



## **Serving Vital Needs™**

Estimados Accionistas:

En la carta que les remití el año pasado expresaba que la perspectiva económica global era incierta; los mercados eran volubles y que, por lo tanto, los consumidores eran cautelosos. Anticipábamos un año difícil, y realmente lo fue. Las ganancias netas, las ganancias operativas y la rentabilidad sobre el capital invertido declinaron como estructuras de margen negativo en algunos negocios y la oferta global reducida de las cosechas presentó desafíos significativos.

Como compañía que aspira a la excelencia continua, no estamos satisfechos con los resultados financieros de este año. No obstante, tenemos confianza de estar tomando las acciones correctas para crear sólidas ganancias para ADM y mejorar la rentabilidad de los accionistas. Entre estas acciones se incluyen:

- **Mejorar la gestión de la cartera y la asignación de capital para lograr mejor rentabilidad.** En 2012, cerramos varios activos de bajo rendimiento que no cumplían los objetivos de ganancias o rentabilidad. Nuestras inversiones, tanto sean adquisiciones como inversiones de capital, se realizan en regiones en las que la demanda de cosechas y proteínas está en crecimiento. Estamos expandiendo nuestra capacidad de producción, procesamiento y exportación en regiones de producción clave, que incluyen a Sudamérica, Europa Oriental y los Estados Unidos, mientras construimos nuestro negocio en Asia y Medio Oriente. Esencialmente, en los mercados maduros de Norteamérica y Europa Oriental, estamos optimizando los activos existentes y balanceando la producción para satisfacer las necesidades de los mismos. Estas acciones reflejan un comportamiento disciplinado en la asignación de capital para mejorar su rentabilidad total.
- **Reducción de costos generales.** Estamos completando una reducción de la fuerza laboral, reduciendo los costos de energía, reduciendo los gastos de contratistas y simplificando los procesos de trabajo. Estos esfuerzos generarán más de US\$150 millones en ahorros anuales proyectados para marzo de 2013.
- **Fortalecimiento de nuestro balance general.** Debido a los mayores requisitos de capital de trabajo por precios altos de las cosechas, hemos fortalecido nuestra posición de liquidez y trabajamos para liberar capital con el fin de mantener la flexibilidad necesaria para capitalizar a partir de oportunidades de crecimiento emergentes.
- **Retorno de aproximadamente US\$ 1 mil millones a accionistas.** En 2012, la recompra de acciones totalizó US\$ 527 millones. En noviembre, incrementamos nuestros dividendos trimestrales de 16 a 17,5 centavos por acción y, durante el cuarto trimestre, emitimos nuestro 323<sup>ro</sup> pago trimestral consecutivo, lo que significa un récord de 80 años de dividendos ininterrumpidos.

Mientras continuamos mejorando nuestro poder de ganancias, nos sentimos alentados por la solidez de nuestro modelo de negocios. Tengamos en cuenta:

- A las puertas de las granjas, allí donde comienza nuestra cadena de valor, podemos comprar granos de productores en los EE.UU., Paraguay o Polonia y almacenarlos en una de nuestras más de 400 plantas de procesamiento en el mundo para su venta en una fecha posterior; transportarlos a una de nuestras más de 260 plantas de procesamiento; o revenderlos rápidamente a un comprador comercial en México, Egipto o China. Esto nos brinda una flexibilidad significativa en un mercado que es generalmente volátil.
- A través de una red de transporte y logística sin paralelos, hacemos coincidir la ruta de menor costo con la oportunidad de un destino de mayor valor. Para un comprador en China, podemos transportar granos desde el Medio Oeste de los EE.UU. a St. Louis por ferrocarril, embarcarlos río abajo hasta Nueva Orleans por barcazas, luego cargarlos en uno de nuestros navíos transatlánticos Panamax. O bien, podemos acceder a granos desde las regiones interiores de Brasil, transportarlos por camión hasta el puerto de Santos, y enviarlos al mismo destino.
- Debido a nuestra red global de producción y transporte, tenemos la capacidad de obtener cosechas desde cualquier región de cultivo en el mundo, ayudando a nuestros clientes a resolver los desbalances de la demanda local que desafían a sus cadenas de provisión global.
- En nuestras plantas de procesamiento, fabricamos cientos de productos—ingredientes de alimentos para humanos, alimentos para animales y combustibles y productos químicos renovables—y mantenemos flexibilidad para ajustar nuestros resultados sobre la base de la demanda estacional, los márgenes y las necesidades del mercado. Asimismo, nuestros equipos de investigación y desarrollo continúan trabajando con los clientes y buscando maneras de crear productos de mayor valor, y márgenes más altos a partir de las distintas cosechas: maíz, oleaginosas, trigo y cacao.

Mirando en perspectiva, mientras entregamos esta carta para impresión, se espera una sequía histórica en el verano de los EE.UU. que generará una menor producción de las cosechas, y varios de nuestros negocios y clientes sufrirán este impacto. Contamos con un equipo comercial excepcional y experimentado, sólidos recursos financieros y una fuerza laboral sobresaliente para seguir gestionando dentro de este ambiente y para ayudar a nuestros clientes, mientras continuamos sirviendo las necesidades vitales de una creciente población mundial.

Una nota final: Este informe les llega a mitad de camino de un año fiscal abreviado, de seis meses. Nuestro siguiente Formulario 10-K y declaración informativa incluirán el período 1 de julio a 31 de diciembre de 2012. El 1 de enero de 2013, ADM pasará a informar por año calendario, alineando nuestro año fiscal con el año calendario. Este cambio fue requerido por nuestro interés en lograr que nuestros informes financieros globales sean más eficientes, y por un deseo de servir mejor a los inversores simplificando el análisis comparativo año tras año. Espero compartir informaciones sobre nuestro desempeño de medio año con ustedes el próximo mes de marzo, y a trabajar diariamente para crear valor para ustedes.



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