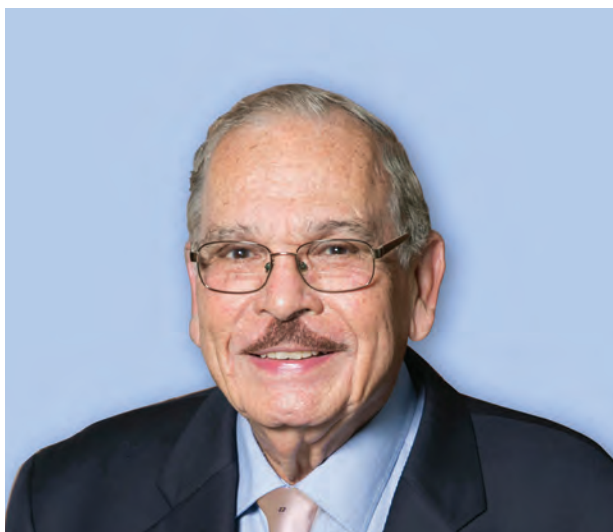




INFORME ANUAL /ANNUAL REPORT 2015

Mensaje del Presidente / Message from the President	3
Junta Directiva / Board of Directors	6
Resumen Financiero / Financial Summary	7
GRUPO ALIMENTOS / FOODS GROUP	8
División Alimentos – Piensos / Foods – Animal Feeds Division	9
División Alimentos – Producción / Foods – Production Division	11
División Alimentos – Procesamiento y Mercadeo / Foods – Processing and Marketing Division	13
División Alimentos -Valor Agregado / Foods – Value Added Division	16
GRUPO COMERCIAL / COMERCIAL GROUP	17
División Almacenes / Stores Division	18
División Maquinaria y Automotriz / Machinery and Automotive Division	22
División Restaurantes / Restaurant Division	25
División Bienes Raíces / Real Estate Division	27
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO FINANCIERO / ADMINISTRATIVE STRUCTURE AND FINANTIAL PERFORMANCE	29
Dirección de Finanzas, Legal y Servicios / Finance, Legal and Services Management	30
Dirección de Investigación, Desarrollo y Auditoría / Research, Development and Audit Management	33
Desempeño Financiero / Financial Performance	35



Mensaje del Presidente

Message from the President

Arturo D. Melo S.
Presidente y CEO / *President and CEO*

El año 2015 fue el mejor de nuestros 67 años de operaciones, tanto en ventas, como en utilidades. Al abrir las puertas nuestro primer almacén en avenida B de la ciudad de Panamá, teníamos 3 empleados. Hoy tenemos 6,000, y la revista Mercados y Tendencias nos menciona como uno de los cien mejores empleadores de América Central y de los siete de Panamá, entre los cuales también incluyen al Banco Nacional de Panamá, al Banco General, a COPA Airlines, al Canal de Panamá, a la Cervecería Nacional y a Seguros ASSA. Mucho nos honra estar en tan buena compañía, como resultado de los arduos esfuerzos de todo nuestro equipo de trabajadores y ejecutivos.

En Panamá somos los primeros en ventas en cada uno de los siguientes rubros: camiones, maquinaria agrícola, almacenes agropecuarios, almacenes de mascotas, huevos, carne de pollo, carne de gallina, carnes procesadas con valor agregado, restaurantes y urbanizaciones de montaña. La fórmula de repartir el 40% de utilidades netas entre nuestros accionistas e invertir el 60% en las actividades del Grupo nos ha permitido crecer a través de los años. Esta fórmula seguirá siendo nuestra política hacia el futuro.

Mucho se menciona que la producción agropecuaria nacional no crece. Sin embargo, nuestra realidad nos indica que lo que no aumenta es la capacidad de

2015 was the best year of business operations in our history. When we opened our first store in Avenida B, Panama City, we only had 3 employees. Today we have a 6,000 people workforce and the magazine "Mercados y Tendencias" mentions us as one of the best 100 employers of Central America, and one of the best seven employers of Panama, including Banco Nacional de Panamá, Banco General, COPA Airlines, Canal de Panamá, Cervecería Nacional and Seguros ASSA. We are very honored to belong to such an esteemed list of companies, which is a result of the hard work of all our team members and executives.

We are the first in sales in each one of the following categories in the territory of Panama: trucks, agricultural machinery, agricultural stores, pet stores, eggs, chicken meat, hen meat, processed meats with added value, restaurants and mountain housing developments. The formula of distributing 40% of net profits among our shareholders and investing 60% in the Group's activities has enabled us to grow over the years. This formula of reinvestment will continue to be our policy towards the future.

Some publications have reported that the domestic agricultural production is not growing. However, our reality tells us that what does not grow is the

nuestras autoridades de medir y auspiciar el dinámico crecimiento de nuestro sector agropecuario. A través de los años, el número y las ventas de nuestros almacenes agropecuarios han continuado su expansión.

En estos almacenes se les ofrece a productores pequeños, medianos y grandes una extensa gama de insumos que les ayudan a aumentar sus rendimientos y a operar rentablemente. En todos tenemos Ingenieros Agrónomos o Técnicos Agropecuarios que los asesoran en sus respectivas actividades. Ya están operando 52 almacenes agropecuarios que cubren todo el país, desde Changuinola a Paso Canoa; desde Puerto Armuelles a Yaviza; desde Tonosí a Tortí; desde Santiago a Cañita; desde Soná a Metetí. Los que se han mencionado son solo diez de los 52 lugares donde operamos almacenes que sirven a nuestros productores agropecuarios.

Se hace mención especial de nuestros almacenes agropecuarios porque ayudan a alimentar a nuestra creciente población, todavía muy pequeña en un panorama mundial de una inmensa población, también ampliándose en forma sostenida, bajo la acción de sus dos motores de crecimiento que no se detienen: la tasa de fertilidad y la expectativa de vida.

A pesar de las dos crueles guerras mundiales del siglo 20, la población del planeta creció un 400% durante esos 100 años. El promedio mundial de fertilidad fue de 5 hijos por mujer hasta 1960. Desde entonces ha bajado a 2.5, pero todavía la población mundial sigue aumentando y requiriendo más y mejores alimentos. Se estima que esa población será de 7.7 billones en el 2020, de 9,7 billones en 2050 y de 11.2 billones en el 2100. Estas cifras proyectan hacia el futuro las tasas de fertilidad y expectativa de vida actuales, sin tomar en cuenta las posibilidades de los países de producir alimentos para las poblaciones proyectadas.

Por ejemplo, se esperan crecimientos de población del 2020 al 2100 para Nigeria de 207 a 752 millones, para Tanzania de 62 a 299 millones y de Egipto de 101 millones a 201 millones. Por otra parte, se proyecta decrecimiento de población para China, de 1402

ability of our authorities to measure the dynamic growth of our agricultural sector. Over the years, the number of our agricultural retail stores has been rising and sales are growing.

In these stores small, medium and large producers are offered a wide range of supplies that help them to increase their yields and to operate profitably. Across all stores we have agronomists or technicians who advise customers in their respective activities. There are already 52 operating agricultural and livestock stores that cover the entire country, from Changuinola to Paso Canoa, from Puerto Armuelles to Yaviza, from Tonosí to Tortí, from Santiago to Cañita, from Soná to Metetí. Those mentioned are just ten of the 52 locations where we operate stores that serve our farmers.

We make a special mention of our agricultural and livestock stores because they help to feed our growing population, still very small in the global picture, but a population that keeps growing steadily under the action of two unstoppable engines: fertility rate and life expectancy.

Despite the two cruel world wars of the 20th century, the world population grew by 400% during those 100 years. The global average fertility was 5 children per woman until 1960. Since then it has dropped to 2.5, but the world's population still continues to grow and requires more and better foods. It is estimated that the world population will be of 7.7 billion in 2020, 9.7 billion in 2050, and 11.2 billion in 2100. These numbers project into the future the current fertility rates and today's life expectancy, without taking into account the necessity of the countries to produce food for the projected population.

For instance, from 2020 to 2100 it is expected a population growth ranging from 207 to 752 million people in Nigeria only, from 62 to 299 million in Tanzania, and from 101 to 201 million in Egypt. On the other hand, it is projected a population decline in China, from 1.4 to 1.09 billion, and the decline

millones a 1004 millones, y de Japón de 125 millones a 83 millones. Para Panamá las cifras correspondientes son mucho más modestas, representando un aumento de 4 a 6 millones de habitantes.

of 125 million to 83 million in Japan. The numbers in Panama are much more modest, representing an increase in population from 4 to 6 million of inhabitants.

La fórmula de repartir el 40% de utilidades netas entre nuestros accionistas e invertir el 60% en las actividades del Grupo nos ha permitido crecer a través de los años.

The formula of distributing 40% of net profits among our shareholders and investing 60% in the Group's activities has enabled us to grow over the years.

Siendo nuestro mercado muy pequeño, hemos tenido que diversificarnos y participar en una gama de actividades relacionadas entre sí para poder crecer en volumen de negocios. Todavía podemos incrementar nuestras actividades en las ramas de negocios que hemos desarrollado dentro de nuestras fronteras, pero siendo escasa la población y el territorio, se hace necesario que proyectemos una parte de nuestro crecimiento económico futuro más allá de los límites soberanos. Ya la experiencia nos ha enseñado que, si queremos operar con éxito en otras latitudes, no podemos improvisar, sino estudiar los mercados y planificar nuestros proyectos de acuerdo a las áreas donde creemos conveniente establecernos, estudiando a profundidad sus mercados, sus normas, sus procedimientos y sus costumbres.

Podemos hacerlo, como lo hemos hecho durante nuestros 67 años de existencia en Panamá y podemos repetir y superar los excelentes resultados de las operaciones del 2015. Contamos con una excelente Junta Directiva y con 6,000 trabajadores y ejecutivos cuyos esfuerzos han hecho posible obtener los resultados logrados el año pasado. A todos los hemos hecho partícipes de los beneficios obtenidos y les agradecemos sus múltiples esfuerzos y aciertos.

As our market is very small, we have had to diversify and participate in a range of interrelated activities to grow in business volume. We can still increase our activities in the fields of business we have developed within Panamanian borders, but with population and territory still being scarce, it becomes necessary for us to project a part of our future economic growth beyond the sovereign boundaries of Panama. Experience has taught us that if we want to operate successfully in other geographic regions, we cannot improvise. We need to study the market and plan our projects according to the areas where we believe appropriate to establish ourselves, studying in depth its markets, its rules, procedures and customs.

We can do it as we have done during our 67 years of existence in Panama, and we can repeat and surpass the excellent 2015 results of business operations. We have an excellent Board of Directors and a workforce of 6000 employees and executives whose efforts have made it possible to obtain the results achieved this past year. We have made our team all participants of the benefits and thank them for their effort and success.



Junta Directiva / Board of Directors



ARTURO D. MELO S.

Presidente y CEO / *President and CEO*



ARTURO MELO K.

Director Principal / *Principal Director*



LAURY MELO DE ALFARO

Directora Principal / *Principal Director*



FEDERICO MELO K.

Director Principal / *Principal Director*



JOSÉ L. GARCÍA DE PAREDES

Director Principal / *Principal Director*



EDUARDO JASPE L.

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*



MARUQUEL PABÓN DE RAMÍREZ

Directora Principal / *Principal Director*



PAUL DEGRACIA

Secretario Ejecutivo / *Executive Secretary*

Resumen Financiero / *Financial Summary*

REPORTE ANUAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 / ANUAL REPORT DECEMBER 31ST 2015

Estado de Resultados / Income Statement (en millones de B. / Million B/.)			
	2015	2014	2013
Ventas / Revenue	442.26	424.84	399.83
Utilidad Neta / Net Profit	32.24	21.68	19.63
EBITDA	55.21	42.04	37.98
Margen Bruto / Gross Margin	46.54%	41.98%	40.75%
Margen Neto / Net Margin	7.29%	5.10%	4.91%
EBITDA a Ventas / EBITDA to Sales	12.48%	9.90%	9.50%
Rendimiento sobre el Activo Total (ROA) / Return on Assets (ROA)	9.81%	7.27%	6.68%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) / Return on Equity (ROE)	20.68%	16.36%	16.55%
Información del Balance / Balance Sheet (en millones de B. / Million B/.)			
	2015	2014	2013
Efectivo / Total Cash	5.19	4.77	4.67
Total de Activos / Total Assets	328.63	298.31	293.94
Propiedad, Equipos y Mejoras, Neto / Fixed Assets	125.38	110.94	96.91
Pasivos Totales / Total Liabilities	172.72	165.83	175.34
Información Patrimonial / Equity Information			
	2015	2014	2013
Patrimonio Neto (millones) / Net Equity (million)	155.91	132.48	118.60
Acciones en Circulación / Outstanding Shares	2,368,421	2,368,421	2,368,421
Dividendo por Acción / Dividend per Share	3.25	2.94	2.85
Utilidad Neta por Acción / Net Profit per Share	13.61	9.15	8.29
Última Cotización en Bolsa / Market Price per Share	78.25	71.70	74.50
Capitalización del Mercado (millones) / Market Capitalization (million)	185.33	169.82	176.45
Valor en Libros por Acción / Book Value per Share	65.68	55.94	50.07
Relación Precio – Valor en Libros / Price to Book Value Ratio	1.19	1.28	1.49
Relación Precio – Utilidad / Price to Earnings Ratio	5.75	7.83	8.99
Información Adicional / Additional information (en millones de B. / Million B/.)			
	2015	2014	2013
Inversión en el Año / CAPEX	26.25	24.48	24.09
Flujo de Caja Operativo / Cash Flow From Operations	39.15	42.42	8.55
Capital de Trabajo / Working Capital	73.64	65.66	65.30
Total de Empleados / Total Number of Employees	5,786	5,456	5,236
Liquidez y Apalancamiento / Liquidity and Leverage			
	2015	2014	2013
Razón Corriente / Current Ratio	1.78	1.74	1.66
Relación Deuda – Capital / Debt to Capital Ratio	1.11	1.25	1.48
Pasivo Total – EBITDA / Total Liabilities to EBITDA Ratio	3.13	3.94	4.62
Deuda Bancaria – EBITDA / Bank Debt to EBITDA Ratio	2.05	2.75	3.29

Grupo Alimentos • Foods Group



DIVISIÓN ALIMENTOS - PIENSOS

La importante labor de la División Piensos ha sido fundamental para el éxito de Grupo Melo desde hace más de 50 años. Aunque la esencia de su trabajo siga siendo la misma, se han dado significativos avances gracias al uso de tecnología de punta y mejores métodos de producción.

Ante la volatilidad de los precios de las materias primas (commodities) utilizadas para fabricar el alimento de pollos de engorde, se han desarrollado métodos para aprovechar al máximo todos los nutrientes de los principales ingredientes (maíz y soya). Esto ha contribuido a que el factor de conversión alimenticia haya mejorado significativamente lo que resulta en una mejor eficiencia en la operación. El alimento diseñado a la medida permite mayor crecimiento y ganancia en peso lo cual, combinado con un buen balance nutritivo y una crianza óptima, permite obtener mejores resultados.

La considerable mejora en la conversión ha permitido que los volúmenes de producción de las plantas de piensos hayan sido estables. El alimento para las ponedoras ha ayudado a que las ventas de huevos se hayan elevado en un notable 9%.

FOODS - ANIMAL FEEDS DIVISION

The important work of the Feed Division has been instrumental to the success of Grupo Melo for over 50 years. Although the essence of its work remains the same, there have been significant advances through the use of the best technology and better production methods.

Given the volatility of raw materials (commodities) used to make broiler feed, new methods have been developed to maximize all the nutrients of the main ingredients (corn and soybean). This has contributed to improve significantly the feed conversion factor resulting in better operating efficiency. Custom designed food produces greater growth and weight gain which yields better results when combined with a good nutritional balance and optimal parenting.

The considerable improvement in the conversion factor has maintained stable production volumes in the feed plants. Food for laying hens has helped egg sales rise in a remarkable 9%. Sales to producers of pork and chicken in the Agriculture and Livestock Melo stores had a significant increase of 15% in 2015, a result that is also due to good formulation,



Las ventas a productores de cerdo y pollo a través de los Almacenes Agropecuarios Melo tuvieron un incremento importante de 15% en 2015, resultado que también se debe a la buena formulación que se comercializa, además de la nueva presentación del producto peletizado.

En 2016, la División Piensos proyecta una inversión en equipos para aumentar la venta a productores de cerdos y pollos lo que debe traer un crecimiento adicional en la producción.

in addition to the new presentation of the pelleted product.

In 2016 the Feed Division plans an investment in equipment to increase sales to producers of pigs and chickens, which will increase production.



DIVISIÓN ALIMENTOS - PRODUCCIÓN

FOODS - PRODUCTION DIVISION

La División Alimentos Producción cuenta con un aproximado de 500 colaboradores encargados de convertir el alimento que produce la División Pienso en la proteína más saludable y económica de Panamá: huevos y pollos.

The Food Production Division has approximately 500 employees in charge of converting food produced by the Feed Division into the healthiest and most affordable protein of Panama: eggs and chickens.

Los parámetros de producción en la División Alimentos Producción demuestran un mejoramiento continuo con resultados de excelencia.

Production parameters in the Food Division demonstrate continuous improvement with excellent results.

Esta importante rueda del engranaje que conforma el Grupo Alimentos cuenta con tres líneas de reproductoras de alta genética importadas de los Estados Unidos con las que se producen pollos de engorde que llegan a los clientes como pollo fresco, luego de ser procesados, o como una amplia gama de productos de valor agregado. La División cuenta además con una línea para la producción de huevos de mesa y otra para producir pollitos de patio los cuales son distribuidos de un día de edad en la cadena de Almacenes Agropecuarios de Grupo Melo.

This important wheel gear that forms part of the Foods Group has three lines of breeding of high imported genetics from the United States, which produce broilers that reach customers as fresh chicken, after being processed, or as a wide range of value-added products. The Division also has a line for the production of table eggs and another to produce one day old chicks that are distributed in the chain of Agriculture and Livestock Stores of Grupo Melo.

Su infraestructura incluye dos Plantas de Incubación, una Planta Clasificadora de Huevos de Mesa en Cerro Azul y otra en La Mesa, en Carriazo, ambas con alta tecnología.

Its infrastructure includes two Hatchery Plants, a Classification Table Egg Plant in Cerro Azul and another in La Mesa, in Carriazo, both with high-end technology.

Los parámetros de producción en la División Alimentos Producción demuestran un mejoramiento continuo con resultados de excelencia. Sus afinados procesos le permiten generar un producto que es competitivo gracias a la genética, nutrición, tecnología, salud y avanzadas y estrictas prácticas de bioseguridad. En 2015 se confirma una mejora notable en la conversión alimenticia y se proyecta un desempeño óptimo estable.

Production parameters in Food Production Division report continuous improvement with excellent results. Its refined processes allow it to generate competitive products thanks to genetics, nutrition, technology, health and advanced and strict biosecurity practices. In 2015 a significant improvement in feed conversion was completed and a stable optimum performance is projected.

En 2016 culminará el proyecto de ampliación en la operación de huevos de mesa en Carriazo, donde se construyen dos fincas adicionales con alta tecnología. Se continuará realizando mejoras en fincas, reemplazando equipo manual por sistemas automatizados; revisando los procesos con auditorías de buenas prácticas de manufactura. Se ha avanzado en desarrollar auditorías de bienestar animal, las cuales comenzarán a implementarse en 2016.

El Grupo ha hecho un esfuerzo en ser socialmente responsables por la generación de energía más limpia en esta operación. La División cuenta con tres mini hidroeléctricas de paso que trabajan las 24 horas para abastecer la demanda de Cerro Azul; y aunque los efectos del fenómeno del Niño y la falta de lluvias han sido palpables, se han mantenido operativas generando electricidad para consumo propio. En 2015 se inauguró la planta de energía solar en La Mesa, la cual está trabajando a su máxima capacidad generando 5 mega watts al día.

In 2016 we will conclude the expansion of the operations of table eggs in Carriazo, where two additional high-end technology farms are being built. Improvements at the farms will continue to be made, replacing manual equipment for automated systems and reviewing audit processes with best manufacturing practices. Progress has been made in developing animal welfare audits, which will begin to be implemented in 2016.

The Group has made an effort to be socially responsible for the generation of cleaner energy in this operations. The Division has three mini hydroelectric plants working 24 hours to meet the electricity demand of Cerro Azul; and although the effects of El Niño phenomenon and lack of rain has been palpable, they have remained operational generating electricity for our own consumption. In 2015 a solar power plant was inaugurated in La Mesa, which is working at full capacity generating 5 mega watts per day.

El alimento para las ponedoras ayudó a que las ventas de huevos se elevaran en 9%. Las ventas a productores de cerdo y pollo a través de los Almacenes Agropecuarios Melo tuvieron un incremento de 15% en 2015.

Food for laying hens helped egg sales to rise by 9%. Sales to producers of pork and chicken through the Agriculture and Livestock Melo Stores have increased by 15% in 2015.



DIVISIÓN ALIMENTOS - PROCESAMIENTO Y MERCADEO

Esta División presentó un crecimiento de 6% en 2015, una posición firme en un mercado avícola maduro. Panamá ostenta uno de los consumos per cápita de pollo más altos de la región, de entre 82 y 84 libras al año, comparable solo con Brasil y Estados Unidos, casi duplicando los niveles de Centroamérica. Esta realidad sirve de catalizador para el constante mejoramiento, aunado a estrategias de producción y mercadeo, que mantienen a Grupo Melo a la vanguardia.

Se cuenta con una de las redes de distribución de productos masivos más amplias en el país, con transportes que salen todos los días hacia las 7 agencias de distribución a través de las que se cubre todo el país con productos frescos, preferidos por su calidad y altamente conocidos como saludables. En su esencia, la carne de pollo representa un alimento muy competitivo gracias a los niveles de eficiencia que la industria avícola panameña ha logrado. De hecho, es la primera del PIB agropecuario en Panamá, y la oferta y demanda han seguido creciendo. El país ha comenzado a importar productos del extranjero, pero Melo se mantiene como una marca favorecida por el mercado local que prefiere pollo fresco.

