



Informe Anual
2016
Annual Report





Contenido

Mensaje del Presidente y CEO Grupo Melo	2
Message from the President and CEO Grupo Melo	
Junta Directiva.....	6
Board of Directors	
Resumen Financiero	8
Financial Summary	
GRUPO ALIMENTOS	18
<i>Foods Group</i>	
DIVISIÓN ALIMENTOS – PIENSOS	20
<i>FOODS – ANIMAL FEEDS DIVISION</i>	
DIVISIÓN ALIMENTOS - PRODUCCIÓN.....	22
<i>FOODS – PRODUCTION DIVISION</i>	
DIVISIÓN ALIMENTOS – PROCESAMIENTO Y MERCADEO.....	24
<i>FOODS – PROCESSING AND MARKETING DIVISION</i>	
DIVISIÓN ALIMENTOS - VALOR AGREGADO	26
<i>FOODS VALUE ADDED DIVISION</i>	
GRUPO COMERCIAL.....	28
<i>Comercial Group</i>	
DIVISIÓN ALMACENES	30
<i>STORES DIVISION</i>	
DIVISIÓN MAQUINARIA Y AUTOMOTRIZ.....	36
<i>MACHINERY AND AUTOMOTIVE DIVISION</i>	
DIVISIÓN RESTAURANTES	38
<i>RESTAURANTS DIVISION</i>	
DIVISIÓN BIENES RAÍCES.....	40
<i>REAL ESTATE DIVISION</i>	
ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA.....	42
<i>Corporate Administration</i>	
DIRECCIÓN DE FINANZAS, LEGAL Y SERVICIOS	44
<i>FINANCE, LEGAL AND SERVICES DEPARTMENT</i>	
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y AUDITORÍA	46
<i>RESEARCH, DEVELOPMENT AND AUDIT DEPARTMENT</i>	

Mensaje del Presidente y CEO Grupo Melo

Message from the President and CEO Grupo Melo



Al terminar 2016 cumplimos 68 años de existencia creciente en el territorio nacional. Nuestro primer almacén, ubicado en Avenida B, en el Casco Antiguo de la ciudad capital, Panamá, continúa operando y es ahora uno más de los establecimientos en los cuales atendemos a nuestros clientes en cada una de las diez provincias.

Dicho año nos permitió aumentar ventas a B/.453.4 millones y realizar utilidades de B/.26.16 millones, después del impuesto sobre la renta. Estas ventas fueron B/.11.1 millones mayores que las de 2015 y generaron utilidades B/.6.29 millones inferiores a las del año anterior. Sin embargo, esas utilidades fueron 6% mayores a lo presupuestado.

El principal generador de crecimiento económico nacional en los últimos años fue la ampliación del Canal de Panamá. Este proyecto se concluyó en 2016 y en años futuros el impacto económico anual de su operación superará a su costo, pero, antes de que esto ocurra, el efecto de la terminación puede sentirse por varios años en la economía del país.

At the end of 2016 we celebrated 68 years of growing existence in the national territory. Our first store, located on Avenida B, in the Old Town (Casco Antiguo) of our Capital City, Panama, continues to operate and is now one of the many locations where we provide products and services to our customers throughout the national territory, in each one of our ten provinces.

In 2016, we increased our sales to \$ 453.4 million and achieved profits of \$ 26.16 million, after the income tax. Sales were \$ 11.1 million higher than those of 2015 and \$ 6.29 million lower profit than the previous year. However, our profit was 6% higher than budget.

The Panama Canal has been the main source of economic growth in our nation during the last years. The 2016 completion of the enlargement of the canal will have an economic impact of its operations that will exceed its cost, affecting the Panama economy for several years.

Durante 2016 abrimos 16 puntos de ventas nuevos y cerramos 3, con un aumento neto de 13, llegando a un total de 227 establecimientos, 218 en Panamá y 9 en Costa Rica. Nuestro crecimiento futuro en las actividades que actualmente operamos será lento debido a la alta participación que ya tenemos en tales actividades. Por consiguiente, tenemos que enfocar el crecimiento futuro a trascender fronteras o a desarrollar nuevas actividades en el ámbito local.

Al salir del territorio nacional debemos pensar en los países vecinos, y en el país tenemos que proyectarnos hacia nuevas áreas de crecimiento, como Darién y Bocas del Toro, y expandir los locales donde actualmente operamos, ampliando las actividades que hasta ahora hemos desarrollado.

2017 se vislumbra como un periodo de incertidumbre económica a escala mundial. El desenvolvimiento de la economía panameña será similar al del resto de la América Latina y Grupo Melo continuará sirviendo a nuestros múltiples clientes, llevándoles prosperidad y participando con ellos de ese bienestar al que aspiramos contribuir.

During 2016 we opened 16 new retail stores, shuttered 3 stores, with a net increase of 13 stores, achieving a total of 227 locations, with 218 in Panama and 9 in Costa Rica. Our future growth in retail activities will be slower due to the high critical mass we have now achieved.

Continued investments will be made into expansion to our neighboring countries, new areas within the national territory such as Darién and Bocas del Toro, and possible expansion of the premises where we currently operate.

Next year is seen as a period of global economic uncertainty. The development of the national economy will be similar to that of the rest of Latin America, and Grupo Melo will continue to serve our many clients, bringing them prosperity and taking part with them in the well-being to which we aspire to contribute.

A la memoria de Juan Manuel Cabarcos C.

(10 de noviembre 1960 – 18 de septiembre 2016)



To the memory of Juan Manuel Cabarcos C. (November 10, 1960 - September 18, 2016)

Con altos grados académicos y honores, una prestigiosa carrera profesional como empresario en diversas áreas de actividad y amplios valores éticos y morales, Juan Manuel Cabarcos C. formó parte de la Junta Directiva de Grupo Melo desde 2008. Sus aportes en el Comité de Finanzas y en el de Auditoría han contribuido a los resultados y al mejoramiento continuo de la empresa. Su prematura partida es motivo de profundo pesar. Su altruista visión de los temas corporativos, esa ecuánime forma de lograr el entendimiento de todas las partes, así como la camaradería, la jovialidad y el profesionalismo que siempre le caracterizó continuarán presentes en las gestiones de Grupo Melo.

Juan Manuel Cabarcos C., a man with high academic degrees and honors, and a prestigious professional career as an entrepreneur in diverse areas, and wide moral and ethical values, was a member of Grupo Melo's Board of Directors since 2008. His contributions in the Finance and Audit Committees have played an important role in the results and continuous improvement of the company. His untimely departure is a matter of deep regret. Nonetheless, the altruistic vision with which he assumed corporate topics, the fair way with which he achieved the understanding of all the parties to any issue, as well as the camaraderie, joviality and professionalism that always characterized him will continue to be present in the efforts of Grupo Melo.



Junta Directiva

Board of Directors



Eduardo Jaspe

Ricardo Delvalle

José Luis García de Paredes

Federico Melo

Laury Melo de Alfaro

Arturo Melo K.



Alfonso De La Espriella

Miguel De Janón

Paul Degracia

Carlos Henríquez

Arturo D. Melo S.

Maruquel Pabón de Ramírez

Resumen Financiero

Financial Summary

Durante 2016 la economía panameña continuó creciendo a un ritmo estable. En este periodo, los resultados de Grupo Melo han sido de crecimiento consistente con la realidad económica del país. El presupuesto fue superado en un 7%. Los planes estratégicos continúan en ejecución: el proceso de mejoramiento tecnológico en las áreas de producción, la apertura de puntos de venta, el mejoramiento constante de la red logística de distribución y la ampliación de la oferta de productos y servicios al público en general.

Los resultados operativos, con un buen nivel de crecimiento en utilidad bruta, generación de flujo de caja para cubrir las necesidades de inversión y el mantenimiento de un bajo costo de endeudamiento, demuestran la fortaleza financiera del Grupo y sustentan la valoración positiva y creciente de la acción y los títulos de deuda emitidos en el mercado de valores.

During 2016 the Panamanian economy continued to grow at a steady pace. In this period, the results of Grupo Melo have been consistent with the economic reality of the country. The strategic plans continue to be implemented: the process of technological improvement in the areas of production, the opening of retail outlets, the constant improvement of the distribution logistics network and the expansion of the offer of products and services to the general public.

With a good level of growth in gross profit, generation of cash flow to cover investment needs and maintenance of a low cost indebtedness, the operating results demonstrate the Group's financial strength, and support the positive and growing valuation of the Group's stocks and debt securities issued in the Stock Market.

Estado de Resultados / Income Statement (en millones de B/. / Million B/.)	2016	2015	2014	2013
Ventas / Revenue	453.44	442.26	424.84	399.83
Utilidad Neta / Net Profit	26.16	32.24	21.68	19.63
EBITDA	54.03	55.21	42.04	37.98
Margen Bruto/ Gross Margin	46.49%	46.54%	41.98%	40.75%
Margen Neto / Net Margin	5.77%	7.29%	5.10%	4.91%
EBITDA a Ventas / EBITDA to Sales	11.92%	12.48%	9.90%	9.50%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)/ Return on Assets (ROA)	7.21%	9.81%	7.27%	6.68%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)/ Return on Equity (ROE)	15.46%	20.68%	16.36%	16.55%
Información de Balance / Balance Sheet (en millones de B/. / Million B/.)	2016	2015	2014	2013
Efectivo / Total Cash	5.37	5.19	4.77	4.67
Total de Activos / Total Assets	363.02	328.63	298.31	293.94
Propiedad, Equipos y Mejoras, Neto / Fixed Assets	129.53	125.38	110.94	96.91
Pasivos Totales / Total Liabilities	193.84	172.72	165.83	175.34
Información Patrimonial / Equity Information	2016	2015	2014	2013
Patrimonio Neto (millones) / Net Equity (million)	169.18	155.91	132.48	118.60
Acciones en Circulación / Outstanding Shares	2,368,421	2,368,421	2,368,421	2,368,421
Dividendo por Acción / Dividend per Share	4.83	3.25	2.94	2.85
Utilidad Neta por Acción / Net Profit per Share	11.05	13.61	9.15	8.29
Última Cotización en Bolsa /Market Price per share	98.50	78.25	71.70	74.50
Capitalización del Mercado (millones) / Market Capitalization (million)	233.29	185.33	169.82	176.45
Valor en Libros por Acción / Book value per share	70.90	65.68	55.94	50.07
Relación Precio / Valor en Libros / Price to Book Value Ratio	1.39	1.19	1.28	1.49
Relación Precio/ Utilidad / Price to Earnings Ratio	8.92	5.75	7.83	8.99
Otra Información Adicional / Other additional information (en millones de B/. / Million B/.)	2016	2015	2014	2013
Inversión en el Año / CAPEX	18.88	26.25	24.62	24.09
Flujo de Caja Operativo / Cash Flow From Operations	15.95	39.15	42.42	8.55
Capital de Trabajo / Working Capital	81.89	73.64	65.66	65.30
Total de Empleados / Total Number of Employees	5,960	5,786	5,456	5,236
Liquidez y Apalancamiento / Liquidity and Leverage	2016	2015	2014	2013
Razón Corriente / Current Ratio	1.71	1.78	1.74	1.66
Relación Deuda / Capital / Debt to Capital Ratio	1.15	1.11	1.25	1.48
Pasivo Total / EBITDA / Total Liabilities to EBITDA Ratio	3.59	3.13	3.94	4.62
Deuda Bancaria / EBITDA / Bank Debt to EBITDA Ratio	2.39	2.05	2.75	3.29

BALANCE DE SITUACIÓN

Los principales cambios en la estructura del Balance General del Grupo se relacionan con el capital de trabajo.

Se observa un incremento de 17% en los inventarios, 95% en los terrenos lotificados para la venta y 8% en las cuentas por cobrar.

El incremento en el inventario se distribuye entre las necesidades correspondientes a licitaciones adjudicadas en la División Maquinaria, aperturas de tiendas en la División Almacenes y la logística de transporte y almacenamiento de granos en la División Alimentos. De igual forma, en la División Bienes Raíces, bajo el rubro de terrenos lotificados para la venta, se registran los valores de los nuevos proyectos Valle Bonito y Siena.

En lo referente a los pasivos, se observa un incremento de 37% en la deuda financiera de corto plazo y 10% en los documentos y cuentas por pagar a proveedores, acorde a lo mencionado en el párrafo anterior.

El mercado de valores continúa valorando positivamente el crédito general del Grupo. La colocación de VCN durante el año ha sido exitosa en un rango de tasas entre 2.50% y 2.75%. También los proveedores financieros mantienen su aprecio por el crédito Melo; incrementó la utilización de líneas bancarias al pasar de \$25.68 millones en 2015 a \$39.19 millones en 2016.

SITUATION BALANCE

The main changes in the Group's General Balance structure relate to working capital.

Our inventories increased by 17%, we had a 95% increase in land for sale and an 8% increase in accounts receivable.

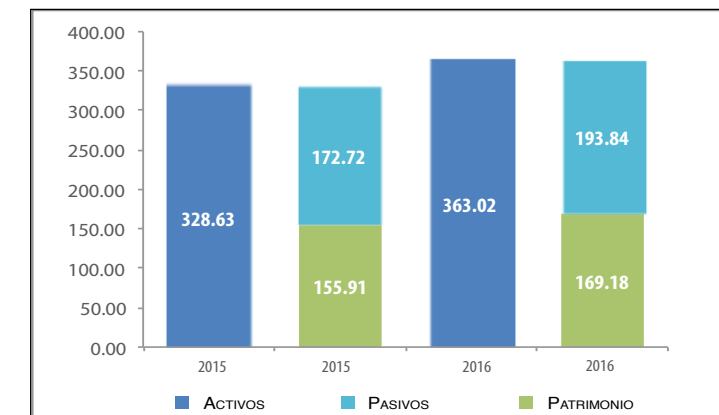
The increase in the inventory is distributed among the requirements corresponding to tenders awarded in the Machinery Division, store openings in the Stores Division, and grain transport and storage logistics in the Foods Division. In the same way, in the Real Estate Division, under the heading of segregated land for sale, the values of the new Valle Bonito and Siena projects are recorded.

In terms of liabilities, there is a 37% increase in short-term financial debt and 10% increase in accounts payable and other liabilities to suppliers, according to what is mentioned in the previous paragraph.

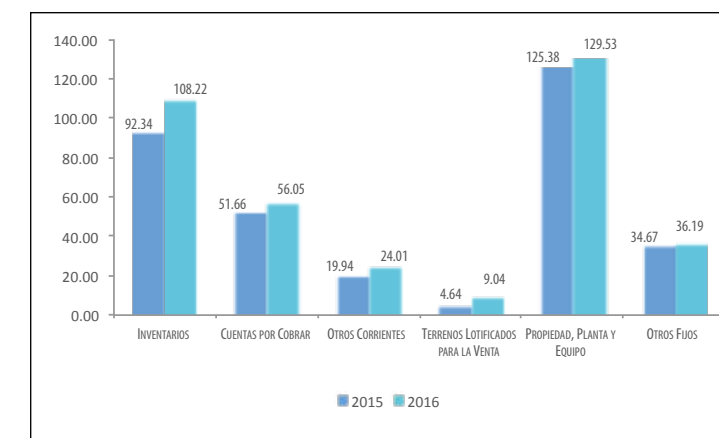
The Stock Market continues to positively value the Group's overall credit. The placement of the VCN during the year has been successful in a range of rates from 2.50% to 2.75%. Financial providers also maintain their appreciation for Grupo Melo's credit. The use of banking lines increased to \$39.19 million in 2016 from \$25.68 million in 2015

At the end of 2016 the Group maintained a strong

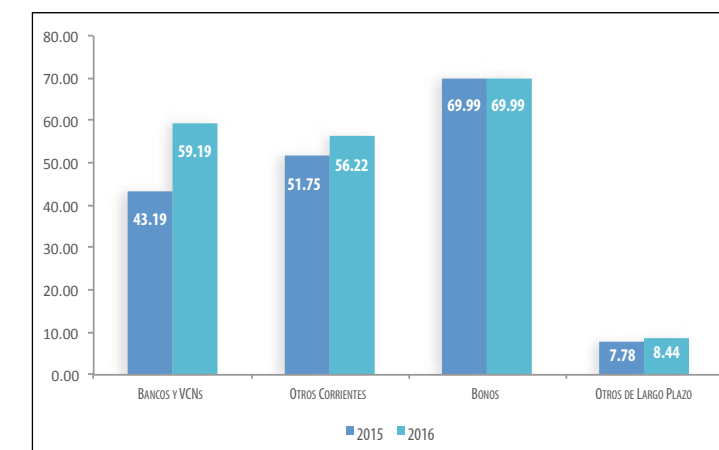
BALANCE DE SITUACIÓN SITUATION BALANCE



ACTIVOS ASSETS



PASIVOS LIABILITIES



Al cierre de 2016 el Grupo mantiene una excelente posición financiera que se refleja en los indicadores de liquidez y endeudamiento. La razón corriente se sitúa en 1.71 veces y se encuentra por encima del promedio reportado de los últimos años. El capital de trabajo crece 11% y alcanza un total de \$81.68 millones. Los activos corrientes siguen manteniendo un nivel óptimo de cobertura sobre los pasivos corrientes.

El programa de inversiones de 2016 tuvo un manejo coherente con lo presupuestado para el año en términos de ventas y generación de utilidades. El monto de las inversiones en este período fue de \$18.88 millones, un 28% inferior a los \$26.25 millones reportados en 2015. Los proyectos de inversión aprobados y ejecutados mantienen su objetivo de fortalecer el crecimiento orgánico, la cobertura de los puntos de venta en el ámbito nacional y la ampliación de la oferta de servicios disponibles al público.

Si bien en 2016 se han obtenido resultados en incrementos de eficiencia que han mitigado el aumento en costos, en el mediano plazo las inversiones realizadas deben resultar en mayores niveles de rendimiento sobre el patrimonio.

En este sentido durante 2016 se inauguraron nuevas agencias de distribución de productos avícolas en La Chorrera y Santiago, se construyeron nuevas fincas para engorde de aves, se instaló la nueva maquinaria de peletizado (alimento en comprimidos), se dio inicio

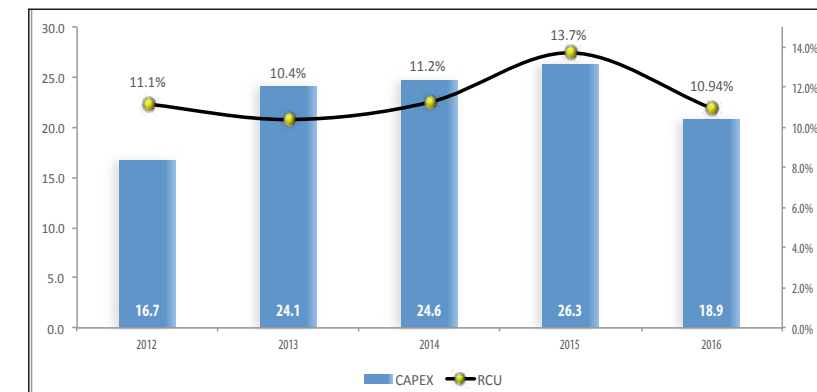
financial position, which is reflected through the indicators of liquidity and indebtedness. The current ratio is of 1.71 times and it is above the average reported in recent years. Working capital grew 11% and reached a total of \$81.68 million. Current assets continue to be strong and in excess of current liabilities.

The 2016 investment program was consistent with what was budgeted for the year in terms of sales and profit generation. The amount of investments in 2016 was \$18.88 million, approximately 28% less than the \$26.25 million invested in 2015. The approved and executed investment projects maintain their objective of strengthening organic growth, seeking to increase production efficiency, the coverage of retail outlets in the national scope and extended services available to the public.

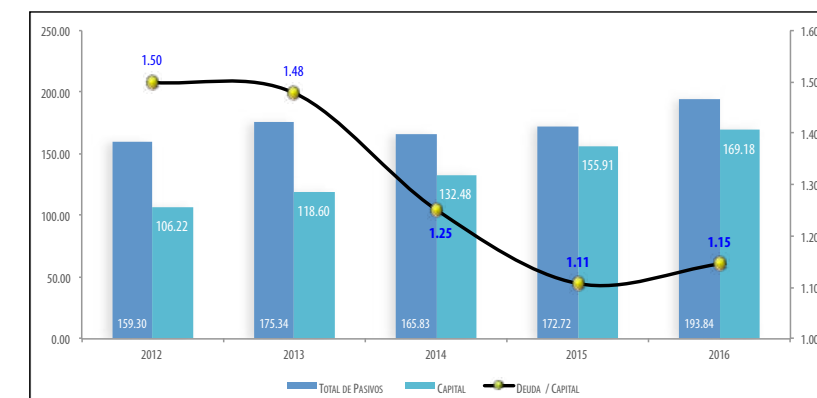
The 2016 results achieved efficiency increases that mitigated an increase in costs, in the medium term, the investments that were made are expected to result in higher levels of return on equity.

During 2016, new distribution agencies for poultry products were inaugurated in La Chorrera and Santiago, new farms were built for poultry fattening, the new pelletizing machinery (food in tablets) was installed, construction began on a new sausage plant, the amount of equipment available for rent in the Machinery Division was expanded, and the

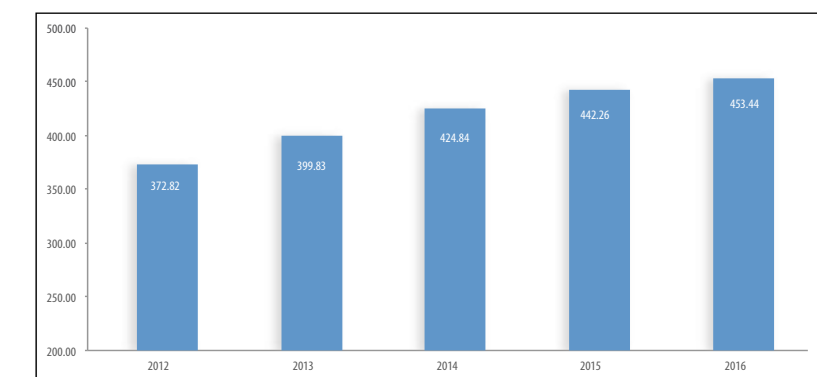
INVERSIONES Y RCU CAPEX AND ROCE



RELACIÓN DEUDA / CAPITAL DEBT / CAPITAL RATIO



VENTAS SALES



a la construcción de una nueva planta de embutidos, se amplió la cantidad de equipos disponibles para la renta en la División Maquinarias y continuó el programa de apertura de nuevos restaurantes de la cadena Pío Pío, al igual que diversos almacenes agrícolas.

Durante 2016, las inversiones fueron financiadas con flujo de caja y las necesidades de inventario a través de endeudamiento de corto plazo. La generación de utilidades, reflejada en el incremento del patrimonio, soporta suficientemente el crecimiento de los pasivos financieros y mantiene el indicador de deuda a capital entre los mínimos históricos, al situarse en 1.15 veces al cierre del año.

RESULTADOS DE LAS OPERACIONES

Las ventas totales del Grupo fueron de \$453.44 millones, 2.5% más que las ventas registradas al cierre de 2015. Este incremento es resultado de un mayor volumen vendido en las principales líneas de negocio, a pesar de la reducción en los precios de mercado del pollo.

Para el año 2016 el costo de ventas totalizó \$242.65 millones, \$6.2 millones o 2.6% más que el registrado en 2015, cuando alcanzaron \$236.44 millones. El incremento en el costo provino básicamente de un mayor volumen en ventas y mayores costos de materias primas. Por lo tanto, el Grupo alcanzó una utilidad bruta de \$210.79 millones con un margen de 46.49%.

opening new restaurants of our Pío Pío brand continued, as well as various agricultural stores.

During 2016, investments were financed with cash flow, and inventory requirements through short-term borrowing. The generation of profits, reflected in the increase in equity, sufficiently supports the growth of financial liabilities and maintains the debt to equity ratio among historical lows, standing at 1.15 times at the end of the year.

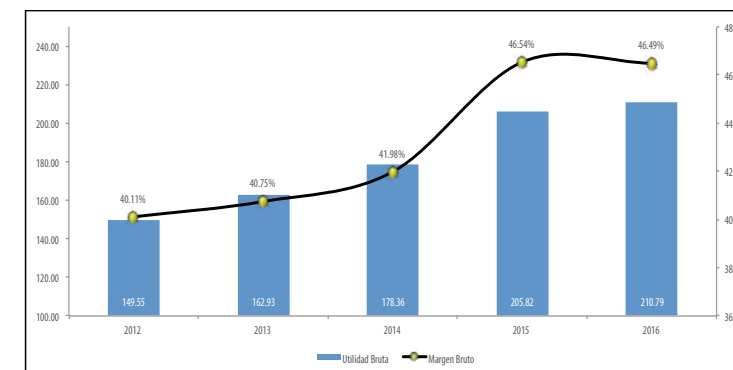
OPERATIONS' RESULTS

The Group's total sales were \$ 453.44 million, 2.5% more than sales at the end of 2015. This increase is a result of higher sales volume in the main business lines, despite the reduction in chicken market prices.

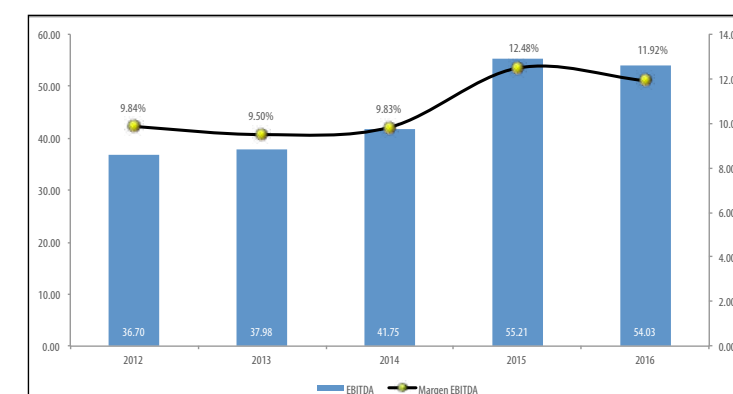
For the year 2016, the cost of sales totaled \$ 242.65 million, \$ 6.2 million or 2.6% more than \$236.44 million in 2015. The increase in the cost came from increased sales which resulted in higher costs of raw materials. Therefore, the Group achieved a gross profit of \$ 210.79 million with a margin of 46.49%.

General, administrative and sales expenses totaled

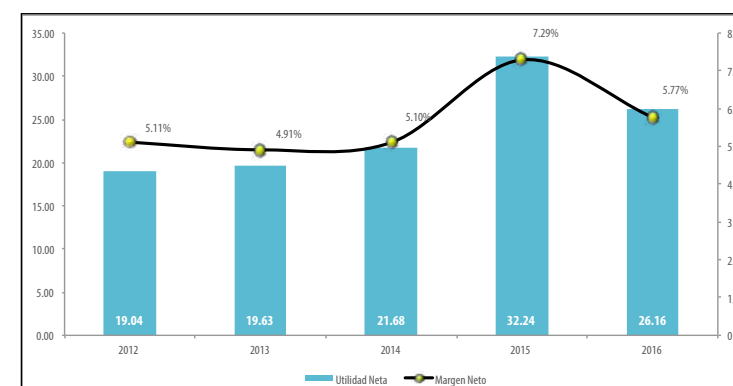
MARGEN BRUTO GROSS MARGIN



EBITDA EBITDA



UTILIDAD NETA Y MARGEN NET INCOME AND MARGIN



El total de gastos generales, administrativos y de venta totalizó \$161.51 millones, mostrando un incremento de 4.8% frente a los \$154.15 millones reportados al cierre de 2015. Esta variación se debe principalmente a los aumentos de salario mínimo decretados por el Gobierno Nacional a inicios del año. Por su parte, el gasto en depreciación tuvo un crecimiento significativo de 19.4% al pasar de \$12.59 millones en 2015 a \$15.03 millones en 2016. El mayor gasto en depreciación responde a las significativas inversiones realizadas en períodos anteriores en las plantas de producción y la red nacional de distribución, lo que contribuyó a contrarrestar los incrementos en costos al mejorarse la eficiencia.

El gasto financiero creció 4.5%, o \$280 mil, llegando a un total de \$6.49 millones. Este crecimiento es apenas significativo al tener en cuenta que la deuda financiera de corto plazo se incrementa en 37% en comparación al año anterior. Acorde con los resultados obtenidos, la rentabilidad para 2016 se mantiene dentro de los valores presupuestados y es reflejo de la posición financiera sólida que caracteriza al Grupo.

El EBITDA totalizó, en 2016, \$53.82 millones con un margen de 11.87%, comparado con un resultado EBITDA en 2015 de \$55.21 millones con un margen de 12.48%. El EBITDA generado permanece sin cambios significativos, una reducción de \$1.39 millones en un contexto económico de menor crecimiento refleja la habilidad del Grupo para seguir generando valor.

\$ 161.51 million, an increase of 4.8% compared to the \$154.15 million reported at the end of 2015. This variation was due to the increases in the minimum wage decreed by the National Government at the beginning of the year. Depreciation expense increased by 19.4%, to \$15.03 million in 2016 compared to \$12.59 million in 2015. The higher expense in depreciation reflects the significant investments made in previous periods in the production plants and the network of distribution, which helped offset cost increases by improving efficiency.

Financial expenses grew 4.5% to \$6.49 million, or an increase of \$280 thousand in 2016. This growth is barely significant, since the short-term financial debt increased by 37% in 2015. In line with the results presented, the profitability for 2016 remains within the budgeted values and reflects the solid financial position that characterizes the Group.

In 2016, EBITDA totaled \$53.82 million (margin of 11.87%) compared to \$55.21 million in 2015 (margin of 12.48%). The EBITDA remains strong despite a decrease of \$1.39 million in an economic context of lower growth reflects the Group's ability to continue generating value.

Net Income was \$26.16 million and a margin of

Por su parte la Utilidad Neta alcanzó un nivel de \$26.16 millones y un margen de 5.72% para el cierre de 2016. La tasa impositiva se incrementa al agotarse los incentivos fiscales disponibles en periodos anteriores. El monto pagado en impuesto sobre la renta se incrementa en 35.4% y totaliza \$6.82 millones vs. \$5.04 millones en 2015 afectando el nivel reportado de utilidades. El margen neto de 5.77% se mantiene por encima del promedio de los últimos años.

5.72% for 2016. The tax rate increased with the expiration of the tax incentives available in previous periods. The income tax payment increased by 35.4% to \$6.82 million versus \$5.04 million in 2015, which affected the level of reported profits. The net margin of 5.77% remains above the mean average in recent years.

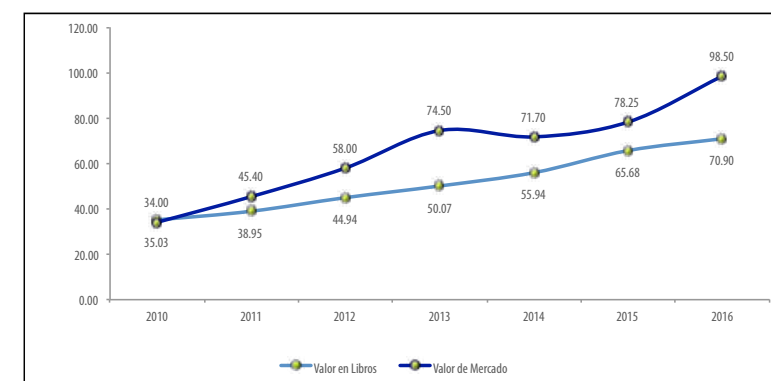
RENDIMIENTO PARA EL INVERSIONISTA

El comportamiento de la acción de Grupo Melo, en el mercado de valores, es un reflejo de los resultados expuestos anteriormente y las perspectivas futuras. El precio de la acción pasó de \$78.25 en diciembre 2015 a \$98.50 al cierre 2016. Esto significa una valoración de 25.88%. Por su parte el rendimiento en dividendos llegó a 4.90%

PERFORMANCE FOR THE INVESTOR

The behavior of the Group's stock in the Stock Market is a reflection of the results showed above and future prospects. The price of the stock was \$78.25 in December 2015, and closed at \$98.50 at the end of 2016. This is an appreciation of 25.88%. On the other hand, the yield in dividends reached 4.90%.

PRECIO DE LA ACCIÓN SHARE PRICE



Grupo Alimentos

Foods Group



DIVISIONES
DIVISIONS

PIENSOS

ANIMAL FEEDS

PRODUCCIÓN

PRODUCTION

PROCESAMIENTO Y MERCADEO

PROCESSING AND MARKETING

VALOR AGREGADO

VALUE ADDED

DIVISIÓN ALIMENTOS – PIENSOS

Esta División inicia la cadena de producción avícola con la fabricación de piensos de alta calidad. El 70% de la producción se utiliza en las fincas avícolas propiedad de Grupo Melo. El 30% de la producción se comercializa en los almacenes agropecuarios Melo y Cía. bajo la marca Piensos Sarasqueta, fórmulas especiales para aves, cerdos, equinos, ganado y conejos.

La División opera una moderna planta de producción ubicada en Mañanitas, Tocumen, que es considerada una de las más avanzadas en Centroamérica. Para responder a las necesidades actuales de producción y utilizando las nuevas tendencias tecnológicas de la industria, se han adquirido equipos de última tecnología que permiten optimizar el uso de materias primas de modo que los piensos mejoren en su composición y presentación. Destaca la producción de comprimidos o pellets de un alto valor nutricional para los pollos de engorde, las gallinas ponedoras y gallinas reproductoras de todas las fincas Melo.

En 2016 empezó a funcionar la tercera línea de pelletizado, que permite producir comprimidos para toda la dieta de las aves: inicio, crecimiento y finalizador de crecimiento. Esta mayor capacidad de producción ha permitido ofrecer al público alimento comprimido a través de la red de distribución de Grupo Melo.

Los índices de conversión, unidad con que se mide el crecimiento de las aves con relación a la cantidad

FOODS – ANIMAL FEEDS DIVISION

The Feed Division starts the poultry production chain with the production of high quality feed. Seventy percent of the production is used in the poultry farms owned by the Grupo Melo. Thirty percent of the production is sold in the agricultural stores Melo y Cía, under our brand 'Piensos Sarasqueta', formulas for birds, pigs, horses, cattle and rabbits.

The Feed Division operates a modern production plant located in Mañanitas, Tocumen, which is considered one of the most advanced in Central America. In order to respond to current production needs and using new technological trends in the industry, the Group has acquired the latest technology equipment to optimize the use of raw materials to improve composition and presentation. It is emphasized in the production of tablets or pellets of a high nutritional value for broiler chickens, laying hens and breeding hens of all Melo farms.

In 2016 a third line of pelletizing began operations, which produces tablets for the entire diet of birds: early stage, middle growth and adult. This greater capacity of production has allowed us offer compressed food to the public through the distribution network of Grupo Melo.

The conversion rates are a unit with which bird growth is measured in relation to the amount

de alimento que consumen, han mejorado significativamente en las fincas Melo debido en parte a la utilización de enzimas para un mejor aprovechamiento de los nutrientes. De igual forma, los costos de producción de la carne de pollo se han visto apalancados en las políticas de cobertura de precios de ingredientes, en especial el maíz y la harina de soya, que se compran en los mercados internacionales.

En 2017, además de continuar con la optimización de procesos derivados de innovaciones tecnológicas y buenas prácticas de manufactura, se tiene proyectado mecanizar el área de ensacadores y estibadores con el objetivo de obtener máximos rendimientos que respalden otros procesos dentro de la empresa.

of food consumed. These rates have improved significantly in the Melo farms due in part to the use of enzymes as a part of nutrients. Similarly, the costs of production of chicken meat has been leveraged in the policies of price coverage of ingredients, especially corn and soy meal, which are purchased in international markets.

In 2017, in addition to continuing to optimize our technological innovations and best practices manufacturing, we plan to mechanize the areas of baggers and stevedores with the objective of obtaining maximum yields that support other processes within the company.



DIVISIÓN ALIMENTOS - PRODUCCIÓN

La División Alimentos-Producción tiene como objetivo transformar todos los piensos que se producen en la División Alimentos-Piensos en proteína avícola de alta calidad, al menor costo posible. Esto se logra gestionando de manera eficiente las fincas reproductoras avícolas y sus plantas incubadoras, las fincas de gallinas ponedoras y las fincas de pollos de engorde. El excelente manejo de estas operaciones permitió alcanzar en 2016 un crecimiento de 6% en la cantidad de libras netas producidas y un 5% en las docenas de huevos de mesa.

Los altos estándares de la División, usados como referente por las casas productoras de los pies de cría, se apalancan en la bioseguridad con la que se mantiene la salud de las aves, el cumplimiento de normas internacionales y los más altos rendimientos de la industria.

En 2016 se expandió el proyecto Carriazo, ubicado en el corregimiento de San Martín, un moderno complejo de fincas de gallinas ponedoras con la última tecnología, el cual ha permitido reducir la manipulación del producto y mejorar los costos. Para asegurar el éxito de este proyecto se ha tomado en cuenta el mantenimiento técnico, la capacitación del recurso humano y la implementación de círculos de calidad. En 2016 se reemplazaron equipos de incubación y se realizaron mejoras a los sistemas de ventilación y enfriamiento en los planteles de

FOODS – PRODUCTION DIVISION

The Production Division aims to transform all feed produced in the Feed Division into high-quality poultry protein, at the lowest possible cost. This is achieved by efficiently managing poultry breeding farms and their incubation plants, laying hen farms and broiler farms. The excellent management of these operations led to a growth of 6% in the number of net pounds produced, and 5% in the dozens of table eggs produced during 2016.

The high standards of this Division, used as a reference by the breeding food production facilities, leverage the biosafety that maintains the health of the birds, compliance with international standards, and highest yields in the industry.

In 2016, the Carriazo project, located in the district of San Martín, a complex of laying hens with the latest technology, was modernized and expanded, which has allowed us to reduce the manipulation of the product and to improve the costs. To ensure the success of this project, we took into account the technical maintenance, human resource training and the implementation of quality circles.

In 2016, investments were made to replace the incubation equipment and improvements were made to ventilation and cooling systems in the

incubación, se incorporaron otros equipos importantes para mejorar y asegurar la calidad y salud de los pollitos que se producen lo cual se debe reflejar en mejoras en el desempeño de las aves en cría durante 2017.

A fin de cumplir con las políticas de protección al ambiente, se cuenta con una planta de tratamiento de aguas. De igual manera, se realizan programas en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA). Esta División también contribuye a la sostenibilidad del ambiente suministrando, a sus operaciones en fincas, energía eléctrica producida a partir de una planta de energía solar que genera 1 megavatio y un conjunto de pequeñas hidroeléctricas que generan 1.1 megavatios de electricidad. Esta autogeneración representa el 40% del total de la energía eléctrica consumida por las fincas en el año.

incubation facilities. Further investments were made to improve equipment to assure the quality and health of the chicks that are produced, which will be reflected in performance improvements in breeding birds during 2017.

There is a water treatment plant, in order to comply with environmental protection policies. In the same way, special programs are carried out in conjunction with the Ministry of Agricultural Development (MIDA). This Division also contributes to the sustainability of the environment by supplying to its on-farm operations electrical energy produced from a solar power plant that generates a megawatt of electricity, as well as a set of small hydropower plants that generate 1.1 megawatts of electricity. This auto-generation represents 40% of the total electric energy consumed by the farms in the year.



DIVISIÓN ALIMENTOS – PROCESAMIENTO Y MERCADEO

Esta División es la encargada del procesamiento, empaque y distribución de la carne de pollo y los huevos de mesa. El año 2016 marcó índices positivos en ventas para esta División: se obtuvo un incremento de 6% anual en libras de pollo vendidas.

En un mercado bien servido, con un crecimiento poblacional que ronda el 1.9% anual, alcanzar ese incremento de 6% es un logro importante. El desempeño de la División se basa en el reconocimiento de la marca MELO, la calidad de los productos y la eficiencia en la distribución. El crecimiento se ve impulsado también por la preferencia del consumidor panameño por la carne de pollo, en comparación con la carne de cerdo, de res o de pescado. En cuanto a huevos, el incremento fue de 5%.

Con más de 20 millones de dólares invertidos, en 2016 culminó la ampliación y modernización de la planta de procesamiento de aves en Juan Díaz que inició su primera etapa en 2014. De este modo, Grupo Melo se posiciona como una de las empresas regionales a la vanguardia en tecnología de producción. La planta es versátil, cuenta con todas las modalidades de producción: procesos automáticos de corte y empaque, deshuese de aves, procesamiento de menudos, obtención de carne deshuesada mecánicamente (CDM), óptima para hacer embutidos, etc.

Con las nuevas inversiones se mejoraron los sistemas de enfriamiento de la planta, generándose un producto de mucha mayor calidad y durabilidad en las estanterías de los supermercados.

FOODS – PROCESSING AND MARKETING DIVISION

The Processing and Marketing Division is responsible for the processing, packaging and distribution of chicken meat and table eggs. The year 2016 marked positive indicators in sales for this Division with a 6% increase was obtained in annual pounds of chicken sold.

In a well-served market, with a population growth that is around 1.9% per annum, reaching a 6% increase is an important achievement. The Division's performance is based on recognition of the MELO brand, product quality, and distribution efficiency. Growth is also driven by Panamanian consumer preference for chicken meat, as compared to pork, beef or fish. The increase for eggs was 5%.

We invested in excess of \$20 million and in 2016 the expansion and modernization of the bird-processing plant in Juan Díaz was completed, thus positioning Grupo Melo as one of the regional cutting edge companies in production technology. The plant is versatile and it has all the production methods including automatic processes of cutting and packing, boning of poultry, processing of small products, and obtaining mechanically deboned meat which is optimal for making sausages, etc.

New investment in the cooling systems of the plant was improved, generating a product of much greater quality and durability in the shelves of the supermarkets.

Several domestic competitors are now involved in the Panamanian poultry industry and with the Free Trade

En la industria avícola panameña participan varios competidores nacionales; así mismo, con el Tratado de Libre Comercio, comienza a importarse el contingente creciente de carne de pollo lo cual demanda la competitividad y eficiencia que caracterizan a la producción actual.

Las rutas de distribución son un valor que se optimiza de modo constante por parte del Grupo Melo ya que representan una ventaja competitiva. Con más de 127 rutas, desde las 7 agencias localizadas a nivel nacional, se distribuyen pollos procesados a todo el país. Como parte de la estrategia de expansión, se inauguró la agencia de Darién y está en construcción una nueva agencia en La Chorrera donde se experimenta un crecimiento poblacional importante con la consecuente demanda de productos y servicios.

Para finales de 2017, se contempla culminar la reubicación de la agencia de Santiago de Veraguas. También está programado invertir en el acondicionamiento de la agencia de David, Chiriquí, a fin de mejorar el área de distribución y despacho.

Esta División cuenta con un equipo de 1,200 trabajadores comprometidos y preparados para enfrentar los retos que depara el futuro, conscientes de ser parte de una organización de prestigio nacional que trasciende las fronteras.

Agreement, a growing number of chicken meat is being imported into Panama, which has forced us to become more competitive and create more efficiencies in our current production methods.

The distribution routes are a value that is constantly optimized by Grupo Melo, as they represent a competitive advantage. With more than 127 routes, from the 7 agencies located in different parts of the country, processed chickens are distributed throughout the nation.

As part of the expansion strategy, the Darien agency was inaugurated and a new facility is under construction in La Chorrera, which is experiencing significant population growth with the consequent demand for products and services.

By the end of 2017 we contemplate the completion of the relocation of the agency, Santiago de Veraguas. We also plan to continue investment in the agency of David, Chiriquí, in order to improve the area of distribution and dispatch.

This Division has a team of 1,200 workers committed and prepared to face the challenges of the future, aware of being part of an organization of national prestige that transcends borders.



DIVISIÓN ALIMENTOS - VALOR AGREGADO

La División Alimentos-Valor Agregado ofrece productos listos para cocinar elaborados en sus dos plantas. La Planta Manuel E. Melo, en Juan Díaz, produce filetes, productos formados, hamburguesas, pollo en piezas o empanizado y alitas. Las líneas de embutidos, salchichas y productos de origen vegetal se producen en la planta ubicada en la Vía Fernández de Córdoba, Pueblo Nuevo. En total se comercializan más de 100 referencias.

En la actualidad se exportan productos formados a Bahamas, Trinidad y Tobago, Honduras, y Perú; esta exportación lleva más de 15 años.

La marca MELO es líder en productos formados, filetes, bollos de maíz que, en conjunto con las líneas de embutidos y salchichas, marcan la preferencia del consumidor. Las estrategias de producción se basan en la innovación, con el objetivo de atender las expectativas de los consumidores tradicionales y de los nuevos nichos de consumidores que apuestan por una alimentación saludable.

Hay que destacar que en 2016 las ventas del área institucional, dedicada a atender restaurantes, franquicias y casinos, tuvieron un crecimiento muy por encima del promedio de los últimos años. El área institucional ofrece asesoramiento en cuanto al uso, modo de preparación y rendimiento de los productos. Para tal fin cuenta con la fortaleza de un equipo de ventas capacitado para brindar respaldo, así como

FOODS VALUE ADDED DIVISION

The Value Added Division offers ready-to-cook products made on its two floors. In the Manuel E. Melo Plant, in Juan Diaz, we produce fillets, formed products, hamburgers, chicken in pieces, breaded or wings. The lines of sausages and products of vegetal origin are produced in the plant located in the Via Fernández de Córdoba, Pueblo Nuevo. In total, more than 100 product references are marketed.

Currently, products are exported to Bahamas, Trinidad and Tobago, Honduras, and Peru. This export activity has been taking place for more than 15 years.

The MELO brand is a leader in shaped products, steaks and corn rolls that, together with the sausage lines, mark the consumer's preference. Production strategies are based on product innovation with the aim of meeting the expectations of traditional consumers and the new consumer niches that are committed to healthy eating.

In 2016, institutional sales, dedicated to serving restaurants, franchises and casinos, had a growth well above the average of recent years. Our institutional sales department offers advice on the use, preparation and performance of products. We maintained a trained sales team which provides active support as well as a call

un centro de llamadas que se esfuerza en impulsar el crecimiento de la División.

Se han iniciado los preparativos para la construcción y equipamiento de una nueva y moderna planta de embutidos y salchichas, contigua a la planta de Juan Díaz, para reemplazar a la de Pueblo Nuevo.

“Melo es mucho más de lo que te imaginas”, slogan de productos de valor agregado; es mucho más que productos de pollo, es la posibilidad de que la familia pueda compartir más tiempo, disfrutar juntos y sentirse complacidos por la calidad y el sabor del alimento en torno al cual se congregan. Cada colaborador, cada miembro del Grupo Melo, está consciente de que esa misión es parte de lo que hace y, en ese sentido, se esfuerza en lograrla.

center that strives to boost the Division's growth.

Preparations have begun for the construction and equipment of a new and modern sausage plant, adjacent to the Juan Díaz plant, to replace Pueblo Nuevo.

“Melo is much more than you can imagine,” is the slogan of value-added products. It is much more than chicken products, it is the possibility that a family can share more time together and be pleased by the quality and taste of the food for family gatherings. Each collaborator, each member of Grupo Melo, is aware that this mission is part of what they do and, in that sense, they strive to achieve it.



Grupo Comercial

Comercial Group



DIVISIONES

DIVISIONS

ALMACENES

STORES

MAQUINARIA Y AUTOMOTRIZ

MACHINERY AND AUTOMOTIVE

RESTAURANTES

RESTAURANTS

BIENES RAÍCES

REAL ESTATE DIVISION

DIVISIÓN ALMACENES

Hace 69 años abrió sus puertas el primer almacén del Grupo Melo en el Casco Antiguo de la ciudad de Panamá y, desde entonces, la División Almacenes no ha dejado de crecer. La División se ha diversificado en cuatro unidades de negocios: los almacenes agropecuarios Melo y Cía., la empresa Distribuidora Melo, las tiendas de mascotas y jardinería Pet & Garden y Pet's Market y los almacenes de materiales de construcción COMASA y Multiláminas.

Fue nota de orgullo para la División que en 2016 se logró su máximo histórico de ventas, con utilidades mayores a las presupuestadas.

ALMACENES AGROPECUARIOS MELO Y CÍA.

Almacenes Agropecuarios Melo y Cía. es la cadena de agroservicios líder y más grande de Panamá, con una amplia cobertura nacional de 57 puntos de ventas. Entre las principales líneas que maneja están piensos y animales de granja, sanidad animal, protección y nutrición vegetal y equipos para fincas.

Aunque la región se recuperaba de los efectos del fenómeno de El Niño, que provocó perjuicios al sector primario, se alcanzaron logros importantes en cuanto a la oferta agropecuaria, lo que se tradujo en oportunidades para el restablecimiento de pastos y la inserción de nuevos cultivos.

STORES DIVISION

69 years ago the first Grupo Melo store opened in the Old Quarter (Casco Antiguo) of Panama City, and since then the Stores Division has continued its expansion. The Division has diversified into four business units: the Melo and Cía. Agricultural Stores, the Distribuidora Melo company, the pet and garden stores, and the COMASA and Multiláminas building materials stores.

It was a note of pride for the Division that in 2016 it achieved its highest sales in history, with profits higher than budgeted.

AGRICULTURAL STORES MELO Y CÍA.

Agricultural Stores Melo y Cía. is the leading and largest agroservices chain in Panama, with a wide national coverage of 57 points of sales. Among the main lines it handles are feed and farm animals, animal health, protection and plant nutrition and equipment for farms.

Although the region was recovering from the effects of the El Niño phenomenon, which caused damage to the primary sector, significant achievements were made in terms of agricultural supply, which resulted in opportunities for restoring pastures and inserting new crops.

Un rubro apreciable que mejoró los índices de ventas fue el de equipos para fincas, en especial pequeñas máquinas e implementos que son valiosos auxiliares para el productor en búsqueda de eficiencia y de productividad.

Se desarrolló con éxito el programa de “Huertos Caseros y Pequeñas Granjas” con el cual se brinda asesoría a clientes y personas de todo el país que crían, cultivan y producen en espacios limitados.

A la par de estos cambios, en 2016 se llevaron a cabo remodelaciones de algunos almacenes agropecuarios para renovar su aspecto físico y mejorar el confort de los clientes. Apegados a la filosofía de ofrecer puntos de venta accesibles al productor panameño, se abrieron 6 sucursales: Mariato, Cañitas de Chepo, Agua Fría (en Darién), Pedasí, Natá y La Villa de Los Santos.

An appreciable sector that improved the sales indexes was the equipment for farms, especially small machines and implements that are valuable auxiliary items for the producer in search of efficiency and productivity.

The “Homegrown and Small Farms” program was successfully developed, which provides advice to clients and customers throughout the country who raise, grow and produce in limited spaces.

In addition to these changes, in 2016 we remodeled some of our agricultural stores to renew their physical appearance and improve the aesthetics for our customers. In accordance with our philosophy of offering retail stores that are accessible to the Panamanian producer, we opened 6 branches: Mariato, Cañitas de Chepo, Agua Fría (in Darién), Pedasí, Natá and La Villa de Los Santos.



EMPRESA DISTRIBUIDORA MELO

La Empresa Distribuidora Melo cuenta con 3 bodegas de distribución desde las cuales vende productos agropecuarios directamente a fincas y a otros agroservicios. Al igual que en los Almacenes Agropecuarios Melo y Cía., la debilitación del fenómeno de El Niño tuvo un efecto positivo en el desempeño en ventas y utilidades de la Empresa Distribuidora Melo. Se logró mejorar la ya importante participación en el mercado de insumos para el cultivo de arroz y maíz. También se obtuvieron avances significativos en el reforzamiento de cultivos como porotos, hortalizas y cebolla. La línea de nutrición vegetal tuvo un importante crecimiento tanto en ventas como en margen de contribución.

Para 2017 la empresa Distribuidora Melo tiene contemplado continuar con el diseño de paquetes tecnológicos de vanguardia para cultivos específicos, acompañados de asesoría y programas de financiamiento a los productores.

MELO DISTRIBUTION COMPANY

The Distribuidora Melo company has 3 distribution warehouses from which we sell agricultural products directly to farms, and other agricultural services. As in the Agricultural Stores Melo y Cía., the weakening of the El Niño phenomenon had a positive effect on the sales and profits performance of Distribuidora Melo company. It was possible to improve the already important participation in the market of inputs for the cultivation of rice and corn. Significant advances were also made in the reinforcement of crops such as beans, vegetables and onions. The line of vegetal nutrition had a continued impact in both sales and contribution margin.

For 2017, the company Distribuidora Melo plans to continue the design of state-of-the-art technology packages for specific crops, accompanied by advice and financing programs for producers.



ALMACENES DE MASCOTAS Y JARDINES

En sus 29 sucursales en Panamá (Melo Pet & Garden) y 9 en Costa Rica (Pet's Market), el Grupo ofrece servicios de clínica veterinaria, peluquería y una amplia gama de productos para el bienestar de las mascotas y el jardín.

Melo Pet & Garden, es la cadena de mascotas y jardinería más grande en Panamá. En 2016 se abrieron dos nuevas sucursales: Villa Zaita y City Plaza. La línea de alimentos y mascotas continúa siendo la más relevante en el *line up* de la cadena, superando el 40% de sus ventas totales. Se mantiene la introducción de nuevos productos tanto en alimentos como en accesorios, siguiendo una creciente tendencia de alimentos holísticos-naturales y accesorios para mejorar el bienestar de las mascotas.

Es importante destacar la preferencia de los clientes por los servicios de clínica y peluquería, lo cual se refleja en el crecimiento de la línea que en 2016 alcanzó un 20%.

Para el 2017 se tiene programado abrir una clínica veterinaria y grooming en la sucursal de Westland Mall y tres nuevas tiendas en la Provincia de Panamá Oeste (Paseo Arraiján, Market Plaza y Plaza On The Go.)

PET AND GARDEN STORES

The Group offers veterinarian clinics services, pet grooming, and a wide range of accessories, foods and products of recognized brands for the well-being of pets and the garden in its 29 branch locations in Panamá (Melo Pet & Garden) and 9 in Costa Rica (Pet's Market).

Melo Pet & Garden is the largest chain of pet and gardening supplies and services in Panamá. In 2016 two new branches were opened: Villa Zaita and City Plaza. The food and pet line continues to be the most relevant in the lineup of the chain surpassing 40% of its total sales. The introduction of new products in both food and accessories is maintained, following a growing trend of holistic-natural foods and accessories to improve the welfare of pets.

It is important to highlight the preference of the clients for the veterinarian clinics and pet grooming, which is reflected in the growth of the line that reached 20% in 2016.

A veterinary clinic and grooming salon are scheduled for 2017 at the Westland Mall branch, and three future stores are planned in the West Panama province (Paseo Arraiján, Market Plaza and Plaza On The Go).



ALMACENES DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN COMASA Y MULTILÁMINAS

El Grupo participa en el sector construcción, uno de los motores del crecimiento del PIB del país. COMASA se enfocó en mantener su oferta, complementándola con nuevos productos y servicios y en el establecimiento de nuevas relaciones comerciales con clientes importantes lo que ha impulsado las ventas y apuntalado los resultados.

Viendo la necesidad de mejorar la atención y comodidad de los clientes, se decide reubicar la sucursal de COMASA David, Chiriquí, que ahora se encuentra en una nueva posición estratégica mucho más amplia y con mayor surtido. Igualmente COMASA Colón fue reubicada a Sabanitas. Estos cambios han tenido un impacto positivo en estas dos sucursales tanto en ventas como en utilidades, además de mejorar la imagen de la cadena.

En 2017 se continuará con la reubicación y adecuación de los puntos de ventas para seguir mejorando la oferta de esta cadena. Considerando el crecimiento que ha tenido Panamá Oeste, se proyecta un nuevo centro de distribución para atender con mayor eficiencia a los cliente al por mayor.

Multiláminas es una cadena de tres puntos de ventas que comercializa insumos para la industria de

CONSTRUCTION MATERIALS STORES COMASA AND MULTILÁMINAS

The Group participates in the construction sector, one of the engines of the gross domestic product (GDP) in Panama. COMASA focused on maintaining its current offerings, complementing it with new products and services. We also focused on establishing new business relationships with important customers to enhance sales and results.

We also sought to improve the attention and satisfaction of customers. As such, we relocated the COMASA David, Chiriquí branch, which is now in a new strategic position much wider and with more assortment. COMASA Colón was also relocated to a larger and more strategic location in Sabanitas. These changes have had a positive impact on these two branches, both in sales and profits, as well as improving the image of the chain.

In 2017, we intend to continue with the relocation and adaptation of our retail stores to improve the supply of this chain. With the increased growth in West Panama, we will also focus on a new distribution center to serve the wholesale customer more efficiently.

Multilaminas it's a chain of three stores that sells materials for the furniture manufacturing

fabricación de muebles. Participa en un mercado dinámico en sus gustos, colores, texturas y técnicas. En menos de una década ha cambiado el tipo de material y los servicios que exigen los fabricantes, instaladores y clientes.

Multiláminas no se ha quedado atrás, está constantemente introduciendo los colores y texturas más novedosas. Se ha invertido en equipos para mejorar los servicios ofrecidos tales como el diseño, corte y canteo de piezas de muebles. La introducción de la nueva línea de ferretería y accesorios no solo visten los muebles si no que facilitan su uso en el hogar o cualquier espacio.

Respondiendo al incremento de la demanda en los servicios y el mejor desempeño en ventas de esta empresa, se decide seguir invirtiendo en nuevos equipos de procesamiento y nuevos puntos de ventas para 2017.

industry. It participates in a dynamic market with its tastes, colors, textures and techniques. In less than a decade, the type of material and services demanded by manufacturers, installers and customers has changed.

Multiláminas is focused on constantly introducing the latest colors and textures. It has invested in equipment to improve the services offered such as the design, cutting and sanding of pieces of furniture. The new line of hardware and accessories to refinish furniture can be used in any space including the home.

Responding to the increase in demand for services and the best sales performance of the company, we intend to continue investing in new processing equipment and new stores for 2017.



DIVISIÓN MAQUINARIA Y AUTOMOTRIZ

Bajo el nombre comercial COPAMA, el departamento Automotriz distribuye las líneas de vehículos Isuzu y Morris Garage (MG) y el departamento de Maquinaria maneja la representación de las líneas John Deere agrícola y construcción, además de líneas de equipos industriales, plantas eléctricas y un departamento de alquiler de montacargas y equipo pesado. Ambos departamentos están respaldados por un completo servicio de taller y una estructura de venta de repuestos y llantas.

En 2016, las ventas crecieron 8%. El mayor aporte en ingresos se obtuvo de la línea automotriz de Isuzu que ostenta el lugar número uno con su línea de camiones livianos y una posición privilegiada en la línea de vehículos pick up. Las ventas en esta línea superaron, por vez primera, las 2,000 unidades anuales.

La División representa la marca John Deere desde hace más de 50 años. La línea agrícola es número uno en ventas nacionales de tractores y cosechadoras de granos y caña. Por el lado de equipos de construcción, John Deere es un importante competidor, específicamente en retroexcavadoras, tractores de oruga y excavadoras.

La División cuenta con 13 puntos de venta: 8 dedicados al negocio automotriz y 5 que cobijan el de maquinaria. Esta estructura cubre toda la geografía nacional. En 2016 se abrió una nueva sala de venta

MACHINERY AND AUTOMOTIVE DIVISION

This Division operates under the trade name COPAMA. The Automotive department distributes Isuzu and Morris Garage (MG) vehicle lines. The Department of Machinery manages the representation of John Deere agricultural and construction lines, as well as industrial equipment, power plants and a forklift rental department and heavy equipment, primarily for the John Deere brand. Both departments are backed by a complete repair service, spare parts and supplies, and tire sales.

In 2016, sales grew 8%. Our largest revenue contribution came from the Isuzu automotive line that holds the number one place with its light truck line and a privileged position in the line of pick-up vehicles. We sold a record 2,000 Isuzu units.

We have been representing the John Deere brand for more than 50 years. The agricultural line is the number one in national sales of tractors and harvesters of grains and cane. On the construction equipment side, John Deere is a major competitor, specifically in backhoe loaders, crawler tractors and excavators.

The Division has 13 stores including 8 automotive locations and 5 machinery and equipment facilities. We are focused on maintaining the leadership and improving its performance. We are located throughout the country. In 2016 we opened a new

automotriz en David, Chiriquí; una sucursal John Deere Express en Tortí, formato para venta de repuestos y servicios de maquinaria.

Para mantener un programa de capacitación permanente, la División tiene un instructor in house certificado por la fábrica John Deere que se encarga de replicar todos los cursos y entrenamientos al personal de repuestos y de ventas, así como al personal de nuevo ingreso. La distribución automotriz cuenta en Panamá con el Centro Regional de Entrenamiento Isuzu.

En términos generales, se ha trabajado en diseñar servicios que se ajusten a las necesidades de los compradores, tales como: consignación de repuestos a grandes clientes, leasing operativo, planes de mantenimiento, garantías extendidas y otros.

automotive sales facility in David, Chiriquí, and a branch of John Deere Express in Tortí to provide spare parts, sales and machinery repair services.

To maintain a permanent training program, the Division has an in-house instructor, certified by John Deere factory, who is responsible for replicating all courses and training to the staff of spare parts and sales, as well as new entry staff. The automotive distribution division in Panama maintains the Regional Training Center for Isuzu.

In order to maintain full customer satisfaction, we provide all services for our customers including consignment of spare parts to large customers, leasing and financing plans, maintenance plans, and extended warranties.



DIVISIÓN RESTAURANTES

La División Restaurantes de Grupo Melo dirige la operación de las cadenas Pío Pío, Bredos y Panizzi.

Pío Pío, con 80 locales en funcionamiento, es la mayor cadena de restaurantes de comida rápida del país, por puntos de venta. Ofrece a sus clientes un variado menú cuyos principales platos son el pollo asado o apanado, picadas típicas y otras comidas con sabor criollo. Durante el año se abrieron 5 restaurantes Pío Pío: uno en avenida De Obaldía, otro en la carretera aeropuerto Enrique Malek, ambos en David-Chiriquí, en el centro comercial Plaza Isabela de Santiago de Veraguas y dos en la ciudad de Panamá, en Centennial Mall y en La Siesta de Tocumen.

Bredos, abierto en 2014, posee dos restaurantes. Tiene entre sus productos: emparedados a la plancha, hamburguesas, sopas y ensaladas. Este año inició operaciones el restaurante de avenida Cincuentenario.

Panizzi, inaugurado en 2015, cuenta actualmente con cuatro restaurantes, se especializa en pizzas y pastas. En el 2016 se abrieron dos locales: en Ciudad Bolívar y en Condado del Rey.

En la División participan unos 1,450 colaboradores que reciben formación continua en servicio y atención a clientes, procedimientos de preparación de alimentos y administración, en las modernas

RESTAURANTS DIVISION

The Restaurants Division of Grupo Melo directs the operation of the Pío Pío, Bredos and Panizzi chains.

Pío Pío is the largest chain of fast food restaurants in Panama with 80 locations. It offers its customers a varied menu of roasted or breaded chicken, typical dishes and other meals of local style. In 2016, we opened five new Pío Pío restaurants including two in David-Chiriqui on De Obaldía Avenue and the other on Enrique Malek Airport Road; two new locations in Panama City at Centennial Mall and at La Siesta de Tocumen; and a new location at Plaza Isabela shopping center in Santiago de Veraguas.

Bredos was opened in 2014 with two restaurants. Among its products are: grilled sandwiches, hamburgers, soups and salads. In 2016, a third Bredos restaurant started operations on Cincuentenario Avenue.

Panizzi, opened in 2015, specializes in pizzas and pastas. In 2016 two new premises were opened at Ciudad Bolívar and Condado del Rey. We now have four Panizzi restaurants.

The about 1,450 employees of the Restaurant Division are trained in the service and customer service, food preparation and administration procedures, among other things, at the modern

instalaciones de la Escuela de Capacitación donde obtienen los conocimientos teóricos y prácticos que luego aplicarán en los restaurantes.

La Planta Central de Abastos se encarga de la elaboración y suministro de productos a los restaurantes, manteniendo de manera uniforme, en todos los locales, los sabores exclusivos y originales de las comidas.

La innovación y desarrollo de nuevos productos fue de importancia para la atracción de clientes a Pío Pío y a las nuevas franquicias Bredos y Panizzi. Se lanzaron novedosas líneas de combos, emparedados, hamburguesas y pizzas, que fueron presentadas con campañas de promoción en medios publicitarios y que contaron con amplia aceptación del público consumidor.

facilities of our Training School where new employees obtain the theoretical and practical knowledge that they will then apply in restaurants.

The Central Supply Plant is in charge of the distribution and supply of products to the restaurants. We maintain uniformity in all of our premises the exclusive and original flavors of the meals.

We are continuing to develop new products for our menus in order to continue to satisfy our existing customers and attract new customers to our Pío Pío brand, and to the new franchises Bredos and Panizzi. Innovative lines of combos, sandwiches, hamburgers and pizzas were launched and presented with promotional campaigns in advertising media, enjoying wide acceptance by the consuming public.



DIVISIÓN BIENES RAÍCES

Con una trayectoria de más de tres décadas y a través de sus proyectos Altos del María y Los Altos de Cerro Azul, la División Bienes Raíces se enfoca en la comercialización de propiedades campestres de montaña con amenidades que proveen relajación, esparcimiento, seguridad y estándares que protegen al ecosistema.

Altos del María es un proyecto con amplio reconocimiento donde se compilan unas 35 amenidades naturales como avistamiento de aves, senderismo, miradores, cascadas, balnearios y hasta la posibilidad de admirar el océano Pacífico y el Mar Caribe desde un mismo punto en la montaña.

En septiembre de 2016 se realizó el lanzamiento de los proyectos PH Villas de Siena y PH Valle Bonito. Villas de Siena es un proyecto desarrollado bajo un concepto residencial, dirigido a un segmento exclusivo con altas preferencias de lujo y distinción. Villas de Siena contará con 58 unidades entre apartamentos, viviendas unifamiliares y un exclusivo centro comercial. Villas de Siena está destinado a convertirse en el centro de convergencia y entretenimiento de Altos del María. Igualmente, el proyecto Valle Bonito, fue concebido para habitar en un complejo residencial cerca de los más impresionantes atractivos con que cuenta Altos del María.

El proyecto Lucerna, ubicado al oeste del cerro Picacho, se encuentra en fase de desarrollo. El plan

REAL ESTATE DIVISION

With a history of more than three decades and through its projects Altos del Maria and Los Altos de Cerro Azul, the Real Estate Division focuses on the commercialization of mountainous country properties with amenities that provide relaxation, recreation, safety and standards that protect the ecosystem.

Altos del Maria is a project with wide recognition where 35 natural amenities are compiled, such as bird watching, hiking, viewpoints, waterfalls, spas and even the possibility of admiring the Pacific Ocean and the Caribbean Sea from the same spot in the mountains.

In September 2016 the PH Villas de Siena and PH Valle Bonito projects were launched. Villas de Siena is a project developed under a residential concept, aimed at an exclusive segment with high preferences of luxury and distinction. Villas de Siena will have 58 units consisting of apartments, single-family homes and an exclusive shopping center. Villas of Siena is intended to become a destination area for restaurants and entertainment of Altos del Maria. Likewise, the Valle Bonito project was conceived as a residential complex near the most impressive attractions of Altos del Maria.

The Lucerna project, located west of the Picacho hill, is under development. The planned development offers different alternatives including

abarca diferentes alternativas: lotificaciones, casas, apartamentos y complejos cerrados, con altos estándares de calidad, espacios naturales y costos que garanticen una alta relación precio-valor percibido. Se espera que este proyecto esté culminado y disponible para la venta en 2018.

Luxury Camping es otro producto que tuvo un buen desempeño en 2016. Ofrece la oportunidad de acampar en lujosas y confortables tiendas de campaña, lo que permite a los clientes disfrutar la experiencia de Altos del María, apreciar la belleza que brinda el entorno y considerar la posibilidad de ser parte del proyecto. Se trata de un concepto único en Centroamérica, el primero de su tipo, que permite el goce de los encantos de la montaña y el agrado de un hotel.

Los Altos de Cerro Azul fue el primer proyecto de montaña de Grupo Melo. Ha sido vendido en su totalidad. Su estrategia actual se orienta a la compra y venta de propiedades así como la intermediación en la reventa de propiedades de terceros. Estas estrategias resultaron en un crecimiento en ventas para este proyecto de 39% con respecto a 2015.

land lots, houses, apartments and gated and secure complexes. The development includes our high quality standards, natural spaces and purchase prices that guarantee a high perceived price-value relation. The project is expected to be completed and available for sale in 2018.

Luxury Camping is another concept that performed well in 2016. It offers the opportunity to camp in luxurious, comfortable high-quality tents, allowing customers to enjoy the Altos del Maria experience, appreciate the beauty of the surroundings and consider the possibility of being part of the project. It is a unique concept in Central America, the first of its kind, which allows to enjoy the charms of the mountain camping with the comfort of a hotel.

Los Altos de Cerro Azul was the first mountain project of Grupo Melo. It has been sold in its entirety. Its current strategy is oriented to the purchase and sale of properties as well as the intermediation in the resale of third-party properties. These strategies resulted in a sales growth of 39% in 2016 over 2015.



ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA

Corporate Administration



DIRECCIÓN
DEPARTMENTS

FINANZAS, LEGAL
Y SERVICIOS

FINANCE, LEGAL
AND SERVICES

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO
Y AUDITORÍA

RESEARCH, DEVELOPMENT
AND AUDIT

DIRECCIÓN DE FINANZAS, LEGAL Y SERVICIOS

Esta Dirección apoya a todas las Divisiones del Grupo en materia de recursos humanos, crédito y finanzas, contraloría e impuestos, riesgos, asuntos legales, relaciones públicas y tecnología de información.

