



SERVING VITAL NEEDS

A nuestros Accionistas y Colegas,

En mis cartas anteriores, he comentado sobre la necesidad de tener una visión “bifocal”: mirar hacia el futuro, y planificar e invertir para el crecimiento económico, a la vez que observar lo inmediato y regirnos por los resultados, trimestre a trimestre y año tras año, ante condiciones externas que cambian constantemente.

Para ADM, esta visión bifocal ha provocado una reestructuración y un fortalecimiento de toda nuestra organización para mejorar nuestro potencial de ganancias. Al mismo tiempo, estamos definiendo nuestra estrategia e invirtiendo para extender las posibilidades de un crecimiento rentable. En el proceso, considero que nuestra compañía, de 112 años de antigüedad, ha evolucionado convirtiéndose en una organización más disciplinada y de mayor rendimiento.

Nuestro potencial de crecimiento quedó en evidencia en 2013, cuando el sector agrícola a nivel mundial registró un cambio significativo, de una provisión excepcionalmente ajustada a un récord de cosechas. A lo largo de este entorno tan dinámico, el equipo de ADM se manejó bien y, a fines de año, cuando las cosechas alcanzaron niveles récord, comenzamos a observar los beneficios de nuestros esfuerzos.

Un año sólido

Para el año, las ganancias netas fueron de US\$ 1,34 mil millones, esencialmente iguales al año anterior. Excluyendo a determinados ítems no recurrentes, las ganancias operativas por segmento aumentaron año tras año, de US\$ 2,87 mil millones a US\$ 2,95 mil millones.

Nuestro equipo de Procesamiento de Oleaginosas tuvo un año excelente, con varios negocios que marcaron récords en ganancias y volúmenes. Los resultados de Procesamiento de Maíz se destacaron por el trabajo realizado por el equipo de etanol para mejorar un negocio que no estaba cubriendo nuestras expectativas de rentabilidad. Ese trabajo, que incluyó implementar proyectos de administración de costos, mejorar la gestión de riesgos y reducir los inventarios, colocó al grupo en situación de capitalizar en un entorno de márgenes significativamente mejorados a fin de año. Los edulcorantes y almidones también lograron mejoras en los resultados, con una buena administración de riesgos. Si bien el desempeño de nuestro segmento de Servicios Agrícolas sufrió el impacto negativo de los prolongados efectos de la sequía histórica en los EE.UU. durante 2012, mejoró por las fuertes ganancias continuas de nuestro negocio de molienda. Dentro de los segmentos, también observamos un buen desempeño de algunos negocios pequeños, pero en crecimiento, con líneas de productos de márgenes más altos, incluyendo las especialidades de proteínas y lecitinas dentro de Oleaginosas y nuestro negocio de productos químicos renovables en Maíz.

La mejora de las ganancias lograda en el transcurso del año también llevó a una mejor rentabilidad sobre el capital invertido. Nuestro ROIC ajustado promedio del 6.6 por ciento en el último trimestre, al 31 de diciembre de 2013, se colocó por debajo de nuestro costo de capital promedio ponderado de 6.7 por ciento. El margen pasó a ser positivo en el cuarto trimestre, quedando el margen trimestral estático por encima de nuestro objetivo de 200 puntos base. Estamos trabajando fuertemente para continuar con esta tendencia.

Esperamos que nuestras mejoras en las ganancias continúen, y esta expectativa, junto con nuestros sólidos flujos de caja operativos, nos permitió aumentar los dividendos en efectivo trimestrales en un 26 por ciento a 24 centavos por acción, que se harán efectivos en el pago de marzo de 2014. También nos

sentimos especialmente complacidos por haber producido una renta total para nuestros accionistas del 62 por ciento en 2013.

En general, atribuyo nuestro buen desempeño a la diversidad geográfica y operativa de nuestro modelo de negocios y al compromiso incansable de nuestros 31.000 colegas por mejorar el potencial de ganancias de nuestro negocio y generar renta para nuestros accionistas.

Fortalecimiento de nuestro potencial de ganancias a través del énfasis en las 3Cs

Un rector clave de nuestra mejora reciente ha sido el enfoque, intenso y entusiasta de toda la compañía, en los costos, caja y capital, nuestras 3Cs.

Costos En 2013, continuamos nuestra reducción de US\$ 150 millones del año previo en el ahorro anual de la tasa de proyección con un compromiso de lograr US\$ 200 millones adicionales en reducción de costos. Ya hemos superado la mitad de nuestros objetivos, a través de mejoras en la tecnología, compras y excelencia operativa en general.

Caja En junio, completamos una campaña de un año de duración para desbloquear más de US\$ 2 mil millones en efectivo modernizando procesos, reduciendo inventarios y otros capitales de trabajo, y desinvirtiendo en activos no estratégicos. Más allá de generar fondos adicionales para la inversión, esta campaña de toda la compañía ayudó a generar una cultura de “concientización sobre la caja”. El objetivo original de esta campaña fue de US\$ 1 mil millones, pero el éxito de nuestro equipo nos alentó a duplicar el desafío, en el mismo plazo, y lo logramos.

Capital Continuamos fortaleciendo nuestros procesos de capital, para asegurarnos de que nuestras inversiones actuales y futuras provean una sólida rentabilidad para los accionistas. Durante 2013, mantuvimos nuestros gastos de capital por debajo de los US\$ 1 mil millones, destinando el capital de crecimiento de alto valor a localidades fuera de Norteamérica.

Promoción de nuestra estrategia de crecimiento

La tarea que acabo de describir, mejorar nuestro potencial de ganancias, soporta y habilita nuestra estrategia de crecimiento rentable. Dicha estrategia se concentra en la expansión de nuestro impacto geográfico en la producción y en el procesamiento selectivo, y en el incremento de la cantidad y variedad de productos que producimos a partir de nuestra materia prima agrícola. En 2013, avanzamos en dicha estrategia a través de inversiones y asociaciones.

Nuestra planta de molienda de soja en Paraguay, que aumentó nuestra capacidad de procesamiento de soja en Sudamérica en aproximadamente un 25 por ciento, comenzó a producir justo durante la cosecha récord en dicho país, y la planta funcionó a pleno durante sus primeros meses de operación. La expansión de nuestra planta portuaria en Belém, al norte de Brasil, está casi completa, y estamos esperando los permisos que nos habiliten a operar a pleno. Consideramos que esta inversión, junto con nuestros planes de aumentar el tamaño de nuestra flota en Sudamérica, generará una posición competitiva para ADM en una región de producción y exportación cada vez más importante.

En Europa, estamos capitalizando a través de la sinergia y las operaciones complementarias entre ADM y Alfred C. Toepfer International, en la que somos propietarios del 80 por ciento. Lanzamos ADM Intermare, que combina las operaciones de fletes transatlánticos de ambas compañías y potencia los recursos, la experiencia y las mejores prácticas. También estamos avanzando en nuestra asociación Olenex con Wilmar International Limited, una empresa agrícola líder asiática en la que tenemos cerca de un 16 por ciento de propiedad. Olenex comercializa aceites refinados, margarinas, grasas no lácteas y para pastelería a empresas de alimentos de toda Europa.

En Norteamérica, comenzamos las operaciones en nuestra planta de biodiesel en Lloydminster, Alberta, e inauguramos una rampa intermodal de contenedores en Decatur, Illinois. Con acceso directo a tres ferrocarriles Clase I y la cercanía a cuatro autopistas interestatales, la rampa intermodal permite que ADM reduzca sus propios costos de transporte y ofrezca su experiencia de transporte y logística a terceros. También provee una plataforma para el crecimiento económico en el centro de Illinois.

En Australia, nos sentimos decepcionados por el rechazo del gobierno a nuestra oferta de adquisición del 100 por ciento de GrainCorp. Mantenemos cerca de un 20 por ciento de propiedad de la compañía y estamos comprometidos a apoyar las oportunidades que generen valor.

El sólido balance permite invertir a favor de la rentabilidad

Nuestro sólido balance representa una ventaja significativa para ADM mientras continuamos identificando oportunidades de crecimiento de alto valor. En 2013, nuestro ratio de deuda neta a capital total mejoró significativamente, gracias a una concentración en la eficiencia del capital y la generación de efectivo. Para 2014, nuestras inversiones proyectadas de capital incluyen aproximadamente US\$ 400 millones en mantenimiento, US\$ 100 millones en un proyecto de planificación de recursos empresariales, y US\$ 900 millones en proyectos de crecimiento de capital y de reducción de costos, con más del 60 por ciento del crecimiento invertido destinado fuera de los EE.UU. También planificamos devolver US\$ 1,4 mil millones a los accionistas a través de dividendos y de recompra de acciones. Y estamos bastante confiados de que nuestro balance pueda también apoyar las buenas oportunidades de M&A que pudieran surgir.

Optimización de nuestra cartera de negocios


Nuestro enfoque en la rentabilidad también se extiende a nuestra cartera actual. Continuamos evaluando y trabajando para optimizar la cartera, dirigiendo recursos a donde puedan crear el mayor valor, incluyendo la inversión en negocios de más alto margen mientras consideramos distintas opciones, incluso las desinversiones de aquellos negocios que no cumplan nuestras expectativas de rentabilidad.

Posicionamiento para un futuro global

Mientras adoptamos una visión bifocal de nuestra compañía, reconocemos que nuestros mercados, nuestro trabajo y nuestras oportunidades están aumentando en todo el mundo. Ese reconocimiento se refleja en nuestra decisión de establecer una nueva sede central de negocios global y centro de clientes. Localizado en Chicago, el nuevo centro global nos facilitará la reunión y el trabajo con nuestros clientes, socios comerciales, inversores y colegas de todo el mundo. También nos ayudará a atraer y mantener a aquellos líderes fuertes y globales que necesitamos para garantizar nuestro éxito actual y futuro. Durante 2013, avanzamos incrementando nuestros talentos con nuevas contrataciones de expertos que aportaron capacidades adicionales y una perspectiva global al equipo.

Hablando de líderes fuertes y globales, me complace en decir que en el mes de febrero Juan Luciano fue designado presidente de la compañía. Juan es la 12da persona en desempeñar el cargo de presidente en nuestros 112 años de historia. Su promoción reconoció los excelentes resultados que ha logrado, en especial por haber enfocado al equipo de ADM en la mejora de la rentabilidad, y confío que como presidente, junto con sus colegas, continuará creando mayor valor para los accionistas de ADM.

Mientras reflexiono sobre los logros del pasado año, me enorgullezco del excelente trabajo que realizaron nuestros equipos para ayudar a ADM a abrirse camino dentro de una amplia variedad de condiciones de mercado a la vez que a mejorar nuestro potencial de ganancias y proveer sólidos resultados. Además, me entusiasma lo que este desempeño significa para nuestras perspectivas futuras. Con una fuerte demanda mundial de nuestros productos, cosechas abundantes, y una economía mundial que continúa mejorando, considero que el futuro se avizora brillante. Espero trabajar con nuestros excelentes equipos de todo el mundo para continuar creando valor mientras cumplimos nuestro propósito de servir las necesidades vitales.



Patricia A. Woertz
Presidente y CEO