En 2015 se continuó con el gran proyecto de esta División: la modernización de la planta de procesamiento en Juan Díaz. Es una gestión ideada para mejorar la integración de la operación que, luego de las importantes inversiones en fincas, incubadoras y planta de piensos, elimina el cuello de botella en la planta de procesamiento de aves, aumentando la capacidad y mejorando sustancialmente sus rendimientos. La nueva planta se planeó con equipo de tecnología de punta diseñado por el proveedor Meyn de Holanda, uno de los mejores del mundo.

FOODS - PROCESSING AND MARKETING DIVISION

The Division showed 6% growth in 2015, a strong position in the mature poultry market. Panama has one of the highest consumption of chicken per capita in the region. In Panama, between 82 and 84 pounds a year, its consumed, comparable only with Brazil and the United States, an almost double the levels of Central America. This reality serves as a catalyst for constant improvement, coupled with production and marketing strategies that keep Grupo Melo at the forefront.

The Group has one of the broadest distribution networks of products in the country, with transports departing every day through seven clearinghouses which provide Panama with fresh produce, preferred for its quality and increasingly perceived as healthy. In essence, chicken represents a very competitive product thanks to the efficiency levels that Panamanian poultry industry has achieved. In fact, it is the first product of the agricultural GDP in Panama, and supply and demand have been growing. The country has begun to import products from abroad, but Melo remains a brand favored by the local market that prefers fresh chicken.

In 2015 we continued with the great project of the Poultry Division: the modernization of the processing plant in Juan Diaz. It is a project designed to improve the integration of the operations. After major investments in farms, hatcheries and feed mill, the modernization eliminates the bottleneck in the processing plant of birds, increasing the capacity and improving yields substantially. The new plant is planned with computer technology designed by the Dutch supplier Meyn, considered one of the best in the world.



La iniciativa inició en 2013 y se dividió en dos etapas, señaladas por el proceso regular que se realiza a los productos avícolas. Esta segunda etapa, permite aumentar la capacidad de producción en 70%, utilizando tecnología de punta y procesos de calidad internacional en una planta única en la región que atiende todas las complejidades de la industria avícola. Esta inversión ha incrementado el rendimiento en el procesamiento en un 2%, fomenta la creación de productos más versátiles, incrementa la calidad y eficiencia operativa, reduce sobre tiempos y mejora las condiciones de los trabajadores y su calidad de vida. También se ha optimizado el proceso de enfriamiento con un nuevo sistema que mejora la calidad del producto y aumenta su durabilidad. Los últimos detalles de este proyecto se terminarán en 2016.

This initiative began in 2013 and was divided into two stages identified by the regular process undertaken to poultry products. The second stage allows us to increase the production capacity by 70%, using the latest technology and international quality processes in a single plant in the region. It serves all the complexities of the poultry industry. This investment has increased processing performance by 2%, and it encouraged the creation of more versatile products, increased quality and operational efficiency while reducing overtime and improved conditions for workers and their quality of life. It has also been optimized the cooling process with a new system which improves product quality and increases durability. The final details of the project will be completed in 2016.

Una de las grandes ventajas de la industria avícola es su capacidad de penetración del mercado, creando rutas que permitan atender a los comercios existentes para que el público tenga acceso a la mayor cantidad de productos. Esta División cuenta con más de 150 vehículos que transportan pollos, huevos y embutidos a toda la geografía del país, un norte permanente basado en estrategias de mercadeo. En 2015 se crearon 5 rutas adicionales. Destaca la presencia del Grupo en la provincia de Darién, un mercado abandonado y sumido en la especulación, con rutas que cubren Yaviza, Agua Fría, Metetí y Río Congo. Provincias Centrales cuenta con dos rutas nuevas, al igual que Chiriquí. El área de crecimiento más alta del país es La Chorrera (junto a Arraiján y Capira), y allí se abrieron tres rutas adicionales.

Con el trabajo de la División de Procesamiento y Mercadeo, la marca Melo mantiene su liderazgo en lo que a calidad de productos se refiere, tanto a nivel nacional como regional. El producto Melo con valor agregado ha demostrado más agilidad, superando a la competencia con creatividad.

One of the great advantages of the poultry industry is its market penetration, creating routes which address existing stores for the public to have access to more products. This division has more than 150 vehicles carrying poultry, eggs and sausages to all geographic points of the country, based on marketing strategies. In 2015 five additional routes were created. It is highlighted the presence of the group in the province of Darien, an abandoned speculation market, with routes covering Yaviza, Agua Fría, Metetí and Río Congo. The central provinces have two new routes, the same as Chiriquí. The highest growth area in the country is La Chorrera (next to Arraijan and Capira), where three additional routes were opened.

With the work of the Processing and Marketing Divisions, the Melo brand maintains its leadership in terms of quality of products, both at the national and regional level. The value-added Melo brand is more agile, outperforming the competition with creativity.



DIVISIÓN ALIMENTOS - VALOR AGREGADO

Las ventas de productos de valor agregado crecieron un 6% en 2015 en comparación con el año anterior gracias, en gran parte, al crecimiento en las líneas de filetes y de vegetales. El resto de los productos se comportaron con una buena dinámica durante el año.

Los consumidores panameños, especialmente las amas de casa, aquellas que usualmente tienen la decisión de abastecer la canasta familiar, reconocen que la marca Melo sigue innovando con productos fáciles de preparar, nutritivos y frescos. La tendencia del consumidor ahora es buscar productos saludables, y a futuro se proyecta que un público más joven y heterogéneo consuma productos con un gran elemento de conveniencia y que fomenten la buena salud.

Continúan las exportaciones a mercados de Centro América, Perú, Trinidad y Tobago, y otras islas del Caribe. Se ha dado inicio a los planes para la modernización de la planta de embutidos y salchichas, los cuales se encuentran en la etapa de diseño y desarrollo. Este proyecto de infraestructura será una de las inversiones más grandes de Grupo Melo para el 2016, buscando contar con facilidades de producción que permitan responder con eficiencia a la demanda del mercado y a la buena acogida de la marca.

FOODS - VALUE ADDED DIVISION

Sales of value-added products increased 6% in 2015 compared to the previous year, thanks largely to growth in the steaks and vegetables lines. The rest of the products had good dynamics during the year.

Panamanian consumers, especially housewives, those who usually have the decision to supply the family bread basket, recognize that the Melo brand continues to innovate with ease to prepare and nutritious and fresh produce. The consumer trend now is to find healthy products, and the future projects that a younger and heterogeneous audience will consume products with a large element of convenience that promote good health.

Exports to markets in Central America, Trinidad and Tobago, Peru and other Caribbean islands continue to be active. Plans for the modernization of the sausages and hot dogs plant have been initiated and are at the design and development stage. This infrastructure project will be one of the largest investments of Grupo Melo in 2016, seeking to have production facilities that respond efficiently to market demand with good reception of the brand.



Grupo Comercial • Comercial Group





DIVISIÓN ALMACENES

La dinámica División Almacenes continuó cosechando frutos positivos en 2015. Se destaca un mejoramiento constante en todos los puntos de venta, respaldado por un plan de inversión anual que incluye remodelaciones, equipos de informática, góndolas, mejoramiento de pisos y exhibiciones. Hubo seis remodelaciones este año: dos en Almacenes Agropecuarios Melo y cuatro en Pet and Garden.

ALMACENES AGROPECUARIOS MELO Y CÍA.

Esta cadena se mantiene como líder en el mercado nacional de agroservicios, con 50 locales en total. Iniciaron operaciones dos nuevos puntos de venta, uno en Nuevo Chorrillo (Panamá Oeste), y otro en Chilibre, (Vía Transistmica), dos zonas de la geografía nacional de gran interés por su creciente expansión poblacional y comercial. El próximo año iniciarán operaciones dos locales adicionales en Veraguas y Darién.

STORES DIVISION

The dynamic Stores Division continued reaping positive results in 2015. Its highlights include a continued improvement in all the retail stores, supported by an annual investment plan that includes remodeling, computer equipment, gondolas, and the renovation of floors and exhibitions. There were six renovations completed this year: two in Agriculture Stores and four in Pet and Garden Stores.

AGRICULTURE AND LIVESTOCK STORES MELO Y CÍA.

This chain continues to be the nationwide leader of the agroservice market with a total of 50 retail stores. Two new stores opened: one in Nuevo Chorrillo (Panamá Oeste) and the other in Chilibre (Vía Transistmica). Both areas of the national geography bear great interest for their increasing population and commerce. During the next year, two additional stores will be opened in Veraguas y Darién.

La venta de piensos y alimentos para pollos y animales de granja se ha incrementado gracias a la calidad de los productos ofrecidos y al conocimiento de las necesidades del mercado. Se continúa con el desarrollo de marcas propias como Reliance AG (protectores de cultivos) y Bushmaster (equipo motorizado para trabajos de jardinería y finca), con las cuales se pretende aumentar la participación de mercado y mejorar los rendimientos.

MELO PET AND GARDEN

Pet and Garden se ha establecido como la cadena más grande de jardinería y mascotas en Panamá. A sus 27 locales se les sumarán próximamente 4 más: Costa Verde y Plaza On the Go en La Chorrera; Bay City Plaza, en el Crisol; y Villa Zaíta.

La línea de alimentos súper premium de Estados Unidos, Bil Jac, distribuida exclusivamente por la División, se ha lanzado en Panamá y Costa Rica con mucho éxito, que junto a Nutro, otra línea exclusiva, crean una propuesta de valor y calidad para el público.

The sale of feed for chicken and farm animals has increased because of the quality of the offered product and our knowledge of the market's needs. Continued development is being tracked for own trademarks such as Reliance AG (crop protectors) and Bushmaster (motorized farm and gardening equipment), with which is planned to increase market share and improve yields.

MELO PET AND GARDEN

Pet and Garden has established itself as the largest chain of gardening and pet stores in Panama. Its 27 retail stores will be soon joined by 4 more: Costa Verde and Plaza On the Go in La Chorrera; Bay City Plaza, in El Crisol, and Villa Zaíta.

The super-premium food line US Bil Jac, distributed exclusively by this Division, has been launched in Panama and Costa Rica with much success, and with Nutro, another exclusive line, they create value and quality for the public.



La oferta de servicios continúa en aumento: 25 puntos de ventas brindan con rapidez y calidad, el servicio de estética canina y clínica veterinaria, respaldados por nuevos equipos y la posibilidad de realizar pruebas de laboratorio.

MELO PET'S MARKET

Esta franquicia del Grupo establecida en Costa Rica, llevó a cabo la reubicación de 3 locales durante 2015. Las nuevas instalaciones en las ciudades de Alajuela, Heredia y Cartago cuentan con mejores locaciones y con más espacio, haciendo la primera incursión del negocio fuera de área metropolitana de San José. El mercado de mascotas en Costa Rica es amplio y profundo por lo que las oportunidades de esta línea de negocios son positivas.

COMASA

A sus 14 locales de venta de materiales de construcción y ferretería se les sumó uno nuevo en el área de 24 de diciembre durante 2015. Se ha ampliado el portafolio de productos en el área de acabados como pisos porcelanato y piedras naturales decorativas; el liderazgo en el mercado de maderas y tableros para la construcción se mantiene.

