



## Servir las Necesidades Vitales

Estimados  
Accionistas:

El año pasado, ADM anunció que nuestra compañía cambiaría su cronograma de informes financieros para alinearlos con el año calendario. Con el paso del tiempo, este cambio generará mayor eficiencia y un importante ahorro de costos, ya que sincroniza nuestro año fiscal con nuestro año impositivo y regulatorio.

Este cambio requirió un año fiscal interino, de seis meses de duración: 2012.5. Si bien fue un año corto en donde sufrimos la más grave sequía en la historia reciente de los EE.UU., el 2012.5 fue un período altamente productivo.

La sequía no sólo redujo el volumen de las cosechas disponibles en Norteamérica sino también los niveles de agua en el Río Misisipi, lo que impactó a nuestras actividades de producción y transporte. Al mismo tiempo, los márgenes en la industria del etanol se redujeron durante el año fiscal, lo que dañó la rentabilidad general de nuestro negocio de Procesamiento de Maíz. Nuestros equipos superaron los desafíos, usaron nuestra red global de activos para prepararse y actuar ante condiciones tan difíciles. Publicamos ganancias ajustadas de US\$ 1.10 por acción para los dos trimestres que finalizaron el 31 de diciembre, en comparación con los US\$ 1,09 para el mismo período en el año anterior.

Dado este entorno tan desfavorable, considero que nuestro desempeño durante 2012.5 demuestra que los pasos que tomamos para manejar mejor nuestro negocio están funcionando. **Nuestro enfoque en las 3C's** (capital, costos y caja) está mejorando nuestra capacidad de lograr hoy los mejores resultados y al mismo tiempo posicionándonos para generar una mejor renta sobre el capital invertido en los próximos meses y años.

### **Desempeño mejorado a partir de una planificación y ejecución efectiva**

Una fuerte preparación, coordinación, comunicación y ejecución diaria, junto con un efectivo manejo de los riesgos, resultaron clave para los resultados más sólidos que comenzamos a lograr en el segundo trimestre de 2012.5. Dichos resultados fueron destacados por un mejor desempeño de cada una de las regiones geográficas de nuestra unidad de negocio de Procesamiento de Oleaginosas; una ganancia mayor que la esperada en los Servicios Agrícolas, en los que nuestros grupos de granos y transporte realizaron la enorme tarea de anticipar la disponibilidad de las cosechas y así optimizar las operaciones regionales; y la sólida contribución de nuestros negocios de edulcorantes y almidones. Al mismo tiempo, nuestro equipo de etanol realizó una revisión exhaustiva de sus operaciones y tomó acción para mejorar los márgenes generales del negocio.

### **La continuidad del esfuerzo en las "3C's" posiciona a la compañía para proveer un mayor valor**

Mientras superábamos las difíciles circunstancias, continuamos avanzando en esfuerzos para mejorar la rentabilidad. Nuestro equipo:

- **Liberó más de US\$ 1 mil millones en efectivo.** A través de nuestro Desafío de los Un Mil Millones de Dólares, los colegas de ADM presentaron más de 1.500 sugerencias para liberar efectivo y destinarlo a usos más valiosos. Las reducciones de inventarios, la venta de US\$ 570 millones en activos no fundamentales, y las mejoras en los requisitos de avales financieros contribuyeron a que logremos este objetivo varios meses antes de lo planificado. Estamos ahora trabajando duro para identificar los siguientes US\$ 1 mil millones. Asimismo, entre el 1 de julio y el 31 de diciembre, diversificamos significativamente nuestra cartera financiera, lo que permitirá mejorar nuestra capacidad de manejarnos a través de los aumentos en los requisitos de capital de trabajo generados por la volatilidad de los precios de los productos básicos. Nuestro balance y nuestra posición de liquidez permanecen excepcionalmente sólidos a pesar del entorno de precios más altos de los productos básicos.
- **Mayor disciplina demostrada en los gastos de capital.** A través de una evaluación más detallada de cada uno de los proyectos y oportunidades, con el fin de asegurarnos de que se alineen con nuestro criterio de rentabilidad del capital invertido, estamos usando el capital de manera más prudente. En 2012.5, invertimos la mayoría de nuestro capital de crecimiento fuera de los EE.UU. en donde completamos la construcción de una gran planta de molienda de soja en Paraguay, a tiempo para una cosecha récord anticipada; adquirimos un puerto en Belem, Brasil, que nos permitirá mejorar nuestra capacidad de exportación regional y expandir las operaciones de fertilizantes; y lanzamos tres asociaciones junto a Wilmar International Ltd., un importante procesador agrícola de Asia.
- **Actuación decisiva para reducir los costos.** Obtuvimos más de US\$ 150 millones a través de una proyección anual de los ahorros, en gran medida debido a una reestructuración global de la organización. Asimismo, nuestras unidades de negocios de Maíz y Procesamiento de Oleaginosas redujeron los costos un 5 y un 7 por ciento, respectivamente, mientras que los costos en Servicios Agrícolas subieron sólo un 3 por ciento, cifra impresionante considerando el menor desempeño debido a la sequía. También redujimos los costos de SG&A de toda la empresa. Cada uno de estos resultados representaron acciones significativas que permitieron que ADM logre un verdadero liderazgo en los costos de nuestra industria y reduzca el punto de equilibrio de nuestras operaciones.

En conjunto, el éxito en estas tres áreas importantes posiciona a ADM para continuar produciendo una rentabilidad mejorada para los accionistas mientras avanzamos con nuestra estrategia, que es incrementar nuestra capacidad de producción en regiones de oferta importantes; incrementar nuestra capacidad de importación y proceso de cosechas en regiones de alta demanda; y optimizar nuestras operaciones en muchos mercados maduros, incluyendo a Norteamérica y Europa Occidental.

Me siento muy orgullosa por la resistencia, el emprendimiento y el compromiso hacia lograr los resultados que demostraron nuestros equipos durante 2012.5. También me complace que, al final del año, el récord de pago de dividendos trimestral de ADM llegó a 325, 81 años consecutivos de creación de valor; e incrementamos los dividendos por acción un 8,6 por ciento, o bien 1,5 centavos.

Este compromiso con la creación de valor resultará evidente en las acciones que tomemos para continuar mejorando la rentabilidad durante y después de 2013. Me siento muy entusiasmada por el potencial que tiene ADM para construir a partir de los logros de 2012.5, y espero avanzar mucho más y compartirlo con ustedes el próximo año en esta fecha.

Atentamente,

Patricia A. Woertz  
Presidenta de la Junta Ejecutiva, CEO y Presidente