam



2018

INFORME ANUAL
ANNUAL REPORT