MULTILÁMINAS

Mantuvo un índice de ventas positivo similar al de años anteriores. Entre sus acciones relevantes durante 2015 destacan la puesta en operación de un centro de corte y pegado de láminas en el Centro de Distribución en Cabuya, en el área 24 de diciembre. Aquí se procesan pedidos de fábricas, constructoras y de proyectos más grandes que no se manejan en la tienda, con la meta de atender a pequeños ebanistas y enfatizar la venta de productos al detal.

The offer of services continues to increase: 25 retail stores provide canine grooming and veterinary services where customers receive prompt attention and quality, backed by new equipment and the possibility of performing laboratory testing for animal health.

MELO PET'S MARKET

This franchise of the Group, established in Costa Rica, carried out the relocation of 3 retail stores during 2015. The new facilities in the cities of Alajuela, Heredia and Cartago have better locations and more space, making the first incursion of the business outside of San Jose metropolitan area. The pet market in Costa Rica is broad and deep so that opportunities for this line of business are positive.

COMASA

During 2015 a new store joined the already existing 14 COMASA stores that sell building materials and hardware, now in the neighborhood area of 24 de Diciembre. The product portfolio has been expanded in the area of finishes such as porcelain floors and decorative natural stones. This division is market leadership in the sales of timber and building boards.

MULTILÁMINAS

With similar to previous year sales rate, among its relevant actions during 2015, Multiláminas includes the commissioning of a center of cutting and pasting sheets in the Distribution Center in Cabuya, at December 24. All factory orders, construction and larger projects that are not handled in the store, are processed at this store with the goal of serving small cabinet makers and emphasize selling retail products.

DISTRIBUIDORA MELO

Empresa destacada por su venta de insumos para cultivos. En años recientes se ha enfocado en la producción y venta de material híbrido para la siembra de maíz. Ante el fenómeno de El Niño y la susceptibilidad natural de los productos híbridos, este año se ha invertido tiempo en explorar los materiales que se requieren para mantener la producción óptima de esta semilla mejorada.

Como un agregado al portafolio de servicios técnicos que ofrece la Empresa Distribuidora Melo, se adquirió una fumigadora autopropulsada para la aplicación de los protectores de cultivos que distribuimos. El servicio está enfocado el cultivo de maíz, caña y arroz.

Para aumentar la participación de mercado se diseñaron diferentes paquetes tecnológicos para cultivos específicos tales como caña, hortalizas, café y frijoles. Estos paquetes incluyen promoción con personal experto, variedad de productos en las diferentes etapas del cultivo y programas de financiamiento a la medida.

MELO WHOLESALE DISTRIBUTION

This company has excelled in the sales of crop supply. In recent years it has focused on the production and sale of hybrid material for corn planting. In the face of the phenomenon of El Niño and the natural susceptibility of hybrid products, this year we invested time in researching the required materials to maintain optimum production of this improved seed.

In addition to its technical services portfolio, Empresa Distribuidora Melo acquired a new self-propelled sprayer for the application of the crop protectants we distribute. The service is focused on protecting the growth of corn, sugarcane and rice.

To increase market share, different technology packages for specific crops such as sugar cane, vegetables, coffee and beans were designed. These packages include promotion, expert staff, variety of products for different stages of cultivation and custom financing programs.



DIVISIÓN MAQUINARIA Y AUTOMOTRIZ

MACHINERY AND AUTOMOTIVE DIVISION

La División Maquinaria y Automotriz continúa progresando con firmeza debido principalmente a los resultados de la línea Isuzu, la cual tuvo un crecimiento en ventas de 16%. En febrero de 2015 se inauguró una nueva sucursal automotriz en La Chorrera lo que le permite a las líneas Isuzu y MG tener una presencia más sólida en el área. El primer año de operación de esta facilidad tuvo resultados muy positivos, confirmado por un incremento en ventas y la mejor oferta de servicios de posventa.

The Machinery and Automotive Division continues to progress steadily mainly due to the results of the Isuzu line, which had sales growth of 16%. In February 2015 we opened a new automotive branch in La Chorrera allowing the Isuzu and GM lines to have a stronger presence in the area. The first year of operation of this facility had very positive results, confirmed by an increase in sales and the better after-sales services.

Isuzu mantiene su lugar como líder en ventas de camiones ligeros, apalancado en la eficiencia de sus motores Diésel

Isuzu maintains its place as a leader in sales of light trucks, leveraged the efficiency of diesel engines

Isuzu mantiene su lugar como líder en ventas de camiones ligeros, apalancado en la eficiencia de sus motores Diesel. El centro regional de entrenamiento, ubicado en Panamá, permite que el equipo técnico y la fuerza de ventas tengan altos estándares de conocimiento y se mantengan actualizados en el manejo eficiente de los productos de la marca. De igual forma, la presencia de las oficinas regionales del fabricante permite mantener comunicación directa y ofrecer un excelente respaldo al cliente.

La línea John Deere agrícola mantiene el liderazgo en la industria, respaldado por la gran aceptación de tractores y cosechadoras de granos en el mercado. La separación de las operaciones de los departamentos de Maquinaria y Automotriz se concluyó en 2015 con la construcción de un nuevo edificio para las líneas John Deere en la ciudad de David. Ahora cada operación se enfoca exclusivamente en sus funciones, optimizando el servicio y la atención de ambos segmentos.

Isuzu maintains its place as a leader in sales of light trucks, leveraged the efficiency of diesel engines. The regional training center, located in Panama, allows the technical team and sales force have high standards of knowledge and stay updated on the efficient management of brand products. Similarly, the presence of regional offices of the manufacturer allows direct communication and provides excellent customer support.

The John Deere agricultural line maintains its leadership in the industry, backed by the wide acceptance of tractors and harvesting grain on the market. The separation of operations of the Machinery and Automotive departments was completed in 2015 with the construction of a new building for John Deere brands in the city of David. Now each operation focuses exclusively on its functions, optimizing the service and attention of both segments.



Se mejoró la sede principal de Maquinaria en Brisas del Golf, con una inversión de aproximadamente un millón de dólares para remodelar toda el área de posventa, talleres y oficinas; se instalaron grúas puente y se cumplieron exigencias de fábrica. Con la esperada inauguración, a principios del nuevo año, esta instalación tendrá un ambiente más cómodo, ordenado y productivo para el trabajo de los colaboradores.

La venta de llantas continúa siendo una línea de negocios relevante, gracias a su buena rentabilidad. Se distribuyen las marcas Bridgestone, Triangle, y Titan, tanto para equipo industrial y agrícola como para buses de pasajeros y camiones. Se han incluido líneas de llantas de buena calidad en rangos de precio más bajos para competir en un nicho de mercado en crecimiento. De igual forma, el alquiler de equipos

Machinery headquarters in Brisas del Golf was improved with an investment of approximately one million dollars to renovate the entire after-sales area, repair shop and offices. Bridge cranes were installed and factory requirements were met. With the expected opening early in 2016, this facility will have a more comfortable, efficient and productive work environment.

The sale of tires remains a relevant line of business due to its high profitability. Bridgestone, Triangle and Titan brands are distributed for both industrial and agricultural equipment, as well as for passenger buses and trucks. Good quality tires lines have been included at lower price points to compete in a growing niche market. Similarly, equipment rental has enjoyed steady growth, which is why we invested an additional \$1.5 million in equipment for this operation.

ha tenido un crecimiento constante, razón por la cual se invirtieron 1.5 millones de dólares adicionales en equipo para esta operación.

COPAMA, ha hecho esfuerzos para desarrollar su posventa a través de clínicas de servicios y cursos a los clientes y sus choferes, de manera que operen el equipo con más eficiencia. En conjunto con la fábrica, se desarrollan iniciativas para mejorar el servicio y apoyar la gestión de contratos de mantenimiento.

Este año se incorporó al portafolio de negocios la línea complementaria de montacargas Hyster, una marca americana premium de equipo para el manejo de mercancía y de equipo portuario. Se cuenta con un taller para mantenimiento. Este nicho promete un desarrollo a corto plazo en la pujante industria de la logística panameña.

COPAMA has made efforts to develop its after-sales market through clinical services and courses for customers and their drivers, so they operate the equipment more efficiently. Together with the factory COPAMA develops initiatives to improve service and support management of maintenance contracts.

The complementary Hyster forklift line was added to the business portfolio this year. Hyster is an American premium brand of equipment for handling merchandise and port equipment. There is also a repair shop for maintenance. This niche has promising development in the booming industry of Panamanian logistics.





DIVISIÓN RESTAURANTES

La expansión es una constante en la División Restaurantes, la cual cerró 2015 con un total de 83 locales a nivel nacional.

Durante el año se abrieron 6 restaurantes Pío Pío: en Calle 13 de Colón, un segundo local en Chitré, otro en la 24 de Diciembre con la modalidad de auto rápido; los más recientes se encuentran en el área de Mañanitas, en El Coco de La Chorrera y en Villa Grecia. Los locales de Coronado y Bejuco fueron remodelados.

Panizzi, una nueva franquicia propia, especializada en pizzas y pastas, abrió su primer restaurante en abril de 2015, en la Plaza Baturro de Parque Lefevre, seguido en julio por un segundo local, en el área de El Crisol en Vía Tocumen. Junto a la franquicia de emparedados, ensaladas y sopas Bredos, inaugurada en 2014, Grupo

RESTAURANT DIVISION

Expansion is a constant in the Restaurants Division. We complete 2015 with a total of 83 restaurants nationwide.

During the year six new Pío Pío restaurants opened their doors: in Calle 13 Colón, a second location in Chitre, another in 24 de Diciembre with drive-thru service; and the most recent are in the areas of Mañanitas, El Coco Villa La Chorrera and Villa Grecia. The Coronado and Bejuco premises were renovated.

Panizzi, a new franchise specializing in pizza and pasta opened its first restaurant in April 2015 in Plaza Baturro of Parque Lefevre, and a second restaurant in El Crisol in Vía Tocumen. Along with the sandwich, salads and soups franchise Bredos, which opened in 2014, Grupo Melo owns

Melo cuenta tres cadenas de restaurantes de concepto original o in house, un caso ejemplar en el competitivo mercado panameño de la comida rápida.

La planta central de abastos, ubicada en Juan Díaz, es fundamental para los restaurantes de la División. En ella se procesan los jugos de frutas naturales; se hacen las bases para las salsas de productos como el arroz con pollo y el sancocho, manteniendo una receta exclusiva y original; se fabrican las empanadas de harina con rellenos de pollo, carne y queso; y se preparan otros productos para su procesamiento final en los restaurantes. Recientemente se ha innovado con la creación de las carimañolas de pollo, un producto que ha sido bien recibido por el público.

Se cuenta con un centro de capacitación donde el personal que empieza a laborar en la División pasa por una etapa de inducción a los procesos de preparación de alimentos y operaciones. Ahí obtienen los conocimientos teóricos y prácticos que luego aplicarán en los restaurantes.

Durante el verano se promocionó la “Canasta Familiar” en los Pío Pío, y en mayo se realizó con éxito la tómbola “Yo Invito”, que durante más de dos meses promovió el sorteo de electrodomésticos y un vehículo Isuzu D-Max doble cabina, como premio principal. Ambas promociones se ejecutaron estratégicamente en el primer semestre del año. En 2015 también se lanzaron dos combos nuevos de Wings y Pechuguitas, ambos con opción de salsas BBQ o Buffalo y gran aceptación del público.

Las ventas generales en restaurantes se incrementaron en un 6% en 2015, comparado con el año anterior.

three original or in-house restaurant chains, a praiseworthy case in the competitive Panamanian fast food market.

The central supply plant located in Juan Diaz is essential for the Restaurants Division. In this plant the natural fruit juices are processed here are processed the natural fruit juices; the bases for sauces for products such as rice chicken and sancocho are made, keeping an exclusive and original recipe; flour patties stuffed with chicken, meat and cheese are produced; and other products are prepared for final processing in restaurants. Recently it has innovated with the production of chicken carimañolas, a product that has been well received by the public.

This Division has a training center where the staff hired to work in the Division goes through a stage of induction processes of food preparation and operations. The employees are taught the knowledge and skills which are then applied in restaurants.

During the summer the “Family Basket” was promoted in the Pío Pío restaurants, and in May we performed a successful raffle “I invite” which for more than two months promoted the raffle of appliances and an Isuzu D-Max Double Cabine vehicle as the main prize. Both promotions were strategically executed in the first half of the year. In 2015 we also launched two new combos of Wings and Pechuguitas, both with the choice of BBQ or Buffalo sauces, receiving great public acceptance.

Overall, sales in restaurants increased by 6% in 2015, compared to the previous year.



DIVISIÓN BIENES RAÍCES

El año 2015 finalizó con buenos resultados para la División Bienes Raíces. Las ventas crecieron en 34% con relación al año anterior. Este importante incremento, sumado a una eficiente gestión administrativa, le permitió a la División sobrepasar los presupuestos de utilidades. La venta de casas y lotificaciones en los proyectos de Altos de Cerro Azul y Altos del María, junto con la representación de United Country como intermediarios en la gestión de broker, siguen siendo la base de la División.

El innovador Luxury Camping, un hotel de tiendas de acampar de lujo, es la primera facilidad en Centroamérica que ofrece a los huéspedes la oportunidad de disfrutar la experiencia de acampar

REAL ESTATE DIVISION

2015 ended with good results for the Real Estate Division. Sales grew by 34% compared to 2104. This important increase, coupled with efficient administrative management, enabled the Division budgets to exceed expected earnings. The sale of houses and subdivisions in the projects Altos de Cerro Azul and Altos del Maria, along with the representation of United Country as intermediaries in the broker management, are the basis of the Division.

The innovative Luxury Camping, a hotel of luxury camping tents, is the first facility in Central America that offers guests the opportunity to enjoy the experience of camping with the comfort of a

con la comodidad de un hotel y apreciar la vida entre el clima, naturaleza y tranquilidad de la montaña. El hotel no solo ha tenido éxito en su operación, también ha sido beneficioso para incentivar la intención de compra en los proyectos de montaña que ofrece el Grupo.

Parte del éxito del año 2015 se concretó en el inicio de ventas de la nueva Urbanización León, en Altos del María. Esta lotificación, a 850 metros sobre el nivel del mar, en promedio, tiene vista a la costa atlántica y como novedad ofrece parcelas mejoradas con nivelaciones y entradas, terrenos listos para construir.

En 2015 se definió la propuesta arquitectónica de Edward McGrath y Asociados, para completar el master plan de desarrollo de la Urbanización Valle Bonito, una comunidad cerrada con área social exclusiva para propietarios y residentes, con diferentes alternativas de viviendas unifamiliares para las lotificaciones, edificios de apartamentos, y a futuro, una propuesta que incluye una villa con pequeñas casas que interactúan con la naturaleza. Entre las amenidades, este proyecto posee áreas sociales, miradores y más de 30 lugares para hacer senderismo, avistamiento de aves y visualización de lugares de interés geográfico. El contar con propiedades tanto del lado Atlántico como del Pacífico, cada una con estilos climáticos y vistas diferentes, representa una ventaja competitiva. La gestión de mercadeo y ventas iniciará en la temporada de verano de 2016.

Se trabaja en el diseño de un plan quinquenal, para el aprovechamiento de las más de 1,500 hectáreas por desarrollar en Altos del María. Se considera también el desarrollo a futuro de 800 hectáreas que posee el Grupo en otras localidades de montaña.

hotel, while enjoying the life, climate, nature and tranquility of the mountain. The hotel has not only been successful in its operation, it has also advance the benefits of consume purchases of mountain properties offered by de Group.

Part of the success in 2015 culminated in the start of sales of the new Urbanización León, Altos del María. This subdivision, at 850 meters above the sea level, on average, overlooks the Atlantic coast and as a novelty provides enhanced leveling and entrances, with ready to build land plots.

In 2015 the architectural proposal Edward McGrath and Associates was defined to complete the master plan of development of the Urbanización Valle Bonito, a gated community. It will have an exclusive social area for owners and residents, with different alternatives of single family houses for the subdivisions, apartments, and in the future, an offer that includes a villa with small houses interacting with nature. Among the amenities, this project has social areas, viewpoints and more than 30 different locations for hiking, bird watching and viewing places of geographical interest. The properties have both the Atlantic and Pacific side views, each with different weather patterns, which represents a competitive advantage. The marketing and sales management will commence in the summer of 2016.

A five-year plan is in the works for the development of more than 1,500 hectares in Altos del María. We are also planning the future development of 800 hectares owned by the Group in other mountain locations.

Estructura Administrativa y Desempeño Financiero

Administrative Structure and Financial Performance



Dirección de Finanzas, Legal y Servicios

En esta área trabaja un equipo muy especializado de profesionales que dan soporte y asesoría a los Grupos Alimentos y Comercial en temas administrativos, jurídicos y tecnológicos, lo cual agiliza y hace más eficientes los procesos de cada una de las Divisiones.

Finance, Legal and Services Management

In this area works a highly specialized team of professionals who support and advice the Food and Commercial Groups in administrative, legal and technological issues which expedites and streamlines the processes of each of the divisions.

En la Dirección de Recursos Humanos se coordinan las relaciones laborales de los casi 6,000 trabajadores que conforman la fuerza laboral de Grupo Melo.

Human Resources Department manages the labor relations of almost 6,000 workers who make up the workforce of the Group.

En la Dirección de Recursos Humanos se coordinan las relaciones laborales de los casi 6,000 trabajadores que conforman la fuerza laboral del Grupo, igualmente se administra la Convención Colectiva de Trabajo suscrita con el Sindicato de Trabajadores de Melo y Compañías Afiliadas. Durante 2015 se ejecutaron programas para el desarrollo del talento a través de capacitaciones en diversas áreas que permitieron el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, también se logró expandir el programa de pasantías y trainees que consiste en contratar a jóvenes de universidades nacionales y extranjeras para que desarrollen los conocimientos e identificar sus fortalezas con el fin de ser ubicados en oportunidades laborales que se presentan en las diversas actividades de la empresa. Todas las políticas de Recursos Humanos han creado un excelente clima laboral, lo que se traduce en un personal motivado y comprometido con la organización.

El área de Finanzas, durante 2015, continuó con la gestión de recursos financieros para capital de trabajo e inversiones. Las tasas de interés y los

The Human Resources Department manages the labor relations of almost 6,000 workers who make up the workforce of the Group. This Department also manages the Collective Bargaining Agreement signed with the Union of Workers of Melo and Affiliated Companies. During 2015, we implemented programs for talent development through training in various areas. This contributed to the professional and personal growth of our employees. The Department also managed to expand the program for trainees and interns that allows us to recruit young people from national and foreign universities. We help this young people to develop knowledge and identify their strengths and placed them in the different employment opportunities available among the various jobs of the company. All of these HR policies have created an excellent working environment, which translates into a workforce that is motivated and committed to the organization.

During 2015, the Finance Department continued with the management of financial resources,

términos y condiciones pactados han contribuido significativamente a los resultados de cada actividad. Se continuó con la emisión de deuda en el mercado de capitales de Panamá, posicionando al Grupo como líder en tasas de colocación. De igual forma, se continúa con la racionalización de los recursos de tesorería dentro de las perspectivas actuales de los mercados financieros.

Se avanza en la revisión y simplificación de los procesos administrativos y contables, para obtener reducción en los tiempos de tramitación de servicios internos y disminuir los costos operativos. En 2015 se logró implementar, en su primera fase, la automatización de algunos procesos, actividades y controles, utilizando un enfoque multidisciplinario.

La asistencia a las Divisiones en los diversos temas del Derecho Comercial es una tarea permanente del área legal, así como la coordinación de todo lo relacionado con la atención a los accionistas y a la Junta Directiva del Grupo Melo. Se redactan y revisan contratos, se da seguimiento continuo al portafolio de propiedad intelectual, se realizan gestiones de Derecho Administrativo ante las diferentes entidades del Estado, y se participa desde el punto de vista jurídico en los aspectos bursátiles, tributarios y bancarios que regularmente se realizan.

La integridad de la marca Grupo Melo es un activo valioso, el cual se protege celosamente para garantizar su buen uso. Desde la Dirección de Relaciones Públicas se coordinan todas las estrategias de imagen corporativa, así como el manejo adecuado con los medios de comunicación, el material publicitario que refleje la marca y el desarrollo de las actividades internas y externas del Grupo. Las actividades culturales y de Responsabilidad Social Empresarial que se ejecutan en las diferentes Divisiones son coordinadas con los Gerentes y COO del Grupo Corporativo para asegurar el cumplimiento de los 10 principios de la Red del Pacto Global de las Naciones Unidas, del que forma parte el Grupo Melo desde el año 2002. El Proyecto Libertaria, que brinda apoyo a escuelas cercanas a los centros operativos de la

including working capital and investment capital. The agreed interest rates and terms and conditions have contributed significantly to the results of each activity. The issuance of debt in the capital market of Panama positioned Grupo Melo as a leader in lending rates. Similarly, the rationalization of cash resources within the current outlook for the financial markets has been continued.

Progress is being made in the review and simplification of administrative and accounting processes for the reduction in processing times of internal services and to lower operating costs. Using a multidisciplinary approach in 2015 made it possible to implement the first phase of the automation of some processes, activities and controls.

A permanent task of the Legal Department is to assist all the Divisions in the different areas of Commercial Law, as well as to manage everything related to the attention of the shareholders and the Board of Directors of Grupo Melo. This different functions such as the creation and revision all agreements, continued monitoring of the Intellectual Property portfolio, the performance of Administrative Law processes before different State offices, and the constant vigilance from a legal perspective of stock market, tax and banking operations.

The integrity of the Grupo Melo trademark is a valuable asset, which is closely protected to guarantee its correct use. The Public Relations Department manages all the corporate identity strategies, as well as the proper management of the media, the advertising material that incorporates the trademark and the development of the internal and external activities of the Group. The cultural and Corporate Social Responsibility activities implemented by the different Divisions are organized with the Managers and COO of the Corporate Group in order to secure the observance of the 10 principles of the United Nations Global Compact Network, to which Grupo Melo has been

Corporación, y Maestro en Casa, son algunos de los programas que con éxito se coordinan y desarrollan en todo el Grupo.

La actualización tecnológica es un elemento fundamental para el desarrollo de los negocios, en este sentido el Departamento de Tecnología se destacó en 2015 por alcanzar mejoras en la gestión administrativa y operativa, estudiando las necesidades de las Divisiones y manteniendo la actualización en las tendencias. De igual manera, el mantenimiento de la infraestructura de hardware y software es una tarea rigurosa y necesaria para el buen funcionamiento de las operaciones, donde se vienen implementando herramientas de última generación en la red WAN con 260 puntos de venta y más de 1,500 usuarios, como parte de la estrategia de tecnología del Grupo.

a member since 2002. The Project Libertaria, that supports local schools that are close to the operating centers of the Corporation, and the Maestro en Casa are some of the programs that are successfully managed and developed by the whole Group.

Technological upgrading is crucial to the development of business. Our IT Department excelled in 2015 by achieving improvements in the administrative and operational management, studying the needs of the Divisions and keeping updated trends. Similarly, maintenance of the hardware and software infrastructure is a rigorous and necessary task for the efficiency of operations. Next-generation tools in the WAN network with 260 sales outlets and more than 1,500 users, are being implemented as part of the technology strategy of the Group.

El Departamento de Tecnología se destacó en 2015 por alcanzar mejoras en la gestión administrativa y operativa, estudiando las necesidades de las Divisiones y manteniendo la actualización en las tendencias.

IT Department excelled in 2015 by achieving improvements in the administrative and operational management, studying the needs of the Divisions and keeping updated trends.



Dirección de Investigación, Desarrollo y Auditoría

Con injerencia en la conceptualización, planeación y ejecución de los principales proyectos de todas las Divisiones, el Departamento de Estudio y Desarrollo ha sido fundamental para el constante crecimiento y altos estándares de Grupo Melo. Durante 2015 destacó su participación en la ejecución de la segunda fase de modernización y ampliación de la Planta de Procesamiento Avícola, ubicada en Juan Díaz. Este ambicioso proyecto, cuya inversión permitirá un continuo desarrollo del Grupo Alimentos, culminará en 2016.

Research, Development and Audit Management

With main influence in the conceptualization, planning and implementation of the main projects of all Divisions. Our R & D Department has been essential for the continued growth and high standards of Grupo Melo. Highlighted is the implementation of the second phase of modernization and expansion of the Poultry Processing Plant located in Juan Diaz, during 2015. This ambitious project, whose investment will allow continued development of the Food Group, will be completed in 2016.

El Plantel de Generación de Energía Fotovoltaica, ubicado en La Mesa, Pacora, mediante sus 4,032 paneles de 250 KV cada uno, ya produce 1 megavatio de energía, lo que representa un logro especial para Grupo Melo.

The Photovoltaic Power Generation Plant, located in La Mesa, Pacora, already produces 1 megawatt of energy with its 4,032 panels of 250 KV each. This is a special and social achievement for Grupo Melo.



Los ingenieros y arquitectos de esta Dirección llevaron a cabo la remodelación de 12 restaurantes **Pío Pío**, adecuando partes de los locales según los requerimientos óptimos y se inauguraron dos restaurantes Panizzi, (una nueva franquicia propia que se adentra al mercado de las pizzas y pastas). También construimos dos galeras para la producción de huevos comerciales de la División Producción, las cuales han de operar a principios de 2016. Para COPAMA se remodelaron las facilidades en Coquito, Chiriquí, en Brisas del Golf, ciudad de Panamá y en el área de Mastranto, en La Chorrera.

A principios de 2015 inició la operación del Plantel de Generación de Energía Fotovoltaica, ubicado en La Mesa, Pacora, el cual demostró un excelente rendimiento en su primer año. Sus 4,032 paneles de 250 kilovatios cada uno, instalados sobre piso, producen 1 megavatio de energía, del cual un 40% alimenta a varias fincas de la División de Producción, mientras que el otro 60% se inyecta a la red. Señalado como el segundo parque solar establecido en Panamá, su finalización y desempeño representan un logro especial para Grupo Melo.

En el Departamento de Auditoría se continúa con auditorías internas programadas dos veces al año para cada División. Tales auditorías constituyen una fotografía de cada uno de los procedimientos administrativos y de control realizados. Las múltiples evaluaciones que se han hecho confirman los elevados estándares de información financiera y control de riesgos del Grupo.

En 2016 se incrementarán las auditorías internas a nivel ambiental. Se tomó esta decisión en vista de la cantidad de locales y operaciones del Grupo en todo el país. Las auditorías consistirán en la revisión de los estándares establecidos para los procesos y las aprobaciones del Ministerio de Ambiente.

*The engineers and architects of the R & D Department carried out the remodeling of 12 **Pío Pío** restaurants, and two Panizzi restaurants were opened, (Panizzi is a new franchise that enters the market of pizzas and pastas). We also built two galleys for the production of commercial eggs of the Production Division, which will begin operations in early 2016. The COPAMA facilities of Coquito (Chiriqui), Brisas del Golf (Panama City) and Mastranto (La Chorrera) were also renovated.*

In early 2015 we began operating the Photovoltaic Power Generation Plant, located in La Mesa, Pacora, which demonstrated an excellent performance in its first year. Its 4,032 panels of 250 kilowatts each, installed on the ground, produce 1 megawatt of energy, of which 40% feeds several farms of the Production Division, while the remaining 60% is injected into the network. Designated as the second solar park established in Panama, its completion and performance represent a special and social achievement for Grupo Melo.

The Audit Department has continued with the performance of internal audits, which are scheduled twice per year for each Division. Such audits provide a picture of each of the administrative and control procedures that are carried out. Multiple evaluations have confirmed the high standards of the financial reporting and the risk control of the Group.

In 2016 the internal audits on environmental matters will increase. This decision was taken considering the number of premises and the Group's operations in the country. The audits will include the review of the standards set for the processes and the approvals of the Ministry of Environment.

Desempeño Financiero 2015

Al cierre de 2015 los resultados de Grupo Melo se sustentan en tres pilares fundamentales: mayor eficiencia en la producción y medios de comercialización, condiciones de estabilidad en los mercados internacionales de materias primas y condiciones de demanda interna y crecimiento de la economía del país favorables en los segmentos de mercado en los que el Grupo Melo participa.

I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.

ACTIVOS CORRIENTES

Las ventas del Grupo alcanzaron un total de B/.442.26 millones. Este resultado se reflejó en los activos corrientes, los cuales se incrementaron en B/.14.26 millones. Los inventarios representan el 55% de los activos corrientes.

INVENTARIOS

Los inventarios crecieron en B/.5.22 millones debido en parte a las compras de maquinarias y equipos para la División Maquinarias y mercancías para la División Almacenes.

PASIVOS CORRIENTES

Los pasivos corrientes mostraron un crecimiento de B/.6.27 millones con respecto a diciembre de 2014. El financiamiento con proveedores, que representa el 42% del total de pasivos corrientes, incrementó B/.6.59 millones en este ejercicio. La deuda financiera a corto plazo disminuyó en B/.2.51 millones. Este movimiento es cónsono con el comportamiento de las ventas. La División Almacenes y la División Maquinaria aprovecharon los acuerdos de compra de

Financial Performance 2015

At the end of 2015 the results of Grupo Melo are based on three fundamental pillars: greater production efficiency and marketing facilities, stable conditions in the international commodity markets, and favorable domestic demand conditions and economic growth of the country in the market segments in which the Grupo Melo takes part.

I. SITUATION ANALYSIS.

CURRENT ASSETS

The sales of the Group reached a total of B/.442.26 million. This result reflected in the current assets, which grew by B/.14.26 million. The inventories represent 55% of current assets.

INVENTORY

Our inventory grew to B/.5.22 million in part due to the purchase of machinery and equipment for the Machinery Division and goods for the Stores Division.

CURRENT LIABILITIES

Current liabilities showed an increase of B/.6.27 million compared to December 2014. Financing with suppliers, which represents 42% of total current liabilities, increased by B/.6.59 million this year. The short-term debt decreased by B/.2.51 million. This movement is in harmony with the behavior of sales. The Stores Division and the Machinery Division took advantage of the purchase agreements of their main suppliers

sus principales proveedores para apoyar el crecimiento en cuentas por cobrar e inventarios.

El amplio flujo de efectivo generado por el Grupo Alimentos permitió la reducción del apalancamiento a pesar de las presiones del crecimiento en ventas y las necesidades de financiamiento de inversiones.

LIQUIDEZ

Al cierre del último trimestre de 2015, la relación corriente terminó en 1.78 veces lo cual es superior al cierre de 2014 cuando terminó en 1.74 veces. El capital de trabajo mostró un crecimiento relevante del 12% con respecto al 2014; alcanzó un saldo de B/. 73.64 millones lo que refleja una cobertura mayor de los pasivos corrientes por parte de los activos corrientes, una sólida posición de liquidez para el Grupo.

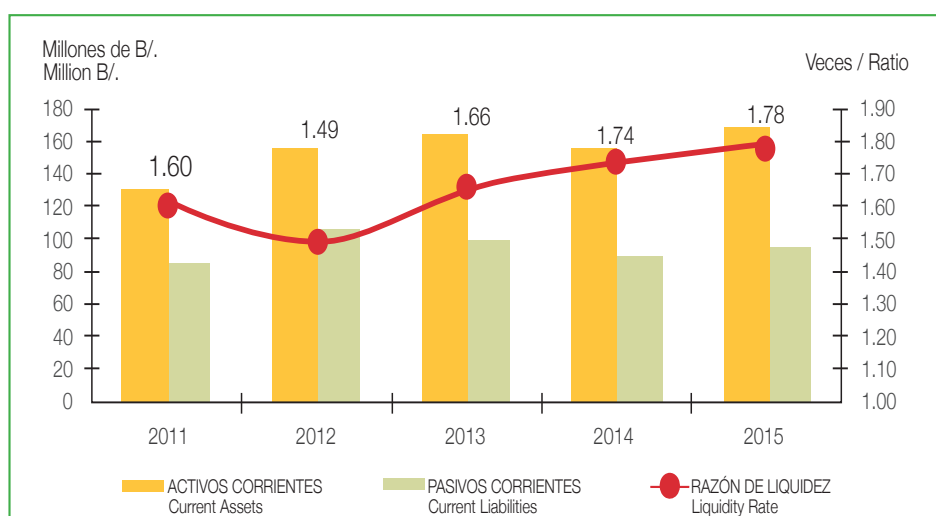
to support the growth in accounts receivable and inventories.

The large cash flow generated by the Food Group allowed deleveraging despite the pressures of the growth in sales and investment of financing requirements.

LIQUIDITY

By the end of the last quarter of 2015, the current ratio ended at 1.78 times compared to the end of 2014 when it was at 1.74 times. Working capital showed a significant growth of 12% compared to 2014; it reached a balance of B / . 73.64 million reflecting greater coverage of current liabilities by current assets, a strong liquidity position for the Group.

LIQUIDEZ LIQUIDITY



INVERSIONES

El programa estratégico de inversiones se mantuvo durante el 2015. Este programa se enfoca en procurar mejoras en eficiencia operativa y tecnológica, en la apertura de nuevos puntos de venta y el reemplazo de activos. En 2015 se finalizó la modernización y ampliación de la Planta de Procesamiento Avícola en Juan Díaz, proyecto que se realizó en tres fases desde 2013 generando grandes ganancias de eficiencia en producción. Las inversiones en el área Comercial, durante el 2015 estuvieron destinadas al mejoramiento de los puntos de ventas para los negocios de Almacenes y Restaurantes, cumpliendo con el programa anual de remodelación y remozamiento de las infraestructuras.

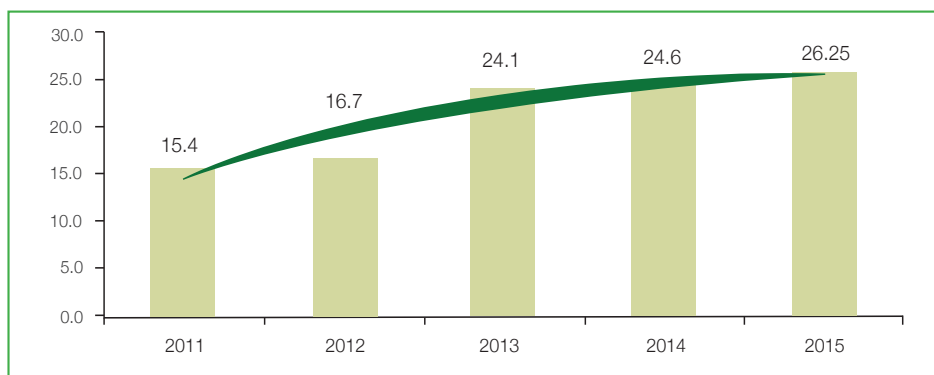
La División Restaurantes, inició las operaciones de un franquicia de pizzas, pastas y postres “Panizzi”, sumando a la plaza 2 nuevos locales. En el área de maquinaria se logró completar la ampliación del nuevo taller de John Deere en Brisas del Golf y la nueva agencia de Coquito en David. Con esta última inversión las operaciones de automotriz y maquinaria se atenderán de forma independiente. A finales del 2015, se adicionó una nueva agencia de ventas automotriz para Isuzu en el área de Calle 50.

INVESTMENTS

The strategic investment program continued during 2015. This program focuses on seeking improvements in operational and technological efficiency, opening new retail stores and the replacement of assets. In 2015 we completed the modernization and expansion of the Poultry Processing Plant in Juan Diaz, a project that was conducted in three phases since 2013, generating large efficiency gains in production. Investments in the commercial area during 2015 were aimed at improving sales points of Stores and Restaurants, complying with the annual program of remodeling and renovation of infrastructure.

The Restaurants Division start operation of the new pizzas, pasta and desserts franchise “Panizzi”, adding two new locations to the market. The machinery area was completed the expansion of the new John Deere facility in Brisas del Golf and a new agency of Coquito in David. With this latest investment automotive operations and machinery will be handled independently. In late 2015 we added a new automotive sales agency for Isuzu in the area of Calle 50.

INVERSIÓN CAPEX



PASIVOS

2015 terminó con B/.172.72 millones en pasivos, lo que representó un 4% de crecimiento. Los pasivos a largo plazo no registraron variaciones de mayor relevancia. Los pasivos corrientes mostraron un crecimiento de B/. 6.27 millones con respecto a 2014. El financiamiento con proveedores representa el 42% del total de pasivos corrientes e incrementó 20% en este ejercicio.

PATRIMONIO

El patrimonio de Grupo Melo registró un incremento de 18% en 2015, fijándose en un total de B/.155.91 millones. Este incremento se debe principalmente a la reinversión de las utilidades retenidas que crecieron en 27% con respecto a 2014, mostrando un saldo de B/.109.29 millones.

LIABILITIES

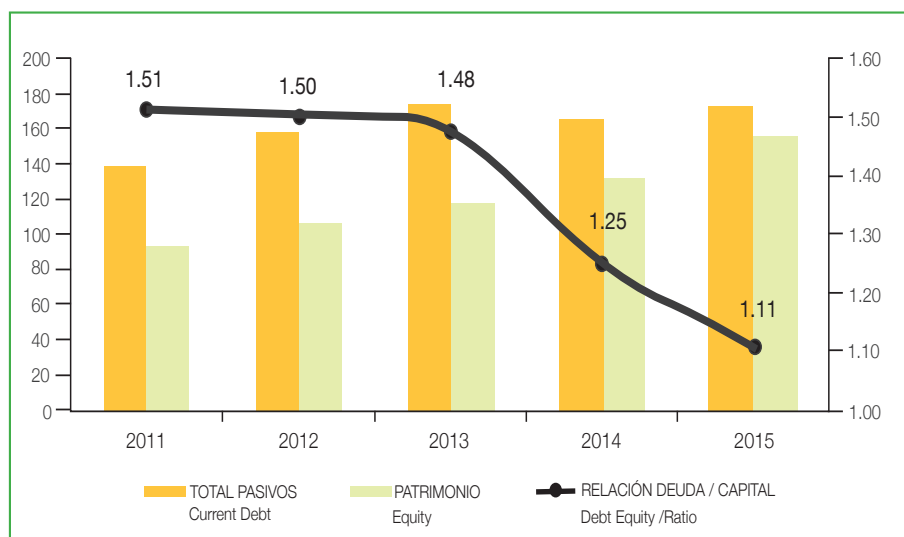
2015 ended with liabilities of B/. 172.72 million, representing a 4% growth. Long-term liabilities remained without relevant changes. Current liabilities showed an increase of B/. 6.27 million compared to 2014. The suppliers' financing represents 42% of total current liabilities and it increased 20% this year.

ASSETS

The assets of Grupo Melo recorded an increase of 18% in 2015, marking a total of B/. 155.91 million. This increase is mainly due to the reinvestment of retained earnings that grew by 27%, compared to 2014, showing a balance of B/. 109.29 million.

RELACIÓN DEUDA-CAPITAL

DEBT - EQUITY RATIO



RELACIÓN DEUDA - CAPITAL

La relación deuda entre capital a diciembre 2015 fue de 1.11 veces comparado con 1.25 veces reportado en 2014. La sólida generación de flujo de efectivo, los resultados del año y las estrategias de financiamiento permitieron atender las necesidades de crecimiento y mantener un nivel bajo de endeudamiento. La tendencia a la baja que ha experimentado este indicador corresponde a la estrategia de consolidación de la estructura financiera que ha utilizado el Grupo y a los buenos resultados de sus operaciones.

II. RESULTADO DE LAS OPERACIONES.

Ventas Netas

Las ventas mostraron un saldo B/.442.26 millones al finalizar diciembre 2015, lo que fue 4% mayor con relación al mismo periodo del año anterior. En tal aspecto todas las divisiones del Grupo mostraron comportamientos estables. La División Bienes Raíces se destaca con un crecimiento en ventas de 25% respecto al año anterior.

UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta cerró en B/.205.82 millones, un 15% superior al año 2014. El margen bruto se fijó en 46% debido en parte al comportamiento estable en los costos de formulación de alimentos para aves, específicamente en los precios del maíz y la harina de soya. Las negociaciones realizadas en los mercados internacionales de insumos permitieron aprovechar la situación y reducir los costos. De igual forma se lograron negociaciones en la adquisición de mercancía para el Grupo Comercial, lo que apoyó el margen bruto.

DEBT-TO-EQUITY RATIO

The debt ratio of capital in December 2015 was 1.11 times compared to 1.25 times reported in 2014. The strong generation of cash flow, the results of the year and the financing strategies allowed to take care of the needs of growth and maintain a low level of indebtedness. The reduction trend experienced in this indicator corresponds to the strategy of consolidation of the financial structure used by the Group and the good results of its operations.

II. RESULTS OF OPERATIONS.

Net Sales

Sales showed a balance B / 442.26 million at the end of December 2015, which was 4% higher compared with the same period of the previous year. In this aspect of all Group's divisions showed stable behavior. The Real Estate Division is highlighted with a sales growth of 25% over the previous year.

GROSS PROFIT

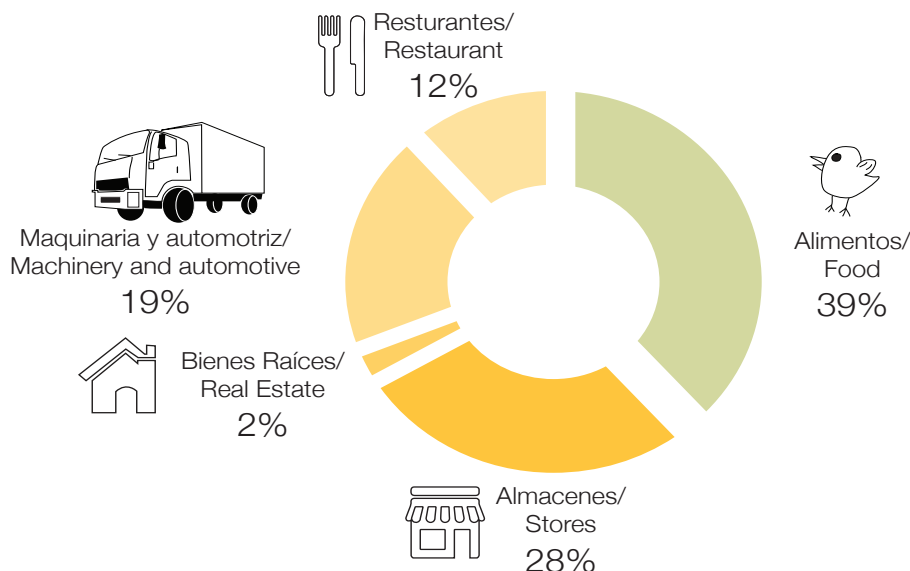
Gross profit closed at B/. 205.82 million, 15% higher than 2014. Gross margin was set at 46% in part due to the stable behavior in the cost of poultry feed formulation, specifically in prices for corn and soybean meal. The negotiations carried out in the international markets of supplies allowed advantage of the situation and reduce costs. Similarly good negotiations were achieved in the acquisition of goods for the Commercial Group, which supported the gross margin.

APORTES EN VENTAS POR DIVISIÓN

CONTRIBUTION IN SALES PER DIVISION

 **Grupo Comercial / Commercial Group** 61%.

 **Grupo Alimentos / Foods Group** 39%.



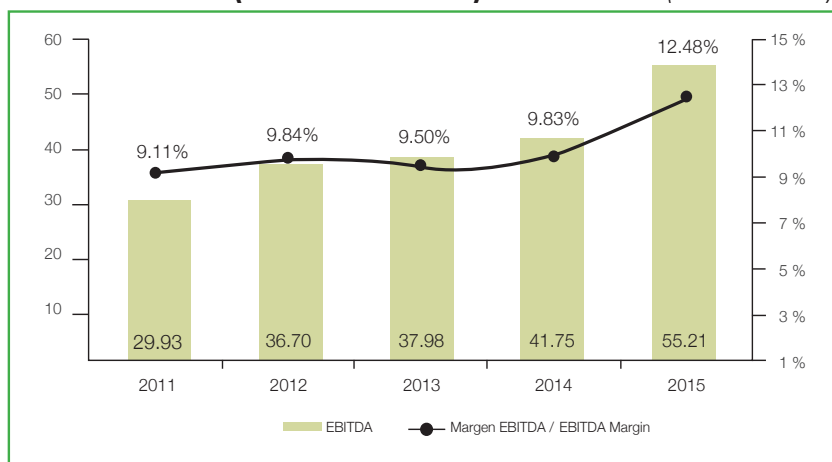
EBITDA

El EBITDA de Grupo Melo al cierre del año 2015 fue B/. 55.21 millones vs B/. 42.04 millones en 2014. Este incremento de B/.13.17 millones o 31% se debe principalmente a los buenos resultados del Grupo Alimentos que tuvo un año excepcional. Las operaciones de la División Almacenes y la División Bienes Raíces también contribuyeron con resultados superiores a los esperados. Con este logro Grupo Melo mantiene la tendencia de los últimos años al continuar con el mejoramiento de la relación deuda bancaria entre EBITDA que pasó de 2.75 veces en 2014 a 2.05 veces en 2015. Al igual que la relación pasivos/EBITDA que se fijó en 3.13 veces al cierre del 2015, mientras que en el 2014 fue de 3.94 veces. Finalmente la relación de EBITDA a ventas alcanzó 12%. Todos estos indicadores han sido posibles gracias a la rentabilidad del Grupo, mayor eficiencia y generación de flujo de efectivo suficiente para mantener las necesidades de endeudamiento en un nivel razonable.

EBITDA

Grupo Melo's EBITDA at the end of 2015 was B/. 55.21 million vs. the B/. 42.04 million in 2014. This increase of B/. 13.27 million or 31% is mainly due to the success of the Food Group, that had an outstanding year. The operations of the Stores Division and the Real Estate Division also contributed to higher than expected results. With this achievement Grupo Melo continues the recent years' trend of improving the bank debt to EBITDA ratio, that reduced from 2.75 times in 2014 to 2.05 times in 2015. The liabilities / EBITDA ratio which was set at 3.13 times at the end of 2015, while in 2014 it was 3.94 times, and finally the sales EBITDA ratio was 12%. All these indicators have been possible thanks to the Group's profitability, greater efficiency and cash flow generation sufficient to maintain indebtedness needs at a reasonable level.

EBITDA (MILLONES DE B./) *EBITDA (MILLION B./)*



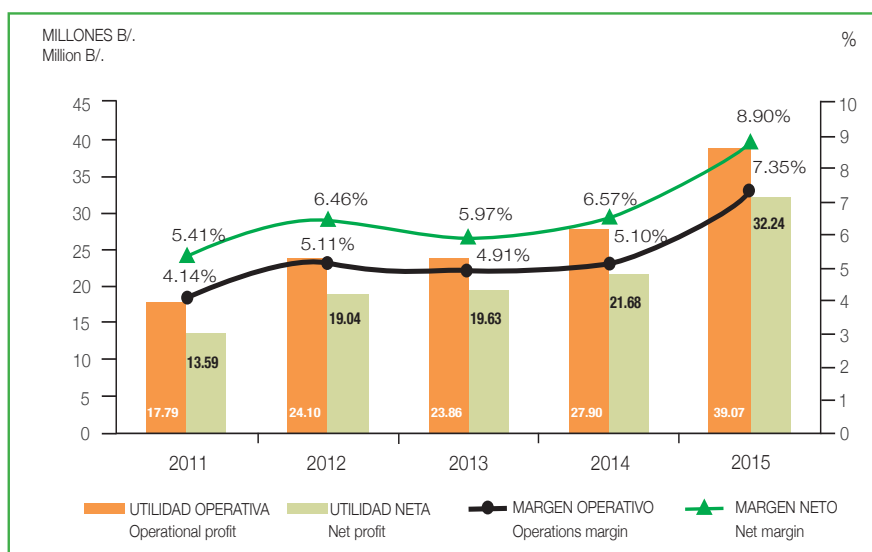
UTILIDAD NETA

El año 2015 fue un año extraordinario para Grupo Melo. La utilidad neta fue B/.32.24 millones lo que es un 48% superior al 2014. El margen neto, al finalizar el 2015, se fijó en 7.29% vs 5.10% en el 2014, como resultado de mayor eficiencia en el área avícola, el crecimiento en ventas de Isuzu, el cambio significativo en la tendencia de resultados en la División Bienes Raíces, la expansión de las cadenas de Restaurantes Pío Pío y el excelente desempeño de la División Almacenes.

NET INCOME

2015 was an extraordinary year for Grupo Melo. Net income was B/.32.24 million, which is 48% higher than 2014. The net margin of the group at the end of 2015 was set at 7.29% vs. 5.10% in 2014. This is the result of improved efficiency in the poultry area, the growth in sales of Isuzu, the significant change in the trend of results in the Real Estate Division, the expansion of the restaurant chain Pio Pio, and the excellent performance of the Stores Division.

MARGEN Y UTILIDAD (MILLONES DE B./) *PROFIT AND MARGIN (MILLION B./)*



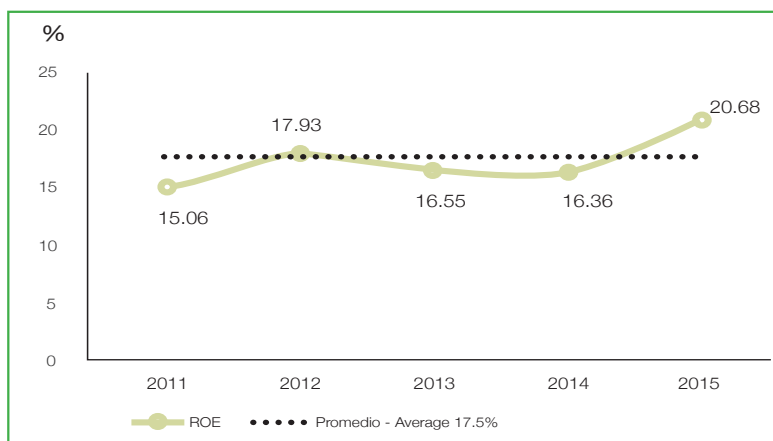
ROE

La mejoría en la estructura financiera y los buenos resultados de 2015 han permitido alcanzar un retorno sobre el patrimonio significativamente superior al de 2014 y la media de los últimos cinco años.

ROE

The improvement in the financial structure of the Group and the good results of 2015 have helped to achieve an equity return significantly greater than in 2014 and the average of the past five years.

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (RETURN ON EQUITY)



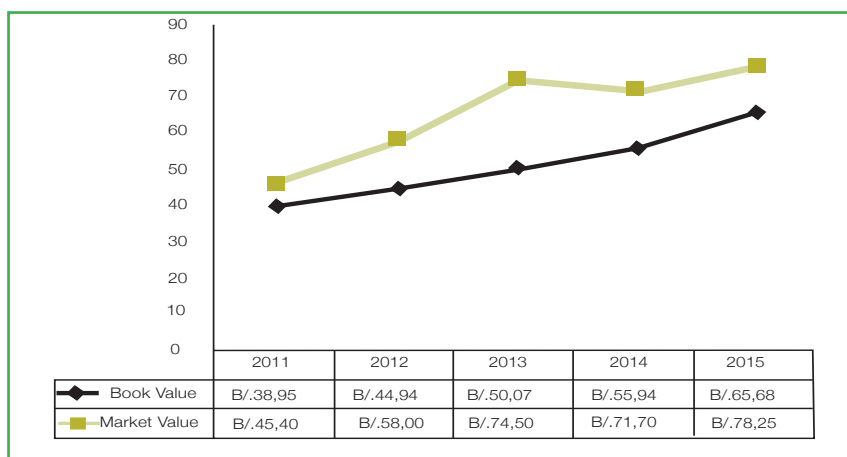
DIVIDENDOS Y ACCIONES

La acción de Grupo Melo terminó el año en B/.78.25, mientras que su valor en libros fue de B/.65.68. El rendimiento corriente al cierre del 2015 fue de 17.32%, el rendimiento de los dividendos fue de 4.10%. Las relaciones P/E (5.77) y P/BV (1.19) se mantienen por debajo del promedio del mercado lo que continúa indicando un amplio potencial de crecimiento en el precio de la acción.

DIVIDENDS AND SHARES

The value of Grupo Melo's shares were B/.78.25, while its book value was B/.65.68. The current performance of the shares at the end of 2015 was 17.32%, and the dividend yield is 4.10%. The P/E (5.77) and P/BV (1.19) ratios remain below the market average, which continues to indicate a large potential for growth in the share price.

DIVIDENDO NETO POR ACCIÓN (B/.) NET DIVIDEND PER SHARE (B/.)



Directorio
Directory



Directorio / Directory



	DIVISIÓN / DIVISION	DIRECCIÓN / ADDRESS	APDO. POSTAL / P.O. BOX	TEL. - FAX / TEL. - FAX
GRUPO ALIMENTOS <i>FOODS GROUP</i>	División Alimentos - Piensos <i>Animal Feed Division</i>	Las Mañanitas Vía Tocumen	Apdo. Postal 8130673 Zona 13	Tel: 292-5666 Fax: 292 5603
	División Alimentos - Producción <i>Production Division</i>	Cerro Azul, Pacora Calle principal Ave. Los Cabos	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 297-0048 / 297-0028 Fax: 297- 0082
	División Alimentos - Procesamiento y Mercadeo <i>Processing and Marketing Division</i>	Vía España 2214 A Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-1011 Fax: 221-4983
	División Alimentos - Valor Agregado <i>Value Added Division</i>	Final Calle 1 Juan Díaz	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 290-8800 Fax: 290-8818
GRUPO COMERCIAL <i>COMMERCIAL GROUP</i>	División Almacenes <i>Stores Division</i>	Vía España 2313 Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-0033 / 323-6900 Fax: 224-8972
	División Maquinaria Línea Automotriz (Isuzu y MG) <i>Machinery Division</i> <i>Automotive Line (Isuzu & MG)</i>	Vía Domingo Díaz Frente a la urbanización Villa Lucre	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 274-9000 Fax: 274-9090
	División Maquinaria <i>Machinery Division</i> <i>John Deere</i>	Brisas del Golf	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 290-8300 Fax: 290-8384
	División Bienes Raíces <i>Real Estate Division</i>	Calle 1, Los Ángeles Edif. L 18	Apdo. Postal 0827-00125	Tel: 260-4813 Fax: 260-1557
	División Restaurantes <i>Restaurant Division</i>	San Pedro, Llano Bonito frente a Confecciones Boston	Apdo. Postal 0816-03965	Tel: 233-9300 Fax: 233-9333 / 233-9344
GRUPO CORPORATIVO <i>CORPORATE GROUP</i>	División Servicios <i>Service Division</i>	Vía España 2313 Río Abajo	Apdo. Postal 0816-07582	Tel: 221-0033 / 323-6900 Fax: 224-2311