



CAMBIAR MIENTRAS GANAMOS

A nuestros Accionistas y Colegas,

En 2014, el equipo ADM hizo realidad el concepto de cambiar mientras ganamos. Si bien hemos generado muy sólidos resultados y mejorado las ganancias, también hemos realizado acciones importantes, para la cartera y la organización, que están haciendo que nuestra compañía se convierta en una empresa más sólida y disciplinada, y mejor posicionada para capitalizar ante las duras tendencias globales.

Dichas tendencias incluyen el crecimiento de la población global, que se proyecta que excederá los 9 mil millones a mediados del siglo. ADM, a través de nuestra amplia red de producción en las regiones productoras más importantes del mundo, junto con nuestra red de transporte, procesamiento y distribución expendiéndose a nivel mundial, continuará desempeñando un rol vital en la alimentación de esta mayor población. Al mismo tiempo, una clase media creciente y más próspera en todo el mundo, que se duplicará para 2030, demandará dietas más variadas, más convenientes y más proteicas. Los ingredientes principales de ADM, en especial harinas proteicas, aceites y grasas, son los ladrillos que los productores de ganado y las empresas de alimentos globales y regionales necesitarán para atender esta demanda.

Complementar estas tendencias demográficas es una matriz de cambio de las preferencias de los consumidores que crea nuevas oportunidades. Los consumidores jóvenes, de este Milenio, tanto de países desarrollados como de países en vías de desarrollo, comparten un interés en alimentos más saludables, típicos de las regiones, que tengan etiquetas claras y sean productos naturales y se combinen más convenientemente para satisfacer su creciente patrón de "comidas snack". Al mismo tiempo, la población global de personas mayores de 65 años, quiénes pronto y por primera vez en la historia superarán a la cantidad de niños menores de 5 años, amplificará esta demanda de alimentos más saludables y de ingredientes nutricionales que promuevan la salud y el bienestar. Estas tendencias marcan una oportunidad excepcional para ADM, por ser líder reconocido en proteínas vegetales y fibras, y ahora también como proveedor global de sabores naturales.

Sólidas ganancias en aportes de todas las áreas de negocios

Las ganancias aumentaron cerca de US\$ mil millones con respecto al año anterior, y las ganancias operativas ajustadas del segmento subieron un 25 por ciento, a US\$ 3.7 mil millones de los US\$ 3 mil millones en 2013.

Para fines de 2014, gracias a un enfoque continuo de toda la compañía en las ganancias de inversores, nuestro último cuarto trimestre, en que el ROIC ajustado promedio se mantuvo en un 9.0 por ciento, demostró 260 puntos base sobre nuestro costo de capital promedio ponderado anual, o WACC, y 240 puntos base por encima del nivel que logramos en el año anterior. Nuestro objetivo es lograr un ROIC de 200 puntos base por encima del WACC de 8 por ciento histórico de la compañía.

Todas nuestras unidades de negocios contribuyeron a los sólidos resultados de la compañía. El Procesamiento del Maíz demostró el valor de administrar el negocio para obtener resultados totales, proveyendo su mejor ganancia operativa, ya que nuestro negocio de edulcorantes y almidones optimizó su combinación de productos y nuestro equipo de etanol se desempeñó muy bien en un ambiente de márgenes positivos. El Procesamiento de Oleaginosas continuó su sólido desempeño, demostrando la fortaleza y diversidad de la cartera, con varios negocios generando récords de ganancias y volúmenes. Asimismo, Servicios Agrícolas se recuperó del impacto de la histórica sequía de Norteamérica, ya que el equipo capitalizó una cosecha récord y aumentó al máximo el valor de nuestras redes de almacenamiento, transporte y logística.

Lo más importante, estos logros se produjeron durante nuestro año más seguro, en el que logramos reducciones récord en la tasa de incidentes registrables y la de incidentes con pérdida de días laborables.

Reflejando nuestro continuo sólido desempeño, en el primer trimestre de 2014, la junta ejecutiva de ADM aumentó nuestra tasa de dividendos en un 26 por ciento, y en el primer trimestre de 2015, anunciamos un aumento adicional del 17 por ciento. En total, durante 2014, entregamos más de US\$ 1.8 mil millones a los accionistas a través de dividendos y recompras de acciones.

Nos enorgullece el trabajo que han realizado nuestros equipos para crear valor para los accionistas, conduciendo los ingresos a la vez que tomando acciones para disminuir la volatilidad de nuestras ganancias. Mientras esperamos crear valor adicional para los accionistas, estamos aumentando al máximo el potencial bajo nuestro control: optimizando el núcleo de nuestro negocio, conduciendo la eficiencia operativa e invirtiendo para lograr un crecimiento estratégico.

1. Optimizar el núcleo de nuestro negocio

Un esfuerzo clave en 2014, y una estrategia continua para mejorar nuestros ingresos incluye la **administración de nuestra cartera**, liquidando o mejorando los negocios de bajo rendimiento, para garantizar que el capital y otros recursos se concentren en negocios que satisfagan nuestro criterio de ganancias.

En 2014, celebramos acuerdos para vender nuestro negocio de chocolate a Cargill por \$440 millones, y nuestro negocio de cacao a Olam International Limited por US\$1,3 mil millones. Si bien nuestros equipos realizaron un muy buen trabajo en el crecimiento de estos negocios desde que ADM ingresó a la industria del cacao y el chocolate en 1997, después de un exhaustivo análisis, concluimos que no podíamos lograr nuestros objetivos financieros en estos negocios debido a la volatilidad del sector y a su naturaleza intensiva en cuanto a capital. El mismo razonamiento se aplica a nuestro negocio de fertilizantes en Sudamérica, que vendimos a Mosaic por US\$ 350 millones en diciembre.

Fortalecimos aun más nuestra cartera tomando acciones para mejorar nuestro negocio de comercialización internacional. En junio, adquirimos el paquete accionario minoritario de Alfred C. Toepfer International, en la que teníamos un interés de propiedad desde 1983. Junto con los esfuerzos de mejora que ya están en funcionamiento, la adquisición ayudó a conducir una mejora significativa en nuestros resultados de comercialización internacional. La combinación de la cadena de suministros integrada de ADM, la red de producción global y la experiencia en gestión de riesgos, y las capacidades de comercialización y distribución globales de Toepfer ya nos están permitiendo atender mejor a nuestros clientes de todo el mundo, y hacerlo en forma más rentable.

Optimizar el núcleo de nuestro negocio también involucra el **rejuvenecimiento de nuestra combinación de productos**, desarrollando productos nuevos, de valor agregado, para ayudarnos a diversificar los productos que realizamos a partir de maíz y oleaginosas. Para ese fin, realizamos una inversión de capital en una empresa privada que desarrolla catalizadores y procesos que pueden acelerar el desarrollo rentable de productos químicos renovables a partir del maíz. También formamos una sociedad estratