

INFORME ANUAL  
**2011**



# Contenido

## Contents

<b>Mensaje del Presidente</b> Message from the President	2
<b>Información Financiera</b> Financial Information	12
<b>Grupo Melo</b> Grupo Melo at a glance	22
<b>Grupo Comercial</b> Commercial Group	24
División Almacenes Stores Division	24
División Bienes Raíces Real Estate Division	27
División Maquinaria Machinery Division	29
División Restaurantes Restaurant Division	31
<b>Grupo Alimentos</b> Foods Group	34
División Alimentos – Piensos Foods – Animal Feed Division	34
División Alimentos – Producción Foods – Production Division	36
División Alimentos – Procesamiento / Mercadeo Foods – Processing and Marketing Division	38
División Alimentos – Valor Agregado Foods – Value Added Division	40
<b>Grupo Corporativo</b> Corporate Group	42
<b>Melo al Natural</b> Melo and Nature	46
<b>Responsabilidad Social</b> Social Responsibility	49
<b>Colaboradores</b> Employees	51

## Mensaje del Presidente Message from the President



Arturo D. Melo S.  
Presidente y CEO de Grupo Melo  
Grupo Melo's President & CEO

Se estima que en el año 2050 el mundo requerirá doblar la producción actual de alimentos. Aunque la tasa de crecimiento de la población mundial está en continua disminución, la población total estará todavía creciendo en dicho año y se proyecta que podría entonces sobrepasar los 10 billones de habitantes. En el 2012 la población del planeta superará los 7 billones.

Es necesario doblar la producción de alimentos para reducir la mortalidad por falta de alimentos que actualmente azota a gran parte de la humanidad. El hambre es el principal problema de salud en el mundo hoy. Mata a más seres humanos que las guerras, el SIDA, la malaria y la tuberculosis juntos.

A medida que aumenta el poder adquisitivo de la clase media de los países emergentes, que podría ser de 3.0 billones de individuos,

It is estimated that by the year 2050, the world will need to double the current food production. Although the growth rate of the world's population is in steady decline, the total population will still be growing that year and it could exceed 10 billion inhabitants. In the year 2012 the planet's population will surpass 7 billion.

It is necessary to double the world's food production to reduce mortality due to food shortage, which currently affects a great amount of the population. Hunger is the main health issue in the world today, killing more people than wars, AIDS, malaria and tuberculosis combined.

As the purchasing power of the middle class in emerging countries increases, that could amount to 3.0 billion people; the food consumption per capita also increases.

aumenta su consumo per cápita de alimentos. Otras economías en desarrollo, como la China, tienen ahora el poder adquisitivo para adquirir más alimentos y de mejor calidad. Por otra parte, los grupos, cada vez más poderosos, que requieren alimentos orgánicos, hacen reducir los rendimientos por hectárea de los alimentos que ellos consumen.

Los expertos calculan que el 30% del aumento de producción de alimentos que se requerirá para el año 2050 vendrá de aumentos de los rendimientos por hectáreas y de nuevas tierras que se incorporarán a la producción en países que todavía tienen disponibilidad de tierras de cultivo, como Argentina y Brasil. El otro 70% deberá venir de nuevas tecnologías, todavía por desarrollar, que aumenten la eficiencia.

Si no desarrollamos estas tecnologías, aumentarán las hambrunas. El mayor crecimiento de población esperado del 2000 al 2050 es el 314% de Arabia Saudita de, 22 a 91 millones de habitantes. Ellos tienen poca lluvia y mucho petróleo. Pueden desalinizar agua de sus mares o comprar los alimentos que requieran, usando los recursos económicos que les reportan sus exportaciones petroleras. Pero aún ellos podrían tener problemas, si se desarrollan tecnologías que reduzcan significativamente el costo de generar energía eléctrica con luz solar, lo cual afectaría considerablemente el uso y el precio del petróleo.

Se estima que la población mundial nunca excedió los 15 millones, antes del invento de la agricultura. Ya para el año 300 D.C. la población de sólo el Imperio Romano llegaba a los 60 millones. La población del mundo bajó de un estimado de 450 millones, en el siglo catorce, a 350 millones debido a la peste negra. Se estima que la población nativa del Continente Americano, antes de su descubrimiento por Cristóbal Colón, pudo haber llegado a los 100 millones. Esta población

Other developing economies such as China now have the purchasing power to buy more and better quality food. On the other hand, increasingly powerful groups that require organic food, reduce the results yielded per hectare of the food they consume.

Experts estimate that 30% of the food production increase required by the year 2050 will come from the amounts yielded per hectare and from new land to be incorporated into production in countries that still have farming land available, such as Argentina and Brazil. The other 70% should come from new technologies, yet to be developed, to increase efficiency.

If these technologies are not developed, starvation will increase. The greatest population growth expected from 2000 to 2050 is that of Saudi Arabia estimated at 314%, from 22 to 91 million inhabitants. They have little rain and lots of oil. They are able to desalinate sea water or buy the food they need by means of economic resources from their oil exports. Yet, even they could still have problems with the development of technologies to reduce the cost of solar power generation, which could considerably affect the usage and the price of oil.

It is estimated that the world population never exceeded 15 million prior to the invention of agriculture. By the year 300 A.D. the population of the Roman Empire alone reached 60 million. The world population dropped from an estimated 450 million, in the fourteenth century, to 350 million due to the Black Death. It is assessed that the native population of the Americas, before its discovery by Christopher Columbus, may have reached 100 million. This population decreased by 90%, not because of the swords of the conquerors, but because of the diseases

disminuyó un 90 %, no debido al acero de las espadas de los conquistadores, sino debido a las enfermedades que trajeron, como viruela, sarampión, influenza y similares, para las cuales los Europeos habían adquirido altos grados de inmunidad a través de los siglos y ante las cuales los nativos no tenían inmunidad. Durante los años 1700 a 1900 la población de Europa creció de 100 a 400 millones, llegando a ser en 1900 el 36% de la población mundial.

Es de esperarse que la población de Estados Unidos aumente de 276 a 404 millones del 2000 al 2050, siendo para entonces el tercer país más poblado del mundo. Lo que es simplemente inconcebible es que, en el mismo período, la población de India aumentará un 60% de 1,014 a 1,620 millones, un aumento de 506 millones, mucho mayor que toda la población proyectada de Estados Unidos en el 2050. A India le ayudan sus creencias religiosas, que prohíben comer la mayoría de las carnes y de esta manera los granos son consumidos directamente por los seres humanos, haciendo más eficiente su rendimiento. En la actualidad, la producción de granos en la India es suficiente para el consumo humano, pero aún así, se producen hambrunas cada vez más significativas, debido a retraso de los monzones, problemas de almacenaje y dificultades de transporte.

Se proyecta que la población de China aumentará en los 50 años que culminan en el 2050 de 1,262 a 1,470 millones y que será para el final de esos cincuenta años el segundo país más poblado del planeta, después de India. Lo que sí debe preocupar al mundo es que los cuatro países que tienen proyectados los mayores crecimientos de población durante dicho período son países del África que ya experimentan serias hambrunas: la República del Congo: 50%; Etiopía: 193%; Tanzania: 150%; Nigeria: 146% de aumento de población proyectado.

that they brought, such as smallpox, measles, influenza and others. Europeans had become very much immune through centuries and the American natives had no resistance. During the years 1700 to 1900, the population of Europe grew from 100 to 400 million, becoming 36% of the world population by the year 1900.

From the years 2000 to 2050 it is expected that the US population will increase from 276 to 404 million, being then, the third most populated country in the world. It is simply preposterous that India's population will increase 60% during the same period, from 1.014 to 1.620 million, an increment of 506 million, far larger than the entire population predicted for the U.S. in 2050. India benefits from its religious beliefs that prohibit eating most meats, therefore, grains are consumed directly by humans and making their yield more efficient. Nowadays, grain production in India is enough for human consumption, but more and more significant famines still occur due to delays caused by monsoons, storage problems and transportation difficulties.

It is foreseen that China's population will increase over a 50 year period ending in the year 2050, from 1.262 to 1.470 million. By the end of these fifty years, China will be the second most populated country following India. The world should be concerned with the fact that the four countries with the largest estimated population growth over this period are African countries that already suffer serious starvation: the Republic of Congo: 250%; Ethiopia: 193%; Tanzania: 150%, Nigeria: 146% of estimated population growth.

Hidden hunger in developing countries affects 25% to 40% of the population,

El hambre escondida en los países más desarrollados afecta del 25% al 40% de la población, incluyendo a Estados Unidos y Europa. La Organización Mundial de la Salud y la Fundación Gates han llegado a la conclusión que el mejoramiento de la eficiencia de las tecnologías es esencial para cumplir con los requerimientos futuros de alimentos del mundo. La tecnología lleva a la eficiencia, lo cual hace los alimentos más accesibles, reduciendo la pobreza y facilitando que más gente pueda comer. La tecnología y la eficiencia hacen posible el cumplimiento de los tres derechos fundamentales relacionados con la comida: La alimentación es un derecho básico de la humanidad; La escogencia es un derecho de los consumidores y La sostenibilidad es un derecho del ambiente.

Grupo Melo está significativamente involucrado en la producción de alimentos en sus dos Grupos Operativos y en casi todas sus Divisiones. El Grupo Alimentos abastece al mercado de pollos, productos de pollo con valor agregado, huevos de mesa, huevos fértiles, pollitos y alimentos para animales. El Grupo Comercial, en su División Almacenes, distribuye al por mayor y por menor insumos agropecuarios y mascotas e insumos para mascotas. En su División Maquinaria, distribuye maquinaria agrícola, y maquinaria de construcción y vehículos, parte de las cuales se usan también para producción Agropecuaria. En su División Restaurantes vende comidas que son alimentos listos para consumir. Sólo su División Bienes Raíces y sus Almacenes de Materiales de Construcción (COMASA) que forman parte de la División Almacenes no están relacionados con la producción de alimentos.

Como quiera que el mundo hasta el 2050, y más allá, estará aumentando en población y dicha población estará requiriendo alimentos de más alta calidad y valor, el aumento en la demanda de los alimentos que vendemos y

including the United States and Europe. The World Health Organization and the Gates Foundation have concluded that improving technological efficiency is essential to comply with future world food requirements. Technology leads to efficiency, making food more obtainable, reducing poverty, and enabling more people to have something to eat. Technology and efficiency make it possible to comply with three food related fundamental rights: food availability is a basic human right; individual choice is the consumers' right and sustainability is an environmental right.

Grupo Melo is significantly involved in food production within its two operating groups and in most of its Divisions. The Foods Group supplies the market of poultry, poultry products with added value, table eggs, fertile eggs, chicks and animal feed. The Commercial Group, in its Stores Division, distributes wholesale and retail agricultural supplies, pets and pet supplies. The Machinery Division distributes agricultural machinery, construction machinery and vehicles, some of which are also used for agricultural production. The Restaurant Division sells food that is ready to eat. Only the Real Estate Division and Building Materials Stores (COMASA) are not related to food production.

Due to the fact that the world, until the year 2050 and beyond, will be increasing in population and that population will require food of higher quality and value, the increase in demand for the supplies we sell and produce should be growing constantly. These opportunities should benefit our Group if we acknowledge our weaknesses and find ways to transform them into opportunities. Our most serious weakness in the coming decades is our dependence on imported grain. We must seriously try to encourage domestic grain



producimos debe mantenerse en constante crecimiento. Estas oportunidades deben ser beneficiosas para nuestro Grupo, si reconocemos nuestras debilidades y buscamos la forma de transformarlas en oportunidades. Nuestra debilidad más seria hacia las próximas décadas es nuestra dependencia en granos importados. Debemos tratar de incentivar la producción nacional de granos a precios de competitividad internacional. Esta es una tarea muy difícil, debido a problemas de tenencia de tierras, de rendimiento de las semillas en nuestros campos tropicales, en los cuales no se usa una tecnología adecuada, y el paternalismo de nuestros gobiernos hacia el sector agropecuario, en ausencia de una política de estado de aumento en la eficiencia y tecnología.

La creciente escasez mundial de granos que se prevé hacia el 2050 incrementará aun más, los precios de las carnes que se producen con los mismos. Esta debilidad puede convertirse en una oportunidad, si tenemos la firmeza de mantener nuestros márgenes al aumentar en el futuro los precios de granos y al aumentar, aun más, los precios de las carnes producidas con dichos granos.

El año 2011 fue una muestra de lo que sucede si no tenemos esta firmeza. Durante dicho año aumentamos nuestras ventas cerca de \$50 millones por encima del 2010, a \$328.5 millones, las ventas más altas que hemos tenido desde nuestros inicios en 1948, es decir un aumento del 15%. Nuestras utilidades también aumentaron a su nivel más alto de nuestra historia, a \$13.3 millones, un aumento del 3%, sobre las utilidades del 2010. Nuestros márgenes bajaron de 4.72% en 2010 a 4.14% en 2011. Aumentamos en 2011 nuestras ventas y riesgos en cerca de \$50 millones, pero nuestras utilidades y fortaleza financiera aumentaron un 3%.

production at internationally competitive prices. This is a very difficult task due to land possession issues, the production performance of seeds in our tropical areas where adequate technology is not used, and the paternalism of our governments towards the agricultural sector in the absence of federal or state policies related to increasing efficiency and technology.

Rising global grain shortages expected by the year 2050 will increase meat prices produced from its consumption. This weakness can become an opportunity if we have the strength to maintain our margins when grain prices increase in the future and when meat prices produced from these grains increase even more.

The year 2011 was an example of what happens if we don't work with determination. During this year we increased our sales by about \$50 million compared to the year 2010, \$328.5 million, the highest sales we have had from our beginnings in 1948, and an increase of 15%. Our earnings also rose to the highest level in our history, \$13.3 million, and an increase of 3% on the profits compared to the year 2010. Our margins fell from 4.72% in 2010 to 4.14% in 2011. We increased our sales and risks by about \$50 million in 2011, but our earnings and financial strength only increased by 3%.

The national and global trends are a concern for the year 2012 and the future. Our government has initiated construction projects to build great works, most of them necessary and if outdated in one or more decades, they should be of great economic benefit to the nation. But the government is trying to complete them in a five year period, which brings forth budget problems, tax increases and the

El entorno nacional y mundial son objeto de preocupación hacia el 2012 y el futuro. Nuestro gobierno ha iniciado un proyecto de construcción de grandes obras, las cuales son en su mayoría necesarias y si se desfasaran en una o más décadas, deberían ser de gran beneficio económico para la nación. Pero se está tratando de realizarlas en un quinquenio, lo cual puede crear problemas presupuestarios, aumentos de impuestos y la pérdida del grado de inversión que la nación logró, con tantos esfuerzos, como una política de estado. Estos problemas no serían apremiantes, si el mundo continuara en el crecimiento económico que se vislumbraba cuando se inició la ampliación del Canal de Panamá.

Pero la situación ha cambiado. La recesión mundial está aumentando. Europa y su euro están en serios problemas y China pareciera haber terminado con su crecimiento de dos dígitos. Las proyecciones económicas que se habían vaticinado para la ampliación del Canal no se van a cumplir. Y si mejorara la situación económica mundial, al Canal le sería difícil cumplir con el crecimiento de demanda por no tener suficiente agua. La ampliación del Canal contemplaba una extensión costosa de su cuenca, la cual no se está realizando en la actualidad, para hacer menos onerosa la ampliación del Canal. Pero si aumenta la demanda, el Canal requerirá más agua, lo cual no sólo será costoso en financiamiento, sino también, en tiempo.

Panamá logró, mantiene y puede perder su grado de inversión como país. Grupo Melo también logró grado de inversión como empresa, lo mantiene y no lo perderá. Nuestras decisiones financieras son cuidadosamente dirigidas por el Comité de Finanzas de nuestra Junta Directiva, el cual se asegura que nuestro crecimiento sea lo menos costoso posible en finanzas y credibilidad. Bajo su dirección nuestras acciones que se re-compraron a un

possible loss of the investment grade achieved with great effort by Panama as state policy. These problems would not be compelling if the world would continue with the economic growth that was expected at beginning of the Canal expansion.

But the situation has changed. Global recession is increasing. Europe and the euro are in serious trouble and China seems to have ended its two-digit growth. Economic predictions for the Canal expansion will not be achieved. And if the global economic situation would improve, it would be difficult for the Canal to meet the growing demand due to lack of water. The Canal expansion envisaged a costly extension of its basin, which is not being carried out in order to decrease expansion costs. However, if the demand increases, the Canal will need more water, which will be expensive not only financially but also in time.

Panamá achieved, maintains, and may lose its investment grade as a country. Grupo Melo also achieved an investment grade as a company, but we maintain it and we will not lose it. Our financial decisions are carefully managed by the Board of Directors' Finance Committee which ensures our growth at the least cost possible both financially as well as credibility. Due to their guidance, our stocks were re-purchased from a local bank and they have been resold almost entirely in the stock market, at prices recognized for their true value. This represents capital value for Grupo Melo and a significant increase in the equity of our shareholders.

We have to admit that the priorities identified for 2011 have only been partially fulfilled. The first of them is training and

banco local han sido revendidas casi en su totalidad en la bolsa de valores, a precios a los cuales el mercado ha reconocido su justo valor, lo cual ha representado una utilidad de capital para el Grupo y un aumento significativo en el patrimonio de nuestros accionistas.

Tenemos que admitir que las prioridades para 2011 que habíamos identificado han sido cumplidas sólo parcialmente. La primera de ellas es la capacitación de recursos humanos. Aunque hemos hecho varios esfuerzos en este sentido, la escasez de nuestro país de recursos humanos capacitados y competentes es cada vez más pronunciada. Es por esto que mantenemos un programa intensivo de capacitación en todo el Grupo. Le brindamos especial atención al idioma inglés. Esta prioridad se mantendrá en el 2012.

La Segunda prioridad para el 2011 y la cual también se mantendrá en el 2012 es nuestra participación en los Tratados de Promoción Comercial o de Libre Comercio. Se ha trabajado arduamente en la implementación del Tratado con Estados Unidos y se trabaja en nuestra participación en los tratados con Guatemala, Perú y otros países.

Con respecto a actividades más allá de nuestras fronteras, nuestra tercera prioridad, en 2011, fue la adquisición en Costa Rica de una cadena de 12 almacenes de insumos para mascotas llamada Pet's Market, la cual está siendo reorganizada y los locales remodelados. Esperamos que sean rentables para fines del 2012.

Nuestra cuarta prioridad será atendida en 2012 mediante la creación de una Empresa de Tierras y Actividades Agropecuarias. Esta empresa se ocupará de llevar un registro central computarizado de todas las propiedades del Grupo, custodiar las mismas, darle un uso productivo temporal a las que no se estén usando, y vender y comprar tierras para realizar su valor o valorizar las mismas.

development. Although we have made several attempts, the lack of trained and competent human resources in our country is increasingly evident. This is why we maintain intensive training in the whole Group, especially emphasizing English proficiency. This will continue to be a priority in 2012.

The second priority for 2011, which will continue in 2012, is to participate in trade promotion or free trade agreements. We have worked very hard in the implementation of an agreement with the United States and are seeking to participate in agreements with Guatemala, Peru and other countries.

Regarding activities beyond our frontiers, our third priority in 2011, was the acquisition in Costa Rica of a chain of twelve pet supply stores called Pet's Market. We are remodeling, reorganizing, and expanding the stores, expecting them to be cost-effective by the end of 2011.

Our fourth priority will be met in 2012 through the creation of a Land and Agricultural Activities Company. This company will be responsible for keeping and overseeing centralized computer records of all of Grupo Melo's properties, making the ones not in use, temporarily productive and the buying and selling of land to increase or assess their value.

Our fifth priority in the creation of a Scientific Research and Development Department and we will establish an Innovation Committee and hire scientific staff.

For the year 2012 we will add a sixth priority: to grow within our present premises by increasing the product lines we offer. This priority can be implemented in our Added Value Products Plant, in the

Nuestra Quinta prioridad es la creación de una Dirección de Investigación y Desarrollo Científico que se está cumpliendo con la instalación de un Comité de Innovación y la contratación de personal científico.

Para el año 2012 añadiremos una sexta prioridad: crecer dentro de nuestros locales existentes, aumentando las líneas de productos que manejamos. Esta prioridad se puede implementar en nuestra planta de Alimentos con Valor Agregado, en los Almacenes Agrícolas, en los Almacenes de Pet & Garden, en los Restaurantes y en los Almacenes de la Cía. Panameña de Maquinaria.

El Mundo está avocando a una recesión que parece estar agravándose. Nuestro país es virtualmente un oasis en ese desierto mundial de crecimiento económico. Pero nuestra prosperidad está basada en la prosperidad del mundo y el uso de nuestro Canal ampliado. El pago de todas las obras nacionales que se construyen aceleradamente en la actualidad puede crear problemas financieros y económicos a nuestro país. Pero en nuestros 63 años de existencia hemos fortalecido a nuestro Grupo y hemos aprendido a sobrepornos a situaciones difíciles. Estamos preparados y capacitados para lograr nuevos objetivos, nacionales e internacionales, teniendo siempre como norte la preservación del medio ambiente y el bienestar de nuestros clientes, amigos, trabajadores, colaboradores y accionistas. Todos y cada uno de los ya casi 5,000 colaboradores que formamos el personal del Grupo Melo estamos conscientes de la responsabilidad que tenemos como empresa hacia nuestra sociedad.

**Arturo D. Melo S.**

Presidente y CEO de Grupo Melo

Agriculture Stores, in the Pet and Garden Stores, in the Pío Pío Restaurants, and in the Machinery Division.

The world is subject to a recession that seems to be getting worse. Our country is virtually an oasis in this global desert of economic growth; nevertheless, our prosperity is based on world prosperity as well as the expansion of the Panama Canal. The payment of all the national endeavors that are being constructed at a fast pace in the present can create financial and economic problems for our country. However in the 63 years we have existed, we have strengthened our group and we have learned to overcome difficult situations. We are prepared and trained to achieve our national and international goals, with a clear vision for the preservation of our environment and the well-being of our customers, friends, workers, business partners, and shareholders. Each and every one of the almost 5000 people that make up Grupo Melo is aware of our responsibility as a company towards society.

**Arturo D. Melo S.**

President & CEO.

Grupo Melo

**Junta Directiva**  
Board of Directors



**Arturo D. Melo S.**  
Presidente y CEO  
President & CEO



**Arturo Melo K.**  
Director Principal  
Principal Director



**Federico Melo K.**  
Director Principal  
Principal Director



**Laury Melo de Alfaro**  
Director Principal  
Principal Director



**Juan Manuel Cabarcos**  
Director Principal  
Principal Director



**Miguel De Janón**  
Director Principal  
Principal Director



**Alfonso De La Espriella**  
Director Principal  
Principal Director



**Carlos Henríquez**  
Director Principal  
Principal Director



**Eduardo Jaspe**  
Director Principal  
Principal Director



**Paul Degracia Z.**  
Secretario Ejecutivo  
Executive Secretary



**José Luis García  
De Paredes**  
Director Principal  
Principal Director



**Félix Brandon Maduro**  
Director Principal  
Principal Director



## Resumen Financiero | Financial Summary

### Grupo Melo, S.A.

Reporte anual al 31 de diciembre de 2011 |  
Annual Report December 31<sup>st</sup> 2011

<b>Rentabilidad   Profitability</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventas (en miles)   Sales (in thousands)	B/. 328,483	B/. 280,747	B/. 256,707
Utilidad Neta (en miles)   Net Profit (in thousands)	B/. 13,593	B/. 13,256	B/. 10,265
EBITDA (en miles)   EBITDA (in thousands)	B/. 29,929	B/. 29,316	B/. 26,847
Margen Bruto   Gross Margin	40.40%	44.37%	42.68%
Margen Neto   Net Margin	4.14%	4.72%	4.00%
Utilidad Neta por Acción   Net profit per Share	B/. 5.87	B/. 6.27	B/. 4.27
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA)   Return on Assets (ROA)	5.92%	6.72%	6.03%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)   Return on Equity (ROE)	15.06%	17.91%	14.14%

<b>Información Patrimonial   Equity Information</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Acciones en Circulación   Outstanding Shares	2,317,021	2,112,854	2,402,730
Dividendo por Acción   Dividend per Share	B/. 1.96	B/. 1.72	B/. 1.77
Última Cotización en Bolsa   Market Price per Share	B/. 45.40	B/. 34.00	B/. 29.00
Capitalización del Mercado (en miles)   Market Capitalization (thousands)	B/. 105,193	B/. 71,837	B/. 69,679
Valor en Libros por Acción   Book Value per Share	B/. 38.95	B/. 35.03	B/. 30.21
Relación Precio / Valor en Libro   Price to Book Value Ratio	1.17	0.97	0.96
Relación Precio / Utilidad   Price to Earnings Ratio	7.74	5.42	6.79
Patrimonio Neto (en miles)   Net Equity (Thousands)	B/. 90,249	B/. 74,003	B/. 72,584

<b>Otra información Adicional   Other additional Information</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Inversión en el Año (en miles)   Yearly Investment (in thousands)	B/. 15,355	B/. 12,339	B/. 10,776
Total de Activos (en miles)   Total Assets (in thousands)	B/. 229,783	B/. 197,243	B/. 170,361
Propiedad, Equipos y Mejoras, Neto (en miles)   Net Property, Equipment and Improvements (in thousands)	B/. 74,813	B/. 68,315	B/. 64,170
Pasivos Totales (en miles)   Total Liabilities (in thousands)	B/. 139,534	B/. 123,240	B/. 97,777
Deuda Financiera Total (en miles)   Total Financial Debt (in thousands)	B/. 92,107	B/. 83,948	B/. 70,966
Cantidad total de empleados   Total Number of Employees	4,755	4,405	4,196

<b>Liquidez y Apalancamiento   Liquidity and Leverage</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Razón Corriente   Current Ratio	1.51	1.60	1.56
Capital de Trabajo   Working Capital (in thousands)	B/. 43,527	B/. 39,519	B/. 28,705
Relación Deuda/Capital   Debt to Capital Ratio	1.55	1.67	1.35
Pasivo Total/EBITDA   Total Liabilities to EBITDA Ratio	4.66	4.20	3.64
Deuda Bancaria/EBITDA   Bank Debt to EBITDA Ratio	3.08	2.86	2.64

## Desempeño Financiero 2011

### 2011 Financial Performance

#### I. Análisis de Situación | Balance Sheet Analysis

##### Activos Corrientes

Durante el 2011 Grupo Melo tuvo un importante incremento en las actividades especialmente en el Grupo Alimentos y las Divisiones Almacenes y Maquinaria que provocó un aumento en los activos corrientes de B/.23.1 millones o 21.9% con respecto al año 2010. Entre los activos corrientes que aumentaron se encuentran el inventario y, en menor medida, las cuentas por cobrar.

##### Inventarios

El crecimiento en ventas de la División Maquinaria (34%), impulsado por las líneas John Deere Industrial, John Deere Agrícola y los pickups Isuzu, fue la causa del incremento del inventario de la división necesario para apoyar las operaciones. La División Almacenes continuó con el plan de expansión de sus diferentes cadenas de almacenes dándose la apertura de nuevos locales en el territorio nacional y se adquirió la cadena Pets Market de Costa Rica lo que incrementó, de igual forma, los inventarios de la división.

En el 2011 se continuó observando una inestabilidad en los precios de los commodities a nivel internacional lo que impactó los precios de la materia prima (maíz y soya) utilizados para la elaboración de piensos y la cría de aves. El Grupo aplicó diferentes medidas estratégicas para mitigar, en parte, la volatilidad de los commodities.

Como consecuencia de todo lo anterior, el inventario de Grupo Melo cerró en B/.74.1 millones, B/.16.2 millones o 29.2% más con respecto al año anterior.

##### Pasivos Corrientes

El total de pasivos corrientes, al 31 de diciembre de 2011, mostró un aumento de

##### Current Assets

During the year 2011, Grupo Melo had an important growth in its activities in the Foods Group, Stores and Machinery Divisions. This had an increase of the current assets that grew from of \$23.1 million or 21.9% compared to 2010. The increase was reflected mostly in inventories and, to a lesser extent, accounts receivable.

##### Inventories

The Machinery Division experienced a boost in its sales of 34%, driven by John Deere Industrial and Agricultural equipment and Isuzu pick-ups, due to an increase of the necessary inventory of this equipment to support operation. The Stores Division opened new stores expanding nationwide and acquired the Pets Market chain in the country of Costa Rica which consequently, increased the Division's inventory.

During 2011 we continued to observe instability in international prices for commodities, which impacted the prices of raw materials (corn and soy) we use to produce animal feed and breed poultry. Grupo Melo has applied diverse strategic measures in order to mitigate, in part, commodities' price volatility.

As a result of all this, Grupo Melo's inventories closed at \$74.1, which represents an increase of \$16.2 million, 29.2% more in respect to the previous year.

##### Current Liabilities

Total current liabilities, as of December 31, 2011, increased by \$5.4 million or 19% compared to 2010. The main short term financing sources continue to be the use of the different credit lines that



B/5.4 millones o 19% respecto al año 2010. Las principales fuentes de financiamiento de corto plazo continúan siendo la utilización de las diferentes líneas de crédito que tiene el Grupo con distintas entidades bancarias, el programa de colocación de Valores Comerciales Negociables que continuó con éxito en el 2011 y los documentos y cuentas por pagar a proveedores.

### Liquidez

Producto de lo anterior, en el 2011, los activos corrientes cerraron en B/128.4 millones y los pasivos corrientes en B/84.9 millones lo que resulta en una razón de liquidez de 1.51 veces vs 1.60 veces del año 2010, reflejando una leve disminución. La liquidez con que finaliza 2011 se encuentra dentro de los parámetros esperados por el Grupo y muy por encima de cualquier covenant establecido en los contratos de crédito vigentes.

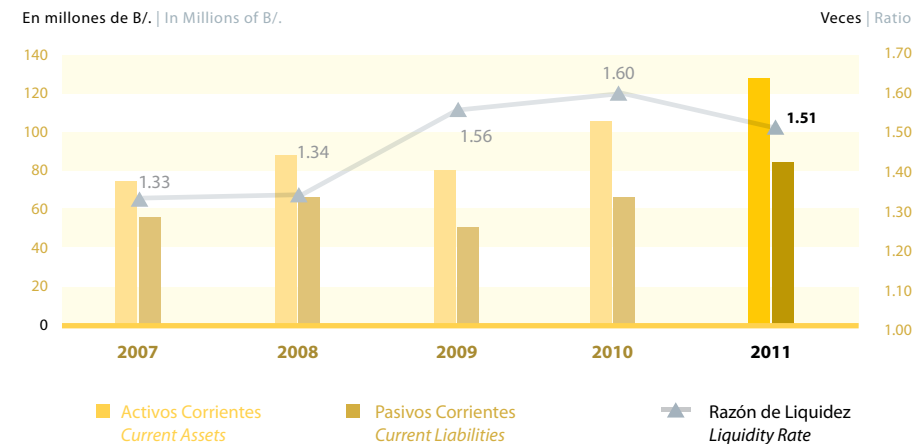
Grupo Melo has with different banks, the Negotiable Commercial Securities program and supplier accounts payable.

### Liquidity

As a result of all of the above, at the end of 2011, current assets reached a value of \$128.4 million and liabilities amounted to \$84.9 million This provides a liquidity ratio of 1.51 times versus 1.60 times in 2010, showing a slight decrease. The liquidity at the close of 2011 is within Grupo Melo's expected parameters and well above any covenant established in the current credit agreements.

### Comportamiento Histórico de la Liquidez - Grupo Melo, S.A.

Historical Liquidity Behavior - Grupo Melo, S.A.



### Activos Fijos

El programa estratégico de inversiones se mantuvo durante el año 2011 en las diferentes divisiones que conforman el Grupo Melo con el fin de mantener el crecimiento del Grupo y procurar mejoras en eficiencia operativa y tecnológica.

Se hicieron inversiones en nuevos proyectos, en mantenimiento de activos y en reemplazo de la flota vehicular. Los principales nuevos proyectos por división son como sigue: en la División Avícola se construyeron

### Fixed Assets

Grupo Melo continued to execute its strategic investment plan among the different Divisions during 2011, in order to maintain its growth and to ensure technological and operational efficiency improvement.

Investments were directed mainly, to the financing of new projects, assets maintenance and vehicle fleet replacement. The main new projects financed by the Foods Group were:

dos fincas de producción de gallinas ponedoras de huevos, una finca de Compostaje (abono orgánico) y la construcción de dos silos con capacidad de 50 mil quintales. En la División Almacenes se dio la apertura de nuevos almacenes: Melo Pet & Garden Westland Mall, almacenes COMASA Chame y COMASA Chitré, Almacenes Agropecuarios Melo Vista Alegre y Melo Chiriquí Grande y se avanzó en la construcción del nuevo Centro de Distribución en Aguadulce. Igualmente, la División Restaurantes continuó con la remodelación de los locales existentes y la apertura de tres nuevos locales.

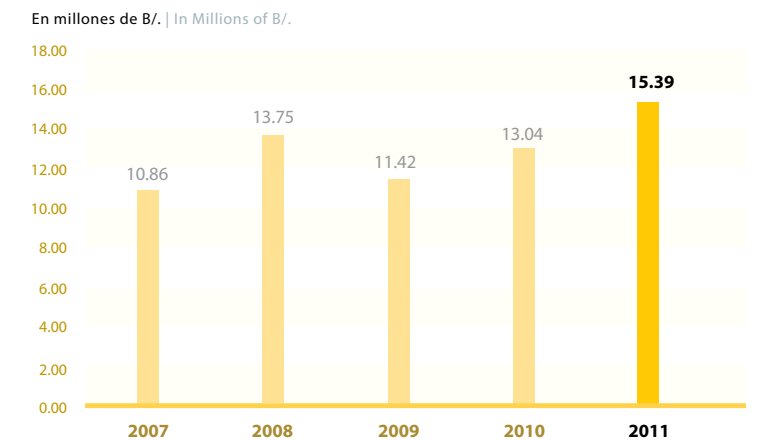
En total, las inversiones en activos fijos en 2011 fueron de B/15.3 millones. El incremento neto respecto al año 2010 fue de B/6.5 millones al tomar en cuenta una depreciación por un valor de B/8.86 millones.

two laying hens' production farms, a compost farm and two silos with a 50 thousand quintals capacity. For the Stores Division, the opening of new branches: Melo Pet & Garden in Westland Mall, COMASA Chame and Chitré, the Melo Agricultural Stores in Vista Alegre and Chiriquí Grande and the continued construction of the new Aguadulce Distribution Center. The Restaurants Division opened three new restaurants and continued with the remodeling plan of the existing ones.

Total investment in fixed assets during 2011 was \$15.3 million. The net increase compared to 2010 was 6.5 million taking into account a depreciation of \$8.86 millions.

### Inversión Histórica de Grupo Melo, S.A.

Grupo Melo, S.A. Historic Investments



### Pasivos

El total de pasivos de Grupo Melo cerró en B/139.5 millones, aumentando en B/16.2 millones o 13.2% respecto al año anterior. Este incremento se da como consecuencia de la utilización de las facilidades de crédito a corto plazo y el aumento en las cuentas por pagar a proveedores producto de las operaciones del Grupo. Las condiciones actuales del mercado dieron impulso al Grupo a efectuar una nueva reestructuración de Bonos por B/30 millones, logrando mejores condiciones de tasas y plazos.

### Liabilities

Grupo Melo's total liabilities reached \$139.5 million, an increase of \$16.2 million or 13.2% with respect to the previous year. This raise is a consequence of the use of short-term credit facilities and the increase of supplier accounts payable as a result of Grupo Melo's operations. The current conditions of the market drove Grupo Melo to restructure its bonds by \$30 million, obtaining better rates and installments.

### Patrimonio

Al término de 2011 Grupo Melo cerró con un patrimonio de B/.90.2 millones, 22% más que en el 2010, lo cual representa el 39.2% de los activos totales del Grupo. Este incremento es producto del programa de colocación de acciones en tesorería, la retención de utilidades del período y el pago de dividendos.

### Relación Deuda Patrimonio

Producto de lo anterior la relación deuda capital, para este período, mostró una mejoría al cerrar en 1.55 veces versus 1.67 obtenidos el año pasado. La sólida estructura financiera de Grupo Melo le brinda la flexibilidad financiera necesaria para cumplir los planes estratégicos y de inversiones para el siguiente año.

### Equity

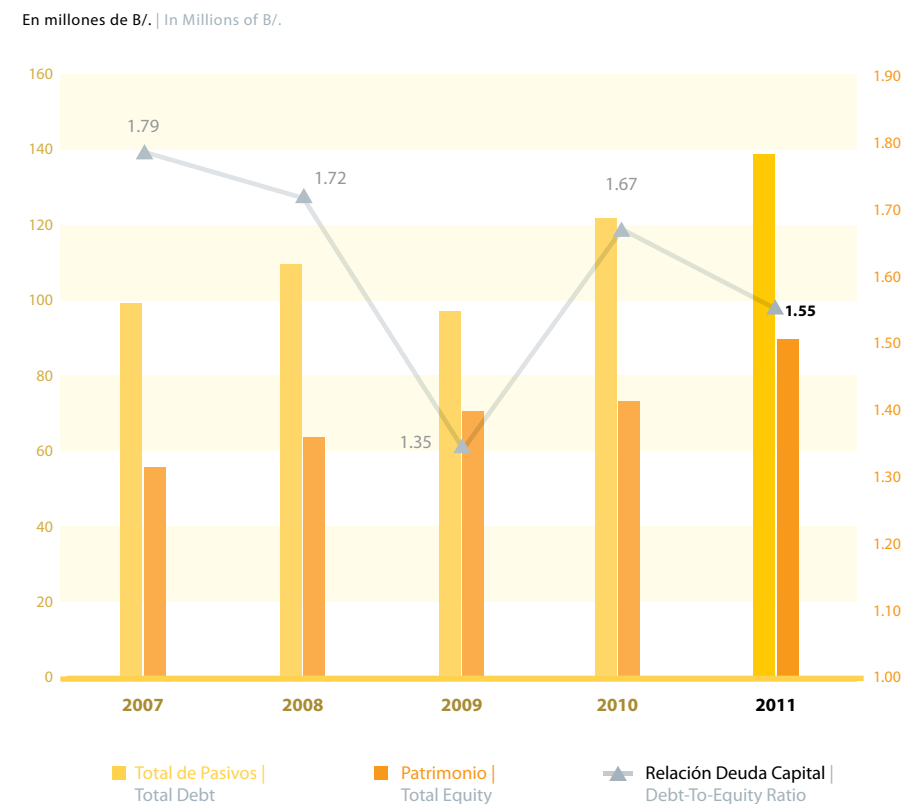
By the end of 2011 Grupo Melo's Equity closed at \$90.2 million, 22% above 2010, representing a 39.2% of Grupo Melo's total assets. This increase is due its allotment of treasury shares program, the terms retained earnings and dividend payments.

### Debt to Equity Ratio

The Debt-To-Capital ratio of 1.55 times for this period showed a greater improvement for 2011 over last year's 1.67 times. Grupo Melo's solid financial structure provides the necessary resilience to accomplish the strategic and investment plans for future years.

### Comportamiento Histórico de la Relación Deuda / Capital - Grupo Melo, S.A

Grupo Melo, S.A Historic Behavior of the Debt to Capital Ratio



## II. Resultado de las Operaciones | Operational Performance

### Ventas Netas

Panamá se posiciona como una de las economías más pujantes de la región y el 2011 marcó un crecimiento importante a pesar del entorno global en el que se desempeñó. La inversión pública, la ampliación del Canal, las actividades turísticas, de transporte y de carga, han impactado positivamente las operaciones de Grupo Melo lo que ha incrementado las ventas totales en el 2011 ubicándose en B/.328.4 millones, 17% más respecto al año 2010.

El Grupo Alimentos, con un 38%, es el que más aportó a las ventas totales del Grupo gracias al crecimiento de la demanda de pollos y huevos, y en el área de valor agregado, al lanzamiento de nuevas líneas de productos al mercado. La División Almacenes, con un aporte del 29% de las ventas totales del Grupo, reflejó buenos resultados gracias al crecimiento de las diferentes cadenas a nivel nacional y la apertura de nuevos puntos de ventas. De igual manera, la División Maquinaria continuó, este año, con el crecimiento de sus operaciones gracias al desarrollo de nuevas infraestructuras en el país siendo las líneas John Deere Industrial, John Deere Agrícola y los pickups Isuzu los de mayor crecimiento. Esto ayudó que el aporte de la división, en las ventas totales del Grupo, se ubicara en 20%.

A continuación se detalla la contribución por División a las ventas totales del Grupo:

### Net Sales

Panamá has positioned itself as one of the region's most thriving economies and 2011 represented a significant growth despite the international conditions. Public investment, the Panamá Canal Expansion, tourism, transportation and freight carrier activities have positively impacted Grupo Melo's operation which achieved total sales in 2011 reaching \$328.4 million, 17% above 2010's net sales.

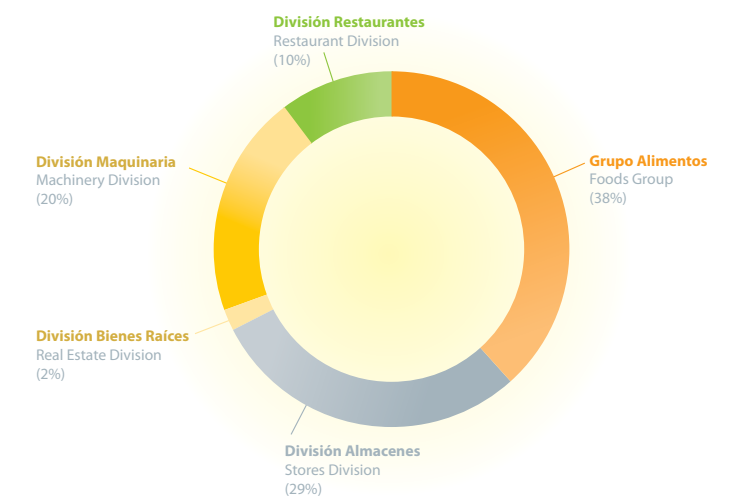
The Foods Group with a 38% led by contributing to the Grupo Melo's total sales, due to the increased demand for poultry products, as well as the introduction of new product lines to the consumer market. The Stores Division contributed 29% of Grupo Melo's total sales, we achieved good results due the growth of the different chains nationwide and the opening of new points of sale. Likewise, the Machinery Division continued this year experiencing growth in its operations due to the development of infrastructures in Panama. The John Deere Industrial and Agricultural lines and the Isuzu pickups brought the highest growth due to the development of new infrastructure projects throughout the country. This enabled the Machinery Division to contribute 20% of Grupo Melo's total sales.

The following chart details the sales contribution of each one of Grupo Mel's Divisions:

### Aporte en ventas por División Grupo Melo, S.A.

Grupo Comercial 62%  
Grupo Alimentos 38%

Sales Contribution by Division:  
Commercial Group 62%  
Foods Group 38%



### Utilidad Bruta

Los precios de los principales commodities se han mantenido al alza, lo cual ha incrementado los costos de producción y ha afectado los márgenes del Grupo durante el 2011. El margen bruto para este período se situó en 40.4% menor al registrado en el año 2010. Sin embargo, esta disminución de los márgenes se encuentra dentro de los parámetros esperados del Grupo y se han tomado medidas estratégicas para mitigar, en parte, el incremento de los precios. El Grupo continúa identificando oportunidades para la mejora en la eficiencia operativa y tecnológica; se lograron obtener mejores acuerdos con los proveedores producto del incremento en ventas y se continuó de forma estratégica la cobertura de riesgo en los precios de los granos.

### Gastos Administrativos y Operativos

Los gastos administrativos y operativos se incrementaron en B/.11 millones o sea 11.6% respecto al año 2010. El principal incremento en los gastos administrativos es el resultado de la contratación de personal por la apertura de nuevos puntos de ventas en el territorio nacional lo que contribuyó a que la fuerza laboral del Grupo se ubicara en 4,755 empleados. Además, se registraron incrementos en los gastos de combustible (29.8%), los gastos de venta (31%) y los gastos de mantenimiento y reparación (11%) producto del crecimiento en la flota del Grupo y como consecuencia de las nuevas rutas de ventas. A pesar del incremento de los gastos, la relación gasto / venta muestra una mejoría pasando de 34.79 (2010) a 32.39% (2011) gracias a las gestiones administrativas y al manejo eficiente de los recursos del Grupo.

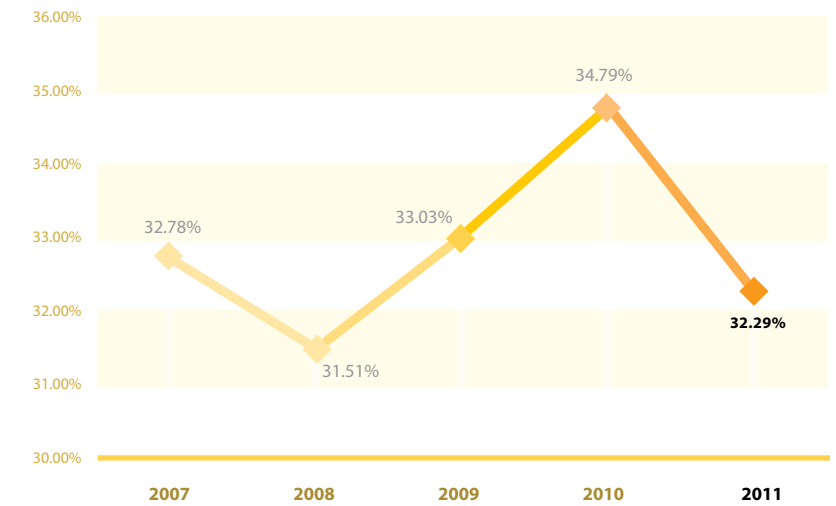
### Gross Profit

Prices of main commodities have continued to rise, which has elevated production costs and affected Grupo Melo's margins for 2011. Gross margin for this year was 40.4% which is less than 2010's level. However, the decreased margins are within Grupo Melo's expected operating parameters and strategic measures have been implemented to partially mitigate the price increment. Grupo Melo continues to identify opportunities for the improvement of operational and technological efficiency; better agreements with product suppliers were successfully achieved as a consequence of the increased sales. Grupo Melo also continued with the strategic hedging of the price of grain.

### Operational and Administrative Expenses

Operational and administrative expenses increased by \$11 million or 11.6% compared to 2010. The main increase in administrative expenses was the hiring of employees due to the opening of new points of sale. Grupo Melo's work force reached a total of 4,755 employees. Moreover, there were increases on fuel (29.8%), sales (31%) and maintenance and repair (11%) expenses due to the vehicular fleet expansion and the coverage of new sales routes. In spite of the cost increase, the expense to sales ratio improved from 34.79% in 2010 to 32.39% in 2011 because of Grupo Melo's administrative and management of our resources.

### Relación Gasto / Venta | Operating Expenses / Sales



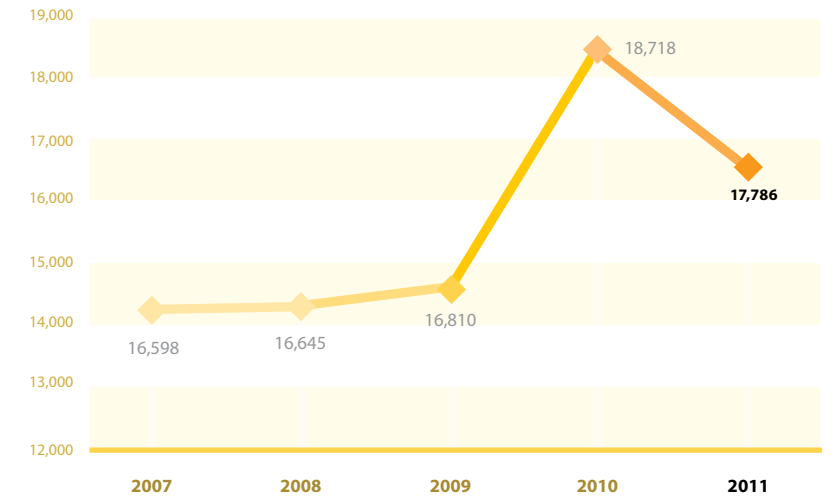
### Margen Operativo

El margen operativo del Grupo también se vio afectado por los precios de los principales commodities y los insumos a nivel internacional. La utilidad operativa para el 2011 se ubicó en B/.17.7 millones, por encima de años anteriores y con un margen operativo de 5.41%. El Grupo Alimentos continúa aportando el mayor porcentaje a la utilidad total del Grupo con un 65%. Le sigue la División Almacenes con un 14% y la División Maquinaria con un 11%.

### Operational Margin

Grupo Melo's operational margin was affected because of international price increases in international commodities. Operational profits for 2011 was \$17.7 million, ranking above previous years, and with a 5.41% operational margin. The Foods Group continues to provide the highest percentage to Grupo Melo's total profits with a share of 65%. It is followed by the Stores Division with 14% and Machinery Division with 11%.

### Utilidad Operativa | Operating Profits (en miles de B. / In Thousands of B./.)



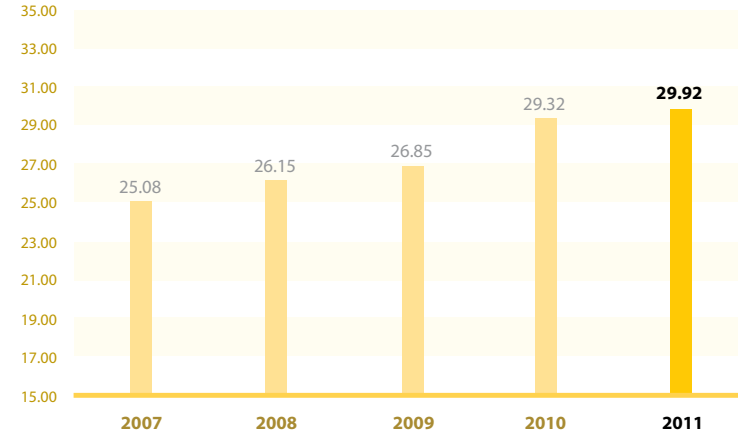
### EBITDA

Producto del incremento en ventas y al manejo eficiente de los recursos del Grupo el EBITDA, para el 2011, se ubicó en B/.29.9 millones, siendo el más alto en la historia del Grupo. Con este resultado se pudo cumplir todos los compromisos financieros y de inversiones en infraestructura y tecnología que se requirió para el desarrollo y crecimiento de las actividades de Grupo Melo.

### EBITDA

Due to the increase in sales and efficient resource of Grupo Melo's management, EBITDA for 2011 reached \$29.9 million, the highest in Grupo Melo's history. This result allowed Grupo Melo to meet all financial commitments and invest in infrastructure and technology that will provide growth and development for Grupo Melo's activities.

**EBITDA**  
(En millones de B./) /  
in millions of B./)



**Gasto Financiero**

En el 2011, el Grupo aprovechó el comportamiento de los mercados financieros que continúa mostrando bajas tasas de interés. Producto de esta coyuntura, continuó con éxito el programa rotativo de Valores Comerciales Negociables con tasas de interés muy convenientes y se reestructuraron tres series de bonos corporativos por B/.30 millones, logrando mejores tasas de interés y plazos de vencimiento.

**Financial Expense**

For 2011, Grupo Melo's took advantage of the low interest rates available in the financial market. As a product of this positive circumstance, the Negotiable Commercial Securities program has continued to be successful with very convenient interest rates and the restructuring of three series of corporate bonds for \$30 million were restructured, achieving better interest rates and installment terms.

**Utilidad Neta**

La utilidad neta de Grupo Melo para el 2011, como consecuencia de todo lo anterior, cerró en B/.13.5 millones, reflejando un incremento 2.5% o B/.337 mil en comparación con el año pasado y se ubica como la más alta en la historia de la empresa. Este resultado se da gracias al buen desempeño de nuestras Divisiones y a la inversión en

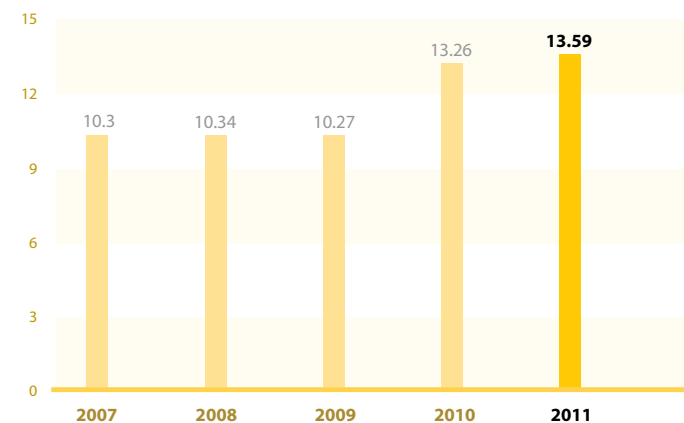
**Net Income**

Grupo Melo's net profit for 2011, closed at \$13.5 million, reflecting an increase of 2.5% or \$337 thousand compared with last year, reaching the highest level on the company's history.

This result was achieved due to the top performance of Grupo Melo's Divisions

**Utilidad Neta I**

**Net Profit**  
(en miles de B./) /  
In Thousands of B./)



infraestructura y en tecnología que ayudaron a un desarrollo eficiente de las operaciones del Grupo.

and the investment in infrastructure and technology that helped to achieve Grupo Melo's efficient development of its operations.

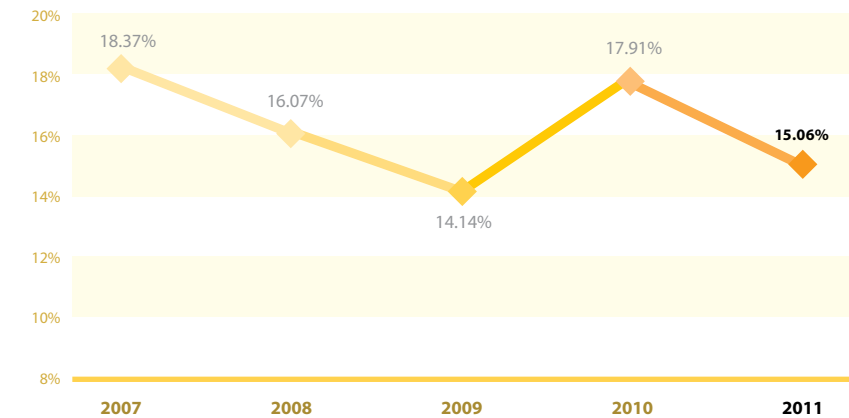
**ROE**

Los resultados del Grupo, en conjunto con un exitoso programa de colocación de las acciones en tesorería, impactaron los indicadores de rentabilidad especialmente el de retorno sobre el patrimonio (ROE) que cerró en 15.06% al 2011. Este retorno sobre el patrimonio está dentro de los parámetros esperados del Grupo y es el adecuado a este tipo de conglomerados.

**ROE**

Grupo Melo's results, together with the successful placement of shares in treasury (sale) program, affected the profitability ratios, specially the Return on Equity which closed at 15.06% at the end of 2011. This Return on Equity is within Grupo Melo's expected parameters and is adequate for this kind of business conglomerates.

**Rendimiento sobre el Patrimonio I**  
Return on Equity (ROE)



**Dividendos y Acciones**

El desempeño obtenido por el Grupo Melo en sus operaciones durante el 2011 impulsó la apreciación que el mercado de inversionistas tiene de las acciones del Grupo. La cotización de las acciones del Grupo pasó de B/.34.00 en diciembre de 2010 a B/.45.40 en diciembre de 2011. El rendimiento de los dividendos para el 2011 fue de 5.20% y el rendimiento de la ganancia de capital de 43.53% lo que resulta en un rendimiento total de la acción de 48.73%. A pesar de estos interesantes resultados, la relación precio/utilidad (7.74) y la relación precio/valor en libros (1.17) siguen estando por debajo del promedio de las acciones que cotizan en la Bolsa de Valores de Panamá, lo que sugiere potencial de crecimiento.

**Dividends and Shares**

Grupo Melo's performance in its operations during 2011 improved the market's opinion of Grupo Melo's price of shares. The price per share went from \$34.00 in December 2010, to \$45.40 in December 2011. The dividend yield for 2011 was 5.20% and the performance of the capital gain was 43.53%, which results in a total yield per share of 48.73%. In spite of these interesting results, the price-to-profit ratio (7.74) and the price-to-book value ratio (1.17) continues to be below the average of company's shares which are quoted on the Panama Stock Exchange, suggesting Grupo Melo's growth potential.



**Grupo Melo**  
Melo at Glance

**Grupo Comercial**  
Commercial Group

División Almacenes  
Stores Division



División Bienes Raíces  
Real Estate Division



División Almacenes  
Stores Division



División Restaurantes  
Restaurant Division



División Maquinaria  
Machinery Division

**Grupo Alimentos**  
Foods Group

División Alimentos—Piensos  
Foods—Animal Feed Division



División Alimentos—Producción  
Foods—Production Division



División Alimentos—Procesamiento / Mercadeo  
Foods—Processing and Marketing Division



División Alimentos—Valor Agregado  
Foods—Value Added Division



Innovación, Ciencia y Tecnología  
Innovation, Science and Technology





## Grupo Comercial Commercial Group

### División Almacenes Stores Division

La **División Almacenes** ofrece a nuestros clientes una gama de productos a través de los almacenes especializados en diferentes actividades como lo son la agricultura, la jardinería, las mascotas, el hogar, y la construcción. La pasión por satisfacer al cliente ha llevado a la división a crear personal entrenado de forma particular para atender las necesidades de cada tipo de almacén: Almacenes Agropecuarios Melo y Cía, Almacenes Pet and Garden, Home Center, Almacenes Comasa, Multiláminas y Empresas Distribuidoras Melo.

Durante el 2011 se inauguraron 17 nuevas tiendas en la **División Almacenes**. Entre estas podemos mencionar: 3 locales Pet and Garden, localizados en áreas estratégicamente ubicadas en la ciudad de Panamá y Chorrera. Se abrieron dos almacenes Comasa en Chame y Chitré. La **División Almacenes** como parte de su estrategia de

The **Stores Division** offers customers a range of different products through specialty stores in various activities such as agriculture, gardening, pets, home and construction. We have developed a passion for customer satisfaction and in order to please our clients, we have trained our staff to meet the needs of each store type: Melo y Cía Agricultural Stores, Pet and Garden Stores, Melo Home Center Stores, Multiláminas Stores, Comasa Stores and Melo Wholesale Distribution Center.

During 2011 we added 17 new outlets to the **Stores Division**, 12 Pet's Market Stores, a chain of stores acquired in Costa Rica, expanding business which the division has the leadership in Panama, handling pet and gardening products in general. 3 Pet and Garden stores were inaugurated in Panama, we opened 2 Comasa Stores, one in Chame and another in Chitre, areas where the construction industry

expansión internacional adquirió 12 locales en Costa Rica denominados Pet's Market. Estos locales brindan servicio a los clientes de San José para sus jardines y mascotas.

La **División Almacenes** administra 97 locales, donde 41 son Almacenes Agropecuarios Melo y Cía., 3 Empresas Distribuidoras Melo, 21 Almacenes Pet and Garden, 2 Almacenes Melo Home Center, 12 Pet's Market en Costa Rica, 15 Almacenes Comasa y 3 Almacenes Multiláminas.

Los Almacenes Agropecuarios Melo y Cía., en conjunto con las Empresas Distribuidoras Melo son la cadena de distribución agropecuaria al por mayor y al por menor más grande de la República de Panamá. Atendiendo a sus clientes en forma directa, supliendo semillas, equipos y productos para la producción agrícola, alimentos para animales, productos veterinarios y equipos en general para los sectores pecuario, porcino y avícola del país. Las ventas aumentaron un 20% sobre el año 2011, reflejo de la confianza que nos tienen nuestros clientes. El año 2011 se caracterizó por el alza en los costos de los insumos agropecuarios que incluyen los granos, los combustibles y fertilizantes a nivel internacional. Se lograron avances importantes en el tema regulatorio de cultivos genéticamente modificados. Se ha participado activamente a través de las asociaciones gremiales en temas como las cadenas alimentarias y regulaciones del uso de agroquímicos .

Ambos sectores serán expuestos a los efectos del Tratado de Promoción Comercial Panamá-EEUA el cual fue ratificado a finales del año 2011. Se esperan entrada de nuevos competidores al detal, incremento en negocios con EEUA y afectaciones positivas y negativas a los sectores industriales que servimos.

En 2011 las ventas totalizaron: \$36.6 millones, lo que representa un aumento del 21% respecto al 2010 y 18% contra presupuesto.

Nuestras cadenas de negocios de Pet and Garden, Melo Home Center y Pet's Market se vieron favorecidos por el crecimiento del país. Al 31 de diciembre del 2011 las ventas reales de Melo Pet & Garden y Melo

is growing through the development of urban projects in the interior of the nation.

The **Stores Division** has 97 outlets located in all provinces of Panama: there are 41 Melo Agricultural Stores, 3 Melo Wholesale Distribution Centers, 21 Pet and Garden Stores, 2 Melo Home Centers, 12 Pet's Market in Costa Rica, 15 Comasa Stores and 3 Multiláminas Stores.

Melo y Cía Agricultural Stores together with the Melo Wholesale Distribution Centers are the largest national agricultural suppliers. We serve wholesale and retail clients, offering seeds, farm supplies, general products for agricultural production, veterinary and general equipment for livestock, swine, poultry, pet supplies and birds in general. Our sales rose 20% in 2011, where the challenges were great because of the increase in costs in general.

The international increase of costs of agricultural commodities including grains, fuel and fertilizers impacted the market in the year 2011. The social programs developed by the government and the aid of private enterprise have positively influenced the performance of the Division's operations. The Division participated proactively on the issues pertaining to genetically modified crop use, in which significant progress has been accomplished. The Division participated in trade associations on important issues such as the refrigerated food chain project development to revitalize the agricultural sector in the future and the regulation of the use and regulations of agrochemicals.

This year the Trade Promotion Agreement with the United States was ratified by the Congress of the United States of America. This treaty is expected to begin its implementation in 2012 impacting all agricultural and other sectors positively and negatively as new competitors and products will enter the retail markets and some benefits will be received by the exports of the USA to Panama.

In 2011 sales totaled \$36.6 million, representing an increase of 21% over 2010 and 18% against budget. Melo y Cía Agricultural Stores have a net profit before taxes of 6% over sales. It surpassed the budget by 31%.



Home Center fueron un 5% inferior vs el presupuesto. Sin embargo, se obtuvo un crecimiento de 13% vs. el 2010.

El sector construcción ha recibido un estímulo gracias a los proyectos de carácter público desarrollados por el Gobierno Nacional y la empresa Privada. Sin embargo el costo de los materiales de la construcción presentó un aumento sostenido a lo largo del 2011, lo que trae como consecuencia un encarecimiento de las viviendas. La disminución de la construcción de edificios y el aumento del desarrollo de viviendas de carácter social supone un cambio en la demanda de productos tales como formaleta y cable post tensado, por aquellos que son utilizados para la construcción de casas unifamiliares. Los resultados de ventas para el 2011 en los almacenes Comasa / Multiláminas fueron un 6% por encima de lo presupuestado y 26% más que año 2010.

Para el presente y el futuro de la empresa continuaremos desarrollando y ampliando nuestra cultura empresarial donde los pilares son: Pasión por el cliente, Diferenciación sostenida, Innovación constante y Cultura Ganadora. Para lograr nuestros objetivos mantendremos la capacitación de nuestro personal que a través del trabajo diario, y la participación en ferias, seminarios, demostraciones técnicas, y la búsqueda de nuevos productos logran que el cliente reciba una atención adecuada y efectiva en el manejo de productos que ofrecemos.

Our sales of Pet and Garden, Melo Home Centers and Pet's Market were favored by the country's growth. As of December 31<sup>st</sup>, 2011 Melo Pet & Garden and Melo Home Center sales were 5% lower against the budget. However, there was an increase of 13% when compared to 2010 results.

The construction sector received a boost in sales of public projects developed by the National Government and the private enterprise. However, the cost of construction materials kept increasing in 2011, which resulted in the rise of housing construction costs. The decline in high rise construction and an increase in the development of social housing has created a change in demand for products such as formwork and post tensioned wire, for the materials used in building single family homes. The sales results for 2011 in Comasa and Multiláminas Stores were 6% above budget and 26% over 2010.

The Division will continue in the development of our business culture where the pillars are: Customer Passion, Sustained Differentiation, Constant Innovation and Competitive Culture. To achieve our goals, we will continue training our staff through daily efforts and participation in fairs, seminars, technical demonstrations, and the search for new and better products to satisfy our clients always!



## División Bienes Raíces Real Estate Division

La **División Bienes Raíces** fue establecida en 1983 para desarrollar proyectos de montañas cercanos a la ciudad de Panamá. Las principales características de nuestros proyectos son la belleza escénica, los atractivos naturales, la altura y el clima fresco durante todo el año. El desarrollo de estos terrenos con infraestructura de calles, agua potable, electrificación y un conjunto de amenidades naturales valorizan la inversión asegurando una plusvalía futura.

Nuestro principal negocio es la promoción y venta de Lotes con parcelas de terrenos desde 1,000 m<sup>2</sup> hasta 5,000 m<sup>2</sup> y residencias confortables en área de montaña.

El primer proyecto desarrollado por la **División Bienes Raíces** fue Los Altos de Cerro Azul, ubicado en el sector este y a tan sólo 45 minutos de la ciudad de Panamá. A la fecha, en este proyecto hemos vendido 2,100 lotes y se encuentra en su etapa final con un inventario de 70 lotes solamente. Las ventas para el año 2011 vs. el presupuesto estimado alcanzaron un 80% de cumplimiento.

Aires del Gaital, ubicado en El Valle de Antón, fue el segundo proyecto presentado al mercado en el año 1997 y el mismo constó

The **Real Estate Division**, created in the year 1983, develops land for permanent or weekend residential use in strategic areas near Panama City where nature provides spectacular views of natural tropical rainforests and cool temperatures due to the altitude of the our projects. We have developed the land with access roads and paved streets, drinking water, power and amenities. These investments provide added value and assure our customers their gain in value over time. The **Real Estate Division** promotes the sale of developed lots measuring between 1,000 and 5,000 square meters.

The first project developed was Los Altos de Cerro Azul, located at 45 minutes from Panama City. Since then we have sold 2,100 lots and currently have 70 lots available. In the year 2011 the **Real Estate Division**, achieved 80% of the proposed budget.

Aires del Gaital, located in el Valle of Antón, Coclé, was the second land project developed in the year 1997, being this project a success as 110 lots where sold in less than a year.

Altos del María, located in Sorá, started in the year 1998, is a project that sells and promotes lots and residences in a mountain environment. It has 3,000 hectares



de 110 lotes el cual fue vendido en menos de 1 año, alcanzando nuestros objetivos.

El Proyecto Altos del María, ubicado en Sorá e iniciado en el año 1998, es un residencial de montaña con una extensión de 3,000 hectáreas. Contamos con un moderno y espacioso Centro de Visitantes para ofrecer a nuestros estimados clientes la información necesaria sobre el proyecto con facilidades modernas y de esparcimiento a la vez para que disfruten del clima campestre y la tranquilidad del campo. Altos del María cuenta con más de 15 urbanizaciones provistas de todas las amenidades naturales como senderos, miradores, parques, observatorio de aves y balnearios para el disfrute de sus residentes. También cuenta con un Centro de Actividades que incluye juegos de mesa, video juegos, gimnasio y cancha de tenis. Todas estas facilidades han hecho que Altos del María sea una opción tanto para panameños como para extranjeros.

Los resultados de ventas de lotes del año 2011 del proyecto Altos del María alcanzaron un 77% de cumplimiento sobre presupuesto.

En resumen el 2011 fue un año donde el mercado en ventas internacionales disminuyó, producto de los problemas financieros en los países industrializados. Las ventas del mercado local estuvieron dentro de las expectativas al cumplir su presupuesto en un 90%, por lo que se ha reforzado el mercadeo, la publicidad y el diseño de nuevos productos para poder abarcar los nichos de mercado y de poder adquisitivo, que son más exigentes al momento de su selección.

Nuestros retos a futuro serán el lograr productos en el mercado inmobiliario local e internacional que generen ventas en los negocios que manejamos en la **División Bienes Raíces**.

for development and we take pride in our results. We have a Visitor's Center to adequately take care of our growing amount of clients that visit our projects. This is a modern, recreational facility that gives a taste of peaceful rural living. The project has created 15 urbanizations with singular amenities such as natural river ponds, hiking trails, scenery and bird observation locations. It also has an Activity Center with board games, video games, a gym and a tennis court.

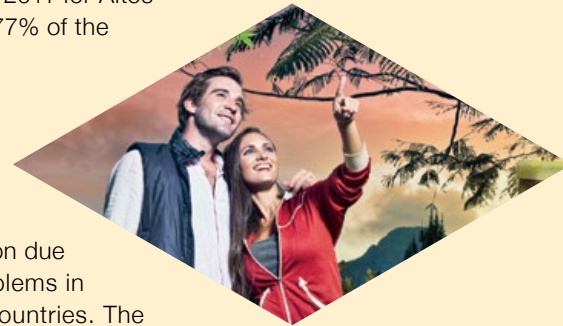
The sales results in 2011 for Altos del Maria reached 77% of the estimated budget.

The year 2011 was a period where the international sale of land for retirees showed a contraction due to the financial problems in the industrialized countries. The local sales amounted to 90% of the budgeted income. We need to make a greater effort on promotional and marketing strategies to attract new customers to meet the market niches that are being developed.

The residential and real estate sectors have suffered a decrease in sales due to the financial problems in the United States and Europe.

The tourism sector in Panama is growing with the projects being developed as the expansion of the Tocumen Airport, growth in the offering of hotel accommodations, restaurants, shopping areas, recreational amenities and others in the country as a whole. The projects the division handles will benefit in the long term from this growth and products suitable for this market will be developed.

Future challenges still remain in developing new real estate products, locally and internationally that generate the sale in the businesses we manage in the **Real Estate Division**.



## División Maquinaria Machinery Division

La **División Maquinaria** está comprometida en lograr el liderazgo en la región como distribuidor de maquinaria para la construcción, tractores agrícolas, cosechadoras, equipo para jardinería, mantenimiento de canchas de golf y motores diesel de la prestigiosa marca John Deere. Además distribuimos pick ups y camiones de la marca Isuzu "Expertos en Poder", manteniendo el liderazgo en ventas en el país. Con orgullo representamos las líneas de automóviles Fiat y MG (Morris Garages). También distribuimos equipo Bomag, compresores Sullair, plantas eléctricas Broadcrown e IGSA, martillos hidráulicos Indeco, montacargas industriales HC, bombas de agua Gorman-Rupp, otros equipos y llantas de alto rendimiento. Además representamos equipos de mantenimiento de áreas verdes como lo son Husqvarna Zenoah.

La **División Maquinaria** a través de Copama ha representado por varias décadas a la empresa John Deere, donde el crecimiento de las ventas durante el 2011 logró superar nuestras expectativas iniciales. Esto ha sido producto de los grandes proyectos de construcción que se realizan actualmente en el país y la confianza de nuestros clientes en nuestros servicios. Los planes de financiamiento que ofrece John Deere han sido elementales para aumentar nuestras ventas y atraer nuevos clientes.

The **Machinery Division** is committed in achieving leadership in the region as a supplier of the prestigious John Deere Construction, Agricultural Equipment, Golf and Turf Equipment and Commercial Work Products. We also distribute Isuzu pick-ups and trucks, "power experts" maintaining sales leadership in the country. We are proud to represent Fiat and MG (Morris Garages) lines. We also distribute Bomag equipment, Sullair compressors, Broadcrown and Igsa electric plants, Indeco Hydraulic Hammers, HC Industrial forklifts, Gorman\_Rupp water pumps and other equipment as well as high performance tires. We also represent green area maintenance equipment such as Husqvarna Zenoah.

The **Machinery Division**, through Copama has represented John Deere for many years.

The increase in sales during 2011 exceeded our initial expectations. This has been a result of the huge construction projects in the country and the trust the customers place in our services. Financing plans offered by John Deere have been key in raising our sales and attracting new clients.

Sales of trucks and Isuzu brand vehicles, reached the proposed goals,



Las ventas de camiones y pickups de la marca IZUSU lograron alcanzar la metas propuestas posicionando la marca con firmeza en un mercado muy competitivo.

La **División Maquinaria** cuenta con dos locales para la venta de las líneas de automóviles Fiat y MG localizadas en Villa Lucre y Vía Ricardo J. Alfaro y sucursales en ciudades del interior del país como Chitré, Colón y David. Tenemos tres locales para la venta de equipos John Deere, ubicados en la ciudad de Panamá en Vía Tocumen, en Azuero y en David. En cada sucursal contamos con servicio especializado de taller para brindar el para el mantenimiento adecuado de los equipos.

La **División Maquinaria** cuenta con otras líneas de llantas que brindan soporte a las líneas de maquinaria y vehículos que representa como lo son las llantas Continental, General, Kumho, Sumitomo, y Titán.

firmly positioning the brand in a highly competitive market.

The **Machinery Division** has two show rooms to sell the Fiat and MG brands located in Villa Lucre and the Via Ricardo J. Alfaro. Branches are also found in Chitré, Colón and David. We have three John Deere Agencies locates in Via Tocumen, the interamerican highway in Azuero and in the city of David. We offer specialized repair and maintenance service for the lines we represent.

The **Machinery Division** represents international tire lines such as Continental, General, Kumho, Sumitomo, and Titan tires to support our machinery and vehicle brands.



## División Restaurantes Restaurant Division

La **División Restaurantes** está a cargo de la prestigiosa cadena de Restaurantes Pío Pío, la cual cuenta con una exitosa trayectoria en el mercado nacional. Ofrecemos productos de la más alta calidad, lo que nos ha llevado a lograr un firme posicionamiento y reconocimiento de nuestra marca por parte de nuestros clientes. Tenemos un menú una variedad de alimentos como: pollos asados y apanados, sopas, ensaladas, picadas típicas nacionales, emparedados, postres, sodas, refrescos de frutas naturales, desayunos y combos. En la actualidad la División cuenta con 60 restaurantes distribuidos a nivel nacional, siendo la franquicia con mayor número de puntos de venta en el país.

En la **División Restaurantes** desarrollamos exitosamente el negocio de comida rápida a través de los años para satisfacer las exigencias del mercado, ofrecemos productos de calidad y alto valor percibido. Las ubicaciones estratégicas, la participación efectiva del recurso humano y la mejora continua en los procesos operacionales forman parte del éxito de la **División Restaurantes**.

El 2011 fue un excelente año para la División Restaurantes, ya que se cumplió en un 100% el presupuesto de ventas y, en resultados de utilidades se obtuvo un 12% por encima del presupuesto.

The **Restaurant Division** maintains a leadership position in the fast food sector with the highly recognized Pío Pío brand and an excellent market positioning satisfying the client's needs and expectations. The menu developed with national and traditional recipes offers chicken products, fried, breaded and rotisserie, as well as soups, salads, typical snacks, sandwiches, desserts, natural fruit punches, breakfast meals and other delicacies. The **Restaurant Division** has the largest fast food chain with 62 restaurants in the country.

The **Restaurant Division** Strategy is to develop and modernize the fast food products in order to satisfy the market needs, offering high quality products to increase the clients perception. We have strategic locations throughout the country, a dynamic work force and continuous improvement of our operational processes. The year 2011 was an excellent year, where the sales reached 100% of the proposed budget and the earnings were 12% over budget.

Our expansion plan of restaurants continued in the year 2011 were 5 new outlets opened in the city of Panama in the Los Angeles Industrial Urbanization, in the Grand Central Station in San Miguelito, in Plaza Marquez Commercial Center in Via España, in Plaza Conquistador in Via



Durante este año continuamos el plan de expansión, abriendo cinco nuevos restaurantes situados en: la Avenida Transísmica, en La Gran Estación de San Miguelito, en el Centro Comercial Plaza Márquez en Vía España, en el Centro Comercial El Conquistador en Vía Tocumen y en Valle Hermoso en Vista Alegre de Arraiján. Como norma de la División y pensando en la comodidad de nuestros estimados clientes nos mantenemos continuamente remodelando nuestros locales.

Como parte de la innovación constante lanzamos la promoción “El Cofre del Tesoro” dirigida al segmento infantil. Se desarrollaron menús variados presentados en vistosas cajitas con juguetes coleccionables. De esta forma se está cambiando el concepto de los Restaurantes Pío Pío.

Durante el 2011 se inició el entrenamiento continuo en el Centro de Capacitación de la **División Restaurantes**, ubicado en el Centro Comercial Plaza Conquistador, el cual consta de modernas y confortables instalaciones con equipos audio visuales que permitirá formación continua del Recurso Humano, en temas de procedimientos, servicio al cliente, limpieza e higiene, manejo administrativo y gerencial, entre otros.

En la **División Restaurantes** estamos convencidos que la aceptación y confianza de nuestros clientes al favorecernos con su compra es el mayor reconocimiento al esfuerzo que hacemos en ofrecer nuestros deliciosos productos con la mejor calidad, a los mejores precios y al alcance de todos.

Tocumen and Valle Hermoso Urbanization in Vista Alegre. Following our innovation plans, we launched with great success “The Treasure Chest”, a meal designed for children to capture that segment. The Treasure Chest presents various menus with attractive, safe and collective toys.

A Training Center began operations during 2011, with modern and comfortable installations with cutting edge technology classrooms to promote and facilitate the learning process of our collaborators. This training center is located in Jose Domingo Diaz Avenue at the El Conquistador Center. The training offered to our employees includes operational procedures, customer service, hygiene and cleaning techniques, administrative and managerial practices.

In the **Restaurant Division** we are convinced that the client’s trust and loyalty comes from the recognition of our customers preference. Our aim is to provide the best products, service and quality at the best prices.







## Grupo Alimentos Foods Group

### Division Alimentos – Piensos Foods– Animal Feed Division

La **División Alimentos – Piensos** se encarga de la elaboración de alimentos nutricionalmente balanceados para animales. Cumplimos con altos estándares de compra y preservación de los ingredientes, se siguen buenas prácticas de manufactura asegurando al cliente un alimento que garantiza la conversión eficiente del producto final por ende un peso óptimo como resultado. La **División Alimentos – Piensos** suministra productos elaborados para las industrias avícola, porcina, ganadera, caballar y cunicultura.

Producimos los alimentos para la División Alimentos–Producción y para la venta en los Almacenes Agropecuarios Melo y Cía. En los últimos años hemos realizado importantes inversiones en los equipos de producción y de medición a nivel de laboratorio que garantizan una producción eficiente. Los ingredientes son analizados con un equipo que proporciona en tiempo real el perfil nutricional de cada materia

**Foods–Animal Feed Division** develops nutritionally balanced animal feed. We comply with high standards in purchasing and handling grain to preserve the ingredients' nutritional value and follow good manufacturing practices. This process guarantees an efficient conversion, thus enabling the producer to raise animals to optimal weight. The division produces feed for poultry, swine, cattle, horse and rabbit industries.

This division produces feed for the Foods – Production Division and sells at Melo y Cía. Agricultural stores. In recent years, we invested heavily in production and laboratory equipment to ensure the feed formulation. The ingredients are analyzed with the aid of a computer that provides nutritional profiles of each raw material and ingredients in real time which allows accurate formulation. The manufacturing



prima, lo que permite formular las raciones de manera exacta sin excesos ni deficiencias. Los equipos de fabricación realizan las operaciones de producción de alimentos obedeciendo estrictas formulaciones garantizando al final el producto.

La importancia de la compra de los ingredientes para producir las raciones ha logrado que se busquen alternativas de compra en otros países como lo son el cono sur, donde se ha comprobado que la calidad y precios son excelentes. Estos nuevos retos nos han motivado a ampliar la capacidad de recibo por razones de manejo de nuevos ingredientes con volúmenes mayores por embarque. Este proceso de compra se monitorea a diario para lograr el mejor producto no solo en calidad sino precio para el cliente final.

El uso de múltiples ingredientes y el grado de compromiso con la operación, sustenta mejoras continuas donde se ha requerido modernizar nuestras instalaciones de almacenaje de ingredientes para aumentar su volumen y flexibilidad en el manejo para garantizar su conservación hasta el momento en que se utilice.

equipment performs operations complying with strict formulations and ensuring the quality of the final product.

The importance of purchasing the ingredients to manufacture the rations allowed us to find alternatives in other countries such as the Southern Cone in Latin America, where the quality and prices are excellent. These new challenges have motivated us to expand our ingredient storage and handling capabilities, due to new ingredients with larger volumes per shipment. The ingredient markets are monitored daily to be able to offer a product with the best quality at the lowest price.

The use of multiple ingredients and the degree of commitment with the operation, drives continuous improvement. We have modernized our storage ingredient facilities to increase volume and flexibility to guarantee its conservation until its use.



## División Alimentos – Producción

### Foods – Production Division

La **División Alimentos-Producción** tiene la misión de producir las aves necesarias para abastecer las operaciones de procesamiento de productos avícolas y huevos comerciales, carne de pollo, productos de valor agregado y otros. Asimismo, supe a la División Almacenes con los pollitos de engorde y pollitos de ponedoras para la venta en sus locales. También exporta huevos fértiles a clientes selectos de la región.

Con la experiencia, trayectoria en el sector y el compromiso con la producción limpia bajo estrictos controles de bioseguridad, se producen huevos fértiles para la incubación y producción de pollitos de engorde y ponedoras para fincas propias y para la venta y pollitos de color para la venta en almacenes.

Las operaciones de la **División Alimentos-Producción** se han centrado en el mejoramiento continuo de procesos con miras a una mejor productividad, donde se decidió el cambio de raza genética de los pollos de engorde blancos por raza no sexable eliminando labores manuales en la planta de incubación, que a la vez garantizaron una mejora del 2.5% en la tasa de rendimiento de la planta. A nivel de incubadoras se instaló un sistema de control de enfriamiento para incrementar la producción a través del control de la temperatura en las incubadoras. Asimismo, se compró equipo nuevo para la sala de incubación de producción de pollitos de color para la venta en los almacenes del Grupo Melo, garantizando la calidad de los mismos para el cliente que los adquiera.

La empresa decidió completar el proyecto de huevos comerciales bajo los parámetros de eficiencia y productividad con una inversión adicional de \$ 2.4 millones en equipos para la producción de huevos comerciales, y su procesamiento. Durante el año 2011, se completó el 85% de las galeras de producción automatizada de huevos comerciales y se inició operaciones en la nueva procesadora de huevos con capacidad de pro-

The **Foods-Production Division** fulfills the mission of producing live birds needed to supply the poultry processing operations, the sales of commercial eggs, and the fertile egg exports. It also supplies the Stores Division with broiler chicks, layer hens, and baby chicks for retail sale on their premises for small producers.

With many years of experience in the poultry sector and complying with the strictest biosecurity measures, the Division produces fertile eggs, and incubates baby chicks for the production of meat at the contractors and corporations owned farms or for sale at retail stores.

The operations of the **Foods-Production Division** have focused on continuous improvement of processes to achieve high productivity standards. In order to generate improvements white broiler breeds were changed to non sexable causing a reduction of labor thus improving the yield rate by 2.5% of the plant. A new cooling system at the hatcheries was installed to control the temperature of the hatching operations effectively. We also acquired new equipment for the hatchery production of brown chicks for sale at the Stores Division outlets, ensuring the quality of baby chicks.

The commercial egg production project was completed under the efficiency and productivity parameters with an additional investment of \$2.4 million in equipment during the year 2011, completing 85% of the production houses of the project furnished with fully automated production equipment. In order to effectively reach the market with fresh eggs, a new egg processing plant was built and started operations with a processing capacity of 100% of egg production at the site equipped with automatic systems for collection, transport, classifying and packaging.

cesamiento del 100% de los huevos que se pueden producir en el complejo. Se espera completar las galeras durante el año 2012. Estas inversiones lograrán la producción eficiente de los huevos comerciales empacados bajo las normas de calidad y seguridad alimentaria más altas en el mercado.

El proceso de mejora continua a nivel del personal y equipos se ha mantenido logrando rendimientos excelentes en las producciones de huevos fértiles y pollos de engorde. Dentro de los programas de modernización de fincas se ha invertido en la remodelación de la finca Antares ubicada en Cerro Azul, con miras a mejorar la fincas existentes en la región para lograr que las mismas produzcan con la productividad deseada con altos rendimientos y eficiencias como los son la conversión alimenticia, la baja mortalidad y el peso final de aves.

En la operación de contratistas, la división mantiene alianzas estratégicas con productores que mantienen los mismos procesos y estándares de calidad y bioseguridad produciendo excelentes pollos de engorde, con rendimientos similares a los de nuestra propia producción. A través de los programas de producción con los contratistas se mantiene estrecha relación donde “ganar-ganar” es el propulsor de la relación. Estas operaciones de cría a través de contratistas reciben la inspección veterinaria, de producción y adiestramiento en nuevas técnicas en estrecha relación con los productores.

La **División Alimentos-Producción** es un aliado de la conservación de la naturaleza, por lo que en el 2011 ha realizado una inversión importante para el manejo adecuado de las excretas de las aves ponedoras iniciando la operación del proceso de compostaje con la ayuda de la tecnología más adecuada para este fin. El proceso logra un abono orgánico que es utilizado como mejorador de suelos para cultivos.

Contamos con programas de adiestramiento del personal en las técnicas que aseguran la calidad y bioseguridad del producto en todas sus fases. Se mantienen estrictos registros de la producción, asegurando la calidad del proceso y de los productos.

All of the production houses will be completed during the year 2012. These investments will accomplish the goals established by means of an efficient production of packed commercial eggs under the strict quality standards and food security regulations.

The excellent yields achieved in the production of fertile eggs and broilers have been the product of a continuous research and development, equipment replacement and maintenance plans established many years ago. Farm improvement programs reached the Antares Farm located in Cerro Azul, keeping productivity, feed conversion, low mortality and proper weight gain of broilers produced in mind. This farm will serve as a model for future farm improvements in the Cerro Azul area.

In the contractor projects, the division has developed strategic alliances with third party producers employing the same processes and quality standard measures and excellent biosafety producing broilers, with yields similar to those of corporation's production. We maintain with our contractors a close “win-win” relationship. These contractors breeding operations, receive constant veterinary inspection, production and training in new techniques.

**Foods-Production Division** is an environmental agent. In 2011 we made a significant investment for the proper management of the poultry manure produced by the layer hen operation by installing and monitoring a composting processing facility with state of the art equipment to produce an organic fertilizer that will be sold to industrial crop producers.

In the area of continuous professional improvement, staff training programs are offered to ensure the quality and biosafety of the product in all its phases. The training and processes are constantly reviewed as production data is collected and recorded to ensure the quality of all processes.





## División Alimentos – Procesamiento y Mercadeo Foods – Processing and Marketing Division

La **División Alimentos – Procesamiento y Mercadeo** logra a diario suplir al exigente consumidor con los productos avícolas: huevos y pollos producidos por nuestras empresas bajo los más estrictos estándares de calidad, establecidos por las autoridades de salud de la República de Panamá. Mantendremos el liderazgo de marca de primera, como también los parámetros de higiene industrial en la producción animal y el procesamiento industrial. Cumplimos con los requisitos del Ejército de Estados Unidos, cliente por más de 20 años continuos.

El compromiso y la política ineludible de la **División Alimentos Procesamiento – Mercadeo** de servir a sus clientes, ha logrado establecer una amplia red de distribución del producto a nivel nacional y cercano a las comunidades que así lo demandan. Tenemos distribuidoras en el área Metropolitana de la ciudad de Panamá y alrededores como lo son Panamá Este y Oeste, como también en las ciudades más importantes del interior de la República: Colón, David, Penonomé, Santiago, Los Santos y Changuinola. Contamos con una extensa flota de camiones de reparto para abastecer el creciente número de clientes con los productos requeridos por ellos satisfaciendo sus necesidades en tiempo, calidad y costo. Este compromiso directo con los clientes ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos años que asciende a un incremento del 10% de las ventas con respecto al año 2010.

**Foods–Processing and Marketing Division** fulfills the daily market demands, supplying the consumer with poultry products: chicken and eggs produced by our companies under the strictest quality standards, set by health authorities of the Republic of Panama, as well as the parameters of industrial hygiene in animal production and industrial processing issued by the U.S. Army, a client for over 20 continuous years.

The commitment of the **Foods–Processing and Marketing Division** to serve its customers, has enabled us to establish an extensive network of product distribution supply chains, close to the communities. There are agencies located in strategic points in the metropolitan area of Panama City, as well as in major cities of the interior of the republic: Colón, David, Penonomé, Santiago, Los Santos and Changuinola. We have an extensive fleet of delivery trucks to supply the growing number of customers with the products required by them to meet their needs on time, with the highest quality and best cost. This direct engagement with customers has achieved sustained growth in recent years amounting to a 10% increase in sales over the year 2010.

The Division uses the most modern industrial production techniques to satisfy the internal and external customer requirements. With

La División cuenta en sus plantas con las más modernas técnicas de producción industrial para satisfacer a sus clientes externos e internos con productos especializados, donde la satisfacción del cliente es el elemento motivador, por lo que se especializa en cortes, exactitud en los parámetros a cumplir de proceso y dimensiones, control de la cadena de frío, como también en exigencias de empaque. La **División Alimentos Procesamiento–Mercadeo** cuenta con clientes exigentes como lo son las grandes franquicias de restaurantes de la localidad, las cadenas de supermercados, hoteles que sirven a la creciente industria turística, cumpliendo con las especificaciones de calidad y presentación del producto.

La cercanía al cliente, y las necesidades apremiantes del ambiente de negocios en la república de Panamá, dado el crecimiento sostenido de la economía mantiene alerta a la división en la búsqueda de nuevas tecnologías para lograr la productividad y cumplimiento de las normas de higiene, seguridad industrial y ambiental.

La **División Procesamiento – Mercadeo** ha logrado que todos los subproductos y aguas servidas sean procesados de manera tal que el ambiente no se impacte negativamente. Esto se logra a través de el procesamiento del 100% de los subproductos en la planta de subproductos y el tratamiento de las aguas servidas en la planta que se construyó para tal fin hace 10 años, siendo la empresa pionera en la industria panameña.

El esfuerzo de la empresa no solo se evidencia a través de los productos elaborados y presentados al cliente como la marca líder del país, sino también en el compromiso con la comunidad en general y los colaboradores de la empresa. El programa de responsabilidad social empresarial abarca el estímulo a la comunidad a través del Proyecto Libertaria que brinda apoyo a la educación de la comunidad circundante a las plantas industriales. La empresa desarrolla programas de educación de forma continua en temas de salud de los trabajadores donde se impulsan seminarios de salud e higiene, alimentación, manejo de finanzas personales, actualización profesional y salud ocupacional.

specialized products, emphasizing customer satisfaction by achieving the highest hygiene standards, processing, portion controls and packaging of the product. The **Foods – Processing and Marketing Division** has several types of customers which include fast food chain franchises, local restaurants, large supermarkets, hotels that serve the growing tourist industry meeting their product specifications.

The need to stay close to customers, and the pressing needs of the business environment in the Republic of Panama given the sustained economic growth, keeps the division researching for the state of the art technologies in order to increase productivity of operations, to comply with health, industrial safety and environmental parameters.

The **Foods – Processing and Marketing Division** processes all by-products and wastewater to diminish negative impact on the environment. This is achieved by processing 100% of the by-products in the plant and treating wastewater in the plant that was built over 10 years for this purpose, being one of first ones to accomplish this in Panama.

Our efforts are not only evident through the products produced and presented to our clients as the leading brand in the country, but also the commitment to the community and employees of Grupo Melo. The corporate social responsibility program is present in the community through Project Libertaria that supports education of the communities surrounding industrial plants. The company develops educational programs on an ongoing basis supporting the well being of workers where seminars are taught to promote health, hygiene, nutrition, personal finance, professional development and occupational health.



## Division Alimentos – Valor Agregado

Foods Division –Value Added

La **División Alimentos – Valor Agregado** es la encargada de hacer productos a base de carne de pollo listos para cocinar. Esta división tiene dos modernas plantas con tecnología de punta. En la planta Manuel E. Melo se elaboran productos congelados individualmente como nuggets, alitas apanadas, pechugas marinadas con deliciosos sabores, hamburguesas entre otros y, en la planta de Pueblo Nuevo se elaboran productos de embutidos, jamones, los deliciosos y originales bollos de maíz con distintos sabores y otros productos. Gracias al esfuerzo de desarrollo de productos y a nuestro equipo de trabajo logramos un incremento en las ventas del 13% durante el año de 2011. En este año nuestras exportaciones aumentaron considerablemente a distintos países de la región. Las operaciones de exportación están respaldadas por las sólidas relaciones de Grupo Melo con aliados estratégicos en Centro y Suramérica.

El año de 2011 se realizaron mejoras en la productividad centrada en el cliente final, por lo que se adquirió un nuevo equipo para empaque de cajetas, que ha logrado a su vez la expansión de la línea y su crecimiento en ventas de hamburguesas, como lo son: hamburguesas apanadas con queso, hamburguesa de res, hamburguesa Xtra Crispy, y hamburguesa apanada.

También se expandió la categoría de bollos con nuevos sabores para mayor variedad de productos. Estos productos han sido la novedad en su categoría. En la parte de embutidos se introdujo al mercado el chorizo parrillero y la salchicha frankfurter de cerdo y el jamón ahumado rostizado.

The **Foods Division – Value Added** is in charge of producing ready to cook poultry products. This division has two cutting edge modern plants. Individually frozen products like nuggets, breaded chicken wings, delicious marinated breasts, chicken and beef hamburgers are elaborated at our Manuel E. Melo plant. Sausages, hams, the popular corn rolls (bollos) in different flavors and other products are produced at the Pueblo Nuevo plant. Thanks to our research and development efforts and our work force we increased our sales by 13% during 2011. This year our exports increased considerably to several neighboring countries. Our exportation operations are supported by our solid relationships with strategic allies in Central and South America.

In the year 2011, we improved productivity based in our customer needs, and acquired a new packaging system to pack products in small boxes, that has expanded the product line and increased sales of products such as: cheese breaded chicken hamburgers, beef hamburgers, extra crispy breaded hamburgers and breaded hamburgers.

The category of corn meal products “Bollos” was expanded using new flavors, to increase the variety of products. These products have been a novelty in their category. In the sausage lines, the BBQ chorizo made out of pork meat, pork frankfurter and Deli Rotisserie Smoked ham were introduced in 2011.







## Grupo Corporativo Corporate Group

El **Grupo Corporativo** del Grupo Melo funciona como un centro de servicios compartidos para el Grupo. De esta forma, se realizan las gestiones en las que el Grupo puede obtener mayores beneficios operando en conjunto que en cada División por separado. Está constituido por las Direcciones de: Crédito y Finanzas, Informática, Contraloría y Riesgos, Auditoría Interna, Asuntos Jurídicos, Estudio y Desarrollo, Recursos Humanos y Relaciones Públicas. También se coordinan todas las actividades de Responsabilidad Social del Grupo. Todas las actividades de las diferentes Direcciones del Grupo Corporativo son dirigidas y coordinadas directamente por el Presidente y CEO de la Empresa y la COO del Grupo Corporativo.

Durante 2011, a través de gestiones realizadas por la Dirección de Crédito y Finanzas, Grupo Melo logró una reducción del costo

Grupo Melo's **Corporate Group** operates as a shared service center. Therefore, we provide greater benefits offering the Divisions joint services instead of each of them having to provide these separately. The Corporate Group consists of the following departments: Finance and Planning, Comptroller and Risk Management; Credit, Collection and Finance; Internal Audit; Information Technology; Legal Affairs, Research and Development, Human Resources and Public Relations. The Corporate Group also coordinates Grupo Melo's Corporate Social Responsibility's initiatives. The Corporate Group's different functions are led and coordinated directly by both the President and CEO of the company and the Chief Operating Officer.

During 2011, through efforts made by the Credit, Collection and Finance Department, Grupo Melo reduced financial

financiero de 1.02 puntos porcentuales, lo que permitió ahorros significativos en el gasto acumulado. Esta reducción se logró mediante la colocación de Valores Comerciales Negociables y la reestructuración de Bonos Corporativos en el mercado de valores locales, además de la eficiente utilización de las líneas bancarias disponibles. La Dirección de Crédito y Finanzas ha estado también a cargo de la implementación del programa de bursatilidad que, junto al buen desempeño en las operaciones del Grupo, resultó en un incremento de B/11.40 por acción, pasando de B/34.00 en diciembre 2010 a B/45.40 en diciembre 2011. La implementación de nuestras políticas de crédito, han apoyado las actividades del Grupo permitiendo el crecimiento de nuestros negocios.

Las políticas de administración de los 4,700 colaboradores de Grupo Melo son dictadas por la Dirección de Recursos Humanos. En esta Dirección se realizan las funciones de contratación, evaluaciones del desempeño, consolidación de la planilla, compensación del personal y la coordinación de las actividades con el Sindicato de Trabajadores de Melo y Compañías Afiliadas con quien se mantiene excelentes relaciones. Como parte del plan estratégico de 2011, esta Dirección ha redoblado esfuerzos en la capacitación del personal brindándole herramientas necesarias para ejercer eficientemente sus funciones.

En la Dirección de Informática, se administra y se brinda soporte a la red de computadoras (WAN) del Grupo que es una de las más grandes a nivel nacional. Esta red cuenta con 250 nodos de transmisión y más de mil estaciones de trabajo. De esta forma se apoyan las actividades de todas las Divisiones operativas del Grupo. Actualmente se desarrollan herramientas de inteligencia de negocios para la explotación de la información y CRM para las Divisiones que necesiten este servicio.

En la Dirección de Contraloría y Riesgos se dictan las políticas contables y de control interno del Grupo y se da cumplimiento estricto a las regulaciones tributarias. El control interno es una fortaleza que ha permitido el crecimiento y diversificación de nuestras

costs by 1.02 percentage points, which allowed significant savings in expenses. This reduction was achieved through the placement of commercial negotiable securities and the restructuring of corporate bonds in the local stock market, as well as the efficient use of available credit lines. This department has also been in charge of implementing the bursatility program which, hand in hand with the Group's operations excellent performance, resulted in an increase of \$11.40 per share from \$34.00 in December 2010, to \$45.40 in December 2011. The implementation of our credit policies, have supported the activities of the group, allowing the growth of our business.

Grupo Melo's management policies for our 4,700 employees are determined by the Human Resources Department. This Department recruits and hires, evaluates performance, manages payroll, and coordinates all Human resources activities in our divisions. It also manages all endeavors pertaining to Grupo Melo's and Affiliated companies' Workers' Union, ensuring an excellent relationship. As part of the strategic plan for 2011, we have stepped up training efforts to provide the workforce with tools to improve their performance.

The Information Technology Department manages and provides support to the WAN computer network for Grupo Melo which is one of the largest nationwide. This network has 250 transmission nodes and more than a thousand workstations. Thus, all the activities of the Group's operating Divisions are amply supported. Currently, we are developing business intelligence tools to optimize information and improve CRM for the Divisions.

The Comptrolling and Risk Management Department mandates the Group's accounting and internal control policies in strict compliance with tax regulations. Internal control is one of our strengths and has enabled growth and diversification. In this sense, comptrollership and risk management diligence along with our information systems have been critical in order to manage our

actividades. En este sentido, las actividades de la Dirección de Contraloría y Riesgos en conjunto con nuestros sistemas de información, han sido fundamentales para administración de las operaciones de los más de 200 puntos de venta con que cuenta el Grupo y el manejo de inventarios por más de B/.70 millones. En esta Dirección recae la responsabilidad de velar por el manejo adecuado de los activos fijos del Grupo que suman B/.74.8 millones al 31 de diciembre de 2011.

La Dirección de Auditoría Interna se asegura de que nuestros estados financieros sean confiables y verifica que nuestro control interno sea eficiente. En el 2011 se continuó con las auditorías sistemáticas que resultaron en la confiabilidad suficiente para la presentación razonable de la información financiera, la salvaguarda y preservación del valor de los activos, así como la eficiencia en la operación, reducción de costos derivados de la propia operación y soporte para un mejor aprovechamiento de los recursos.

En la Dirección de Relaciones Públicas se cuida toda la imagen de Grupo Melo y se coordina con las diferentes Gerencias de Mercadeo las diferentes campañas y promociones de cada marca.

Igualmente, se mantiene buenas relaciones con los medios de comunicación social del país y con los periodistas, así como también se gestionan entrevistas para radio, televisión y periódicos.

Bajo la coordinación del COO del Grupo Corporativo se llevan adelante actividades de RSE.

La Dirección Jurídica se encarga de velar por el cumplimiento de la normativa vigente en nuestro país por parte de las Divisiones del Grupo, así como de los aspectos legales de nuestras operaciones en el extranjero. El análisis jurídico de figuras o situaciones concretas aporta la visión jurídica requerida frente a las decisiones que implemente la Administración ante la exigencia a terceros de nuestros posibles derechos vulnerados o ante la manera de responder frente a posibles responsabilidades. También se coordinan las acciones legales a ejecutar para que

operations at more than 200 points of sale and inventories for more than \$70 million. This department is the cornerstone that ensures the proper management of the Group's fixed assets totaling \$74.8 million as of December 31, 2011.

Internal audit management guarantees that our financial statements are reliable and verifies that our internal control is effective. In 2011, we continued systematic audits which objectively presented financial information, safeguarding and preserving the value of our assets, as well as the efficiency of the operations, costs reductions, and better use of resources.

The Public Relations Department is in charge of presenting a positive image of all the Divisions that constitute Grupo Melo. The Department also coordinates brand marketing campaigns and promotional efforts with the different Divisions. It organizes media relations, arranging radio, television and newspapers interviews and monitoring how we are viewed by the public. All CSR initiatives, which are managed by the Department, answer to the Corporate Group's COO's vision and strategy.

The Department of Legal Affairs is responsible for ensuring that we comply with local corporate regulations as well as with the legal aspects of our operations abroad. The department advises top management on decisions where third parties may attempt to infringe our rights or prescribes on how to respond to potential liabilities. Legal actions are also coordinated to enable the group to assert its claims, once prior conciliation or negotiation mechanisms have failed.

During 2011, the Research and Development Department continued managing and inspecting different investment projects in each of Grupo Melo's various Divisions. Projects completed so far are the organic fertilizer production facilities, new poultry production farms, a modern egg processing plant and the expansion grain storage with 2 silos of 50,000 qq each. We have designed and built new houses for sale and amenities such as public parks, lookout points and

el Grupo pueda hacer valer sus pretensiones, una vez agotados los mecanismos de conciliación o negociación previos.

Durante el 2011, la Dirección de Estudio y Desarrollo continuó con la administración e inspección de los diferentes proyectos de inversión de las distintas divisiones de Grupo Melo. Entre los proyectos finalizados se encuentran las instalaciones de producción de Abono Orgánico, nuevas fincas de producción avícola, una moderna planta procesadora de huevos y la ampliación de almacenaje de granos con 2 silos de 50,000 qq cada uno. Igualmente se finalizó la construcción de 11 locales comerciales del Grupo entre los que se destacan almacenes COMASA, Almacenes Agropecuarios, Pets & Garden y locales de los restaurantes Pio Pio. Para el próximo año, esta Dirección estará realizando proyectos contenidos en el presupuesto de inversión 2011 que mejorarán la capacidad instalada y la eficiencia de nuestros procesos productivos y aumentarán nuestros puntos de venta.

ecological trails in Altos del María for the Real Estate Division. The construction of 11 commercial sites for the COMASA and agricultural warehouses, the Pets & Garden stores and Pio Pio Restaurants were also completed. For the coming year, this Department will be conducting projects in the 2011 investment budget that will improve the capacity and efficiency of our production processes and increase our points of sale.





## Melo al Natural Melo and Nature

En Grupo Melo estamos comprometidos con el desarrollo sostenible. Nosotros cumplimos con la legislación ambiental, utilizamos tecnología amigable con el medio ambiente, promovemos dentro de nuestros colaboradores la importancia de cuidar y proteger el medio ambiente y de igual manera desarrollamos jornadas ambientales en las escuelas que están dentro de nuestro proyecto Libertaria.

Destacamos algunas de nuestras actividades de sostenibilidad ambiental:

### Proceso Mini-Hidroeléctrico

La búsqueda de nuevas fuentes de energías renovables constituye unos de los objetivos más importantes de la sociedad actual, dichos objetivos van enfocados a no depender de los combustibles fósiles

In Grupo Melo, we are committed to sustainable development. We comply with environmental legislation, using technology that is friendly with the environment; we raise awareness of the importance of caring for and protecting the environment, as well as developing environmental campaigns in local schools that are part of our Libertaria Project. We emphasize some of our activities in environmental sustainability.

### Hydroelectrical Processes

Finding new sources of renewable energy is one of the most important objectives of today's world. These objectives are focused on not depending on fossil fuels for energy generation. This increases in an accelerated manner, the deterioration of the ozone layer due to the large quantity of CO<sub>2</sub> produced in combustion. Grupo

para la generación de energía. Esto aumenta de forma acelerada el deterioro de la capa de ozono por la gran cantidad de CO<sub>2</sub> producto de la combustión. Grupo Melo en su afán diario de realizar actividades produciendo el menor impacto posible al ambiente y de utilizar tecnologías limpias desarrolló un sistema de mini-hidroeléctricas. Aprovechando la fuerza del agua para generar energía eléctrica en época lluviosa nos permite abastecer de energía nuestros procesos productivos.

Durante el 2011 la generación eléctrica fue de 3,125 MWH, lo que dio como resultado la reducción de 1,384 toneladas de CO<sub>2</sub>, equivalente a reforestar 1.33 hectáreas en un año.

Actualmente nos encontramos en estudios preliminares para ampliar el proceso y seguir garantizando más energía verde.

### Compostaje

La División Alimentos-Producción produce varias toneladas de gallinaza y pollinaza (excretas de las aves) anualmente. Luego de un proceso de tratamiento de este producto hemos desarrollado un abono natural para el mejoramiento de suelos.

Las excretas de las aves, poseen un alto contenido relativo de nitrógeno, fósforo y potasio, haciéndolo un producto ideal para ser utilizado como fertilizante orgánico. El compostaje produce una solución excelente para darle tratamiento al suelo y vender el producto final denominado ABONAT (Abono Natural) aprovechando así el mercado de productos orgánicos.

### Huevos Melo al Natural

De la mano con el ambiente llevamos a nuestros consumidores la calidad y nutrición de los Huevos Melo en cada una de las presentaciones con su empaque elaborado 100% reciclable, es decir que pueden usarse como materia prima en cualquier proceso papelerero, ya que están hechos de fibra vegetal.

Melo, in order to lessen the impact on the environment of our production activities determined to use clean technology using a mini hydroelectric system. Taking advantage of the water to generate electric energy in the rainy season, has allowed us to provide energy for productive processes.

During the year 2011, electrical generation was 3,125 MWH, which yielded the result of reducing 1,384 tons of CO<sub>2</sub>, equivalent to the reforestation of 1.33 hectares in a year. At present, we are conducting preliminary studies to expand the process and guarantee more green energy.

### Compost

The Foods Production Division generates various tons of chicken manure annually. After careful treatment, we have developed a natural fertilizer for the improvement of soil.

Chicken manure possesses a high content of nitrogen, phosphorus and potassium, making it an ideal product to be used as an organic fertilizer. As a final product our natural fertilizer ABONAT is an excellent solution to treat soils.

### Melo Eggs Au Naturelle

Together with the environment, we provide our consumers the quality and nutrition of Melo Eggs in each one of the presentations that is 100% recyclable package. In other words, they can be used as a natural resource in any paper process since they are made of vegetable fiber. They are 100% biodegradable and it takes them 6 months to a year to disintegrate, without contaminating the earth or any amount of salty or sweet water.

Son biodegradables en un 100%, es decir toma un lapso de 6 meses a un año en desintegrarse, sin contaminar la tierra o cualquier manto de agua, ya sea dulce o salada.

### Premio "Palma de Oro 2011" del Sindicato de Industriales de Panamá

Dentro del marco del VI Simposio Internacional sobre producción limpia, organizado por el Sindicato de Industriales de Panamá, fuimos galardonados con el premio "Palma de Oro" en la categoría a la empresa con resultados exitosos en sistemas de producción limpia, mediante el proyecto "Beneficios sociales, ambientales y económicos en el uso eficiente de los recursos agua y energía en la planta procesador de aves de Juan Díaz".

Algunos de los beneficios obtenidos por este proceso son:

- Reducción del gasto de energía en la planta del 2%, del total facturado al año.
- Se redujo el consumo de agua durante el proceso en 1%, lo cual representa aproximadamente 1,222,000 galones de agua al año.
- Se disminuyó el agua a tratar en el sistema de tratamiento de aguas residuales de la planta.

### The "Palma de Oro 2011" Award (THE GOLDEN PALM AWARD) granted by Sindicato de Industriales de Panamá (PANAMANIAN INDUSTRIAL UNION)

During the VI International Symposium on Cleaner Production, organized by the Sindicato de Industriales de Panamá, (Panamanian Industrial Union) we were awarded the "Palma de Oro" (Golden Palm) in the category of successful results for cleaner production, in the project, "Social, environmental, and financial benefits in the efficient use of water and energy resources in the Poultry Processing Plant of Juan Díaz.

Some of the benefits obtained from this process are:

- Reducing energy costs in the plant at 2% of what was registered or billed in the year.
- The consumption of water during the process was decreased by 1%, representing approximately 1,222,000 gallons of water per year.
- The water treated in the residual water system decreased in the plant.



## Responsabilidad Social Empresarial Social Responsibility

### Proyecto Libertaria

Grupo Melo, a través del Proyecto Libertaria está cumpliendo sus objetivos de trabajar con las escuelas ubicadas cerca de nuestros negocios y de una manera activa participamos en el proceso de cambios positivos que benefician a los niños, niñas y adolescentes del país.

En el año 2011 continuamos nuestro apoyo a las escuelas adoptadas como los son las escuelas Juan E. Jiménez (Cerro Azul), Elena Ch. de Pinate (Juan Díaz), Instituto Profesional y Técnico de Juan Díaz, El Arenal (Darién) y El Picacho (Sorá). Todas nuestras actividades se desarrollaron dentro del trabajo en equipo con la comunidad educativa de cada plantel.

En conjunto con las escuelas desarrollamos proyectos como huertos escolares, mantenimiento de áreas verdes y seminarios educativos, de motivación y superación a los estudiantes y profesores, entre otros.

Este año donamos al Instituto Profesional y Técnico de Juan Díaz 32 aires acondicionados que fueron instalados en 17 salones de clases y en la cafetería del plantel para mejorar el ambiente y lograr una mejor atención de los estudiantes. Igualmente, apoyamos a las escuelas con visitas de intercambio con colaboradores del Grupo y les donamos útiles escolares, libros, uniformes y material didáctico y apoyo para las escuelas de El Arenal, El Picacho y Juan E. Jiménez.

El Proyecto Libertaria inició en 2005 y busca brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para una óptima educación que les permita aspirar a un mejor futuro.

### Project Libertaria

Grupo Melo, through Project Libertaria, is working with schools and actively participating in a process that brings about positive change that benefits childhood and adolescence education.

During 2011, we continued supporting schools located in areas close to Grupo Melo such as the Juan E. Jiménez (Cerro Azul), Elena Ch. de Piñate (Juan Díaz), the Instituto Profesional y Técnico de Juan Díaz, El Arenal (Darién) and El Picacho (Sorá) schools. All our activities were accomplished in team works with the educational community of each school.

Together with the schools, we developed projects with the teachers and the students such as the school vegetable garden and maintenance of green areas. We also gave educational seminars, motivational and personal growth workshops.

In 2011, we donated 32 air conditioners to the Instituto Profesional y Técnico de Juan Díaz that were installed in 17 classrooms and in the cafeteria of the school. This donation benefits the learning process of the students. Several visits were made to the schools to spend time with the students helping them with their learning process and also learning from the experience. Likewise, we donated school supplies, uniforms, books and learning materials like boards, posters, chairs, and other supplies to the El Arenal, El Picacho and Juan E. Jiménez schools.

The Libertaria Project began in 2005 and seeks to offer students the resources necessary for an excellent education and allows them to aspire to a brighter future.



El apoyo a la educación es una actividad permanente de Grupo Melo. Además de contribuir con recursos para mejorar infraestructura o adquirir material didáctico, para nosotros es fundamental: lograr que padres, madres, alumnos, maestros y colaboradores de Grupo Melo participen en buscar soluciones a los problemas del centro educativo y la comunidad.

#### Resaltamos la cultura

Por tercer año consecutivo Grupo Melo participó como patrocinador de los concursos de toque de mejorana en el Festival de la Mejorana en Guararé 2011 como parte del compromiso de resaltar nuestras tradiciones e inculcar en las nuevas generaciones la continuidad de lo autóctono de nuestro país.

Desde inicios del año, Grupo Melo es patrocinador de los diferentes cursos de toque de mejorana que se realizan en esa comunidad a los niños y niñas que estén interesados en aprender más sobre el instrumento y mantener la tradición de nuestro folklor.

#### Despertando el Talento y la Energía Nacional

Por sexto año consecutivo, Grupo Melo, a través de la División Alimentos y en conmemoración del día del Huevo realizó el evento "Despertando el Talento y la Energía Nacional", actividad que busca resaltar el talento de niños y jóvenes que a pesar de las dificultades o los tropiezos de la vida han hecho un esfuerzo adicional para lograr sus metas.

Supporting education is a permanent activity in Grupo Melo. Aside from contributing with resources to improve the infrastructure or purchasing of materials, the most important part of this continuing process for us as a responsible social company is to participate together with the students, teachers and parents in the building of a great community and a much better country.

#### We Celebrate Our Culture

For the third consecutive year, Grupo Melo sponsored the Festival of the Mejorana in Guarare in 2011 as part of our commitment to highlight our traditions and instill in the new generations the continuity of our native customs.

From the beginning of the year, Grupo Melo sponsors different courses for children in the community who wish to learn to play the mejorana. The courses are carried out in the community for the youth interested in learning more about this instrument and willing to keep our traditions.

#### Unleashing National Energy and Talent

For the sixth consecutive year, Grupo Melo, through the Foods Division in celebration of the World Egg Day has carried out the event, "Unleashing National Energy and Talent." This occasion seeks to focus on the talent of children and youth, that have overcome great difficulties or barriers to achieve their goals.



## Colaboradores del Grupo Melo Grupo Melo's Workforce

El Grupo Melo hoy en día es una de las empresas panameñas con mayor número de trabajadores teniendo una fuerza laboral de más de 4,700 distribuidos en todas las provincias del Istmo Panameño. El Grupo Melo mantiene con sus Trabajadores excelentes relaciones laborales, logrando así tener una fuerza laboral muy comprometida en el negocio, con sentido de pertenencia y responsabilidad en sus actividades.

Siendo el factor humano un elemento importante en el éxito de esta empresa, el Grupo Melo se ha caracterizado por ser una empresa que cumple con todas las disposiciones legales que rigen las relaciones laborales, además como empresa responsable con nuestros colaboradores se han realizado campañas en el tema de Responsabilidad Social en beneficios de ellos y sus familiares. Por esta razón se han organizado una serie de capacitaciones en bienestar de nuestros colaboradores en temas de salud ocupacional, manejo de las finanzas, valores, motivación, atención al cliente, entre otros temas que son de beneficios para ellos tanto dentro como fuera del centro de trabajo.

El Grupo Melo suscribió una Convención Colectiva de Trabajo con el Sindicato de Trabajadores de Empresas Melo y Compañías Afiliadas (SITRAMECA), en la cual existen muchos beneficios para los trabajadores entre los cuales podemos destacar aumentos generales de salario, ayuda para la compra de anteojos, bonificaciones por asistencia, participación en las utilidades de la empresa, becas, entre otras. Además se ha hecho énfasis y capacitaciones constantes en el tema de Salud Ocupacional logrando tener un plan de prevención de accidentes de trabajo en cada uno de los diferentes centros de trabajo que cuenta Grupo Melo.

Grupo Melo is at present, one the largest Panamanian companies with a workforce of more than 4,700 employees spread out in all the provinces of the Panamanian Isthmus. Grupo Melo maintains excellent labor relations with its personnel, making it possible for our workforce to be committed with the business, have a sense of belonging and responsibility in their activities.

Because the human factor has been so relevant in the success of this company, Grupo Melo is known as an organization that complies with all the legal dispositions that norm labor relations. Because we are a company that feels responsible for its human resources, we have carried out diverse Corporate Social Responsibility campaigns for the benefit of our employees and their families. We have organized a series of training workshops for employee wellness, personal finance seminars, personal values, motivation, customer service and others that are useful for them both in their job and in their life.

Grupo Melo has subscribed a Collective Bargaining Agreement with the Worker's Union at Melo and Company Affiliated Companies (SITRAMECA). Among the many benefits this Sindicato offers its workers, we can highlight, general salary raises, aid to purchase prescription glasses, attendance bonuses, profit share, and scholarships, among others. We have also made sure that constant training on the subject of Occupational Health is carried out, creating an accident prevention plan in each one of the different work centers that make up Grupo Melo.



	<b>DIVISIÓN</b>   DIVISION	<b>DIRECCIÓN</b>   ADDRESS	<b>APDO. POSTAL</b> P.O. BOX	<b>TELÉFONO / FAX</b> TELEPHONE / FAX
<b>GRUPO COMERCIAL</b> COMMERCIAL GROUP	División Almacenes STORES DIVISION	Vía España 2313, Río Abajo	0816-07582	221 0033 323 6900 FAX: 224 8972
	División Maquinaria Línea Automotriz (Isuzu, Fiat y MG) MACHINERY DIVISION AUTOMOTIVE LINE (ISUZU, FIAT AND MG)	Vía Domingo Días, Frente a Urbanización Villa Lucre ACROSS URBANIZACIÓN VILLA LUCRE	0816-07582	274 9000 FAX: 274 9090
	División Maquinaria MACHINERY DIVISION JOHN DEERE	Brisas del Golf	0816-07582	290 8300 FAX: 290 8384
	División Bienes y Raíces REAL ESTATE DIVISION	Calle 1, Los Ángeles Edificio L 18   BUILDING 18	0827-00125	260 4813 FAX: 260 1557
	División Restaurantes RESTAURANT DIVISION	San Pedro, Llano Bonito, frente a Confecciones Boston ACROSS FROM CONFECIONES BOSTON	0816-03965	233 9333 FAX: 233 9333 233 9344
<b>GRUPO ALIMENTOS</b> FOODS GROUP	División Alimentos–Piensos FOODS – ANIMAL FEED DIVISION	Las Mañanitas Vía Tocumen	8130673 Zona 13	292 5666 FAX: 292 5603
	División Alimentos–Producción FOODS – PRODUCTION DIVISION	Cerro Azul, Pacora Calle principal, Ave. Los Caobos	0816-07582	297 0048 297 0028 FAX: 297 0082
	División Alimentos– Procesamientos y Mercadeo FOODS – PROCESSING AND MARKETING DIVISION	Vía España, 2214 A, Río Abajo	0816-07582	221 1011 221 13667 FAX: 221 4983
	División Alimentos– Valor Agregado FOODS – VALUE ADDED DIVISION	Final Calle 1, Juan Díaz	0816-07502	290 8800 FAX: 290 8818
<b>GRUPO CORPORATIVO</b> CORPORATE GROUP		Vía España 2313, Río Abajo	0816-07582	221 0033 323 6900 FAX: 224 2311





[www.grupomelo.com](http://www.grupomelo.com)