Grupo Melo se ubica entre los mayores empleadores del país. El 67% de la fuerza laboral está conformada por hombres y 33% por mujeres. Siendo el factor humano un elemento importante en el éxito de esta empresa, Grupo Melo se ha caracterizado por cumplir con todas las disposiciones legales vigentes, por impulsar políticas de equidad de género, mejorar las condiciones de trabajo y la inclusión de personas con discapacidad. En la Dirección de Recursos Humanos se manejan todos los temas laborales del Grupo entre los que destacan las evaluaciones del desempeño, políticas de compensación, planes de capacitación y el manejo de las relaciones con el Sindicato de Trabajadores de Melo y Compañías Afiliadas en el cual está inscrito el 70% de los colaboradores. A finales del año 2017 se estará negociando la nueva Convención Colectiva de Condiciones Generales de Trabajo que deberá regir hasta 2021.

En la Dirección de Crédito y Finanzas se administraron satisfactoriamente los fondos necesarios para cumplir con las expectativas de crecimiento y mantenimiento de los negocios actuales. Destacan como relevantes: el mantenimiento de las relaciones con proveedores financieros y agentes del mercado

FINANCE, LEGAL AND SERVICES DEPARTMENT

This team of professionals from Grupo Melo provides support to all business units in human resources, credit and finance, accounting and taxes, risk management, legal issues, public relations and information technology.

Grupo Melo is among the largest employers in the country with 67% of its labor force is composed of men and 33% of women. Human capital is an important element in the success of this company, Grupo Melo has been characterized by complying with all the current legal provision, to improve working conditions, to promote policies of gender equality and the inclusion of persons with disabilities. The Human Resources Direction handles all the Group's labor issues, including performance appraisals, compensation policies, training plans and management of relations with the Melo and Affiliated Companies Union in which it is enrolled 70% of employees. At the end of 2017 the company will be negotiating the new Collective Convention of General Conditions of Work that will govern until 2021

Our Credit and Finance Department, we satisfactorily managed the funds needed to meet growth and maintenance of current businesses. Of particular note are the maintenance of relationships with financial suppliers and brokers and the progress in simplifying and automating

bursátil y los avances en la simplificación y automatización de los procesos contables y administrativos. En Contraloría se trabajó en el reforzamiento de las estrategias de control y los sistemas contables. Se invirtieron importantes esfuerzos en el cumplimiento de nuevas disposiciones fiscales.

Los servicios jurídicos, gestiones de la Junta Directiva y atención al accionista, fueron parte de la agenda 2016 de la Dirección de Asuntos Jurídicos. Igualmente, la vigilancia permanente de todos los aspectos legales que competen a la empresa en relación a las marcas, patentes, permisos de operación y demás asistencias.

La Dirección de Relaciones Públicas es responsable del manejo de la imagen corporativa de Grupo Melo y de las buenas relaciones de los diferentes medios de comunicación. Coordina con las Divisiones las campañas publicitarias de cada marca y con la COO del Grupo Corporativo, las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

En la Dirección de Informática se desarrollaron proyectos con impacto en las actividades administrativas y operativas, soportando eficientemente la red WAN que conecta más de 260 puntos de ventas. Destacan las mejoras realizadas a los sistemas informáticos y los avances en automatización de las operaciones.

the accounting and administrative processes. The Comptroller's Office worked on the reinforcement of control strategies and accounting systems. Significant efforts were made to comply with new tax provisions.

The Legal Department coordinates management of the Board of Directors and attention to our shareholders were part of the 2016 activities of the Legal Affairs Department. Additionally, the department provides the permanent monitoring of all legal aspects related to the company, such as trademarks, patents, operating permits and other assistance.

The Public Relations Department is responsible for managing the corporate image of Grupo Melo and maintenance of good relations with media. It coordinates with the various divisions for all advertising campaigns of each brand, along with the Chief Operating Officer of our Corporate Group. We insist on Corporate Social Responsibility in all of our media and advertising campaigns.

In the IT Department, projects were developed with an impact on administrative and operational activities, efficiently supporting the WAN network that connects more than 260 points of sale. We have made considerable improvements to our computer systems, POS systems and advances in automation of operations through new technology.

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y AUDITORÍA

Esta Dirección participa en la conceptualización, planeación y ejecución de los principales proyectos de todas las Divisiones y ha sido fundamental para el constante crecimiento y altos estándares de Grupo Melo.

Durante 2016 destacó su liderazgo en la culminación de la ampliación y remodelación de la fábrica de procesamiento, ubicada en Juan Díaz. En este proyecto, que terminó en el mes de septiembre con la puesta en marcha del segundo proceso. La Dirección de Investigación, Estudios y Auditoría se aseguró de que el diseño general fuera adecuado a las necesidades del Grupo, de manera tal que pudiera satisfacer los requerimientos del mercado panameño que recibe una variedad de productos de esta planta.

Esta significativa inversión, aunada a los buenos procedimientos, permitirá un continuo desarrollo del Grupo Alimentos.

Los ingenieros y arquitectos de esta Dirección llevaron a cabo la remodelación de varios restaurantes Pío Pío, adecuando partes de los locales para su optimización, y la apertura de 5 nuevos locales. Se inauguraron 2 restaurantes Panizzi (una nueva franquicia propia que se adentra al mercado de las pizzas y pastas) y un restaurante Bredos.

RESEARCH, DEVELOPMENT AND AUDIT DEPARTMENT

This Department takes part in the conceptualization, planning and execution of the main projects of all the Divisions and has been fundamental for the constant growth and high standards of Grupo Melo.

During 2016 was highlighted the leadership of this Department in the completion of the expansion and remodeling of the processing factory, located in Juan Diaz. In this project, which ended in September with the launch of the second process, the Research, Development and Audit Department ensured that the overall design was adequate to the needs of the Group, in order to meet the requirements of the Panamanian market that receives a variety of products from this plant.

This significant investment, coupled with good procedures, will allow a continuous development of the Foods Group.

The engineers and architects of this Department carried out the remodeling of several Pío Pío restaurants, adapting parts of the premises for its optimization, and the opening of 5 new premises. Two Panizzi restaurants were inaugurated (a new franchise of its own that penetrates the pizza and pasta market) and a Bredos restaurant.

Otros proyectos de infraestructura importantes gestionados durante 2016 fueron las dos nuevas sucursales de COPAMA: David, con una nueva sala de venta automotriz, y Tortí, para maquinaria.

En este periodo se han realizado los preparativos para comenzar con las auditorías internas del nivel ambiental. Considerando la importancia que para Grupo Melo tiene el bienestar del medio ambiente y la cantidad de instalaciones con que cuenta, se hizo necesario el desarrollo de procesos de auto revisión que aseguren el mantenimiento de los estándares del Grupo en concordancia con el Ministerio del Ambiente.

Esta Dirección continúa con las auditorías internas, programadas dos veces al año. Ellas presentan una fotografía de cada uno de los procedimientos administrativos y contables de todas las Divisiones. Las múltiples evaluaciones que se hacen aseguran el alto nivel de los estándares de control de Grupo Melo, aminorando los riesgos y asegurando la confiabilidad de la información financiera.

El logro de los objetivos económicos de Grupo Melo y el rendimiento de sus Divisiones se apoyan en las actividades de esta Dirección.

Other important infrastructure projects managed during 2016 were the two new COPAMA branches: David, with a new automotive sales room, and Tortí for machinery.

In this period, preparations have been made to begin with internal audits of environmental level. Considering the importance that Grupo Melo has for the well-being of the environment and the number of facilities in it, it was necessary to develop self-review processes that ensure the maintenance of the Group's standards, in agreement with the Ministry of the Environment.

This Department continues performing internal audits, scheduled twice a year. They provide a photograph of each of the administrative and accounting procedures of all Divisions. The multiple assessments that are made ensure the high level of Grupo Melo's control standards, reducing risks and ensuring the reliability of financial information.

The achievement of Grupo Melo's economic objectives and the performance of its Divisions are based on the activities of this Department.

Directorio / Directory



	DIVISIÓN / DIVISION	DIRECCIÓN / ADDRESS	APDO. POSTAL / P.O. BOX	TEL. - FAX / TEL. - FAX
GRUPO ALIMENTOS <i>FOODS GROUP</i>	División Alimentos - Piensos <i>Animal Feed Division</i>	Las Mañanitas Vía Tocumen	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 292-5666 Fax: 292 5603
	División Alimentos - Producción <i>Production Division</i>	Cerro Azul, Pacora Calle principal Ave. Los Cabos	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 297-0048 / 297-0028 Fax: 297- 0082
	División Alimentos - Procesamiento y Mercadeo <i>Processing and Marketing Division</i>	Vía España 2214 A Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-1011 Fax: 221-4983
	División Alimentos - Valor Agregado <i>Value Added Division</i>	Final Calle 1 Juan Díaz	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 290-8800 Fax: 290-8818
GRUPO COMERCIAL <i>COMMERCIAL GROUP</i>	División Almacenes <i>Stores Division</i>	Vía España 2313 Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-0033 / 323-6900 Fax: 224-8972
	División Maquinaria Línea Automotriz (Isuzu y MG) <i>Machinery Division</i> <i>Automotive Line (Isuzu & MG)</i>	Vía Domingo Díaz Frente a la urbanización Villa Lucre	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 274-9000 Fax: 274-9090
	División Maquinaria <i>Machinery Division</i> <i>John Deere</i>	Brisas del Golf	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 290-8300 Fax: 290-8384
	División Bienes Raíces <i>Real Estate Division</i>	Calle 1, Los Ángeles Edif. L 18	Apdo. Postal 0827-00125	Tel: 260-4813 Fax: 260-1557
	División Restaurantes <i>Restaurant Division</i>	San Pedro, Llano Bonito Vía José Agustín Arango. Llano Bonito. Al lado del almacén COMASA	Apdo. Postal 0816-03965	Tel: 233-9300 Fax: 233-9333 / 233-9344
GRUPO CORPORATIVO <i>CORPORATE GROUP</i>	División Servicios <i>Service Division</i>	Vía España 2313 Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-0033 / 323-6900 Fax: 224-2311



Informe Anual
2016
Annual Report

www.grupomelo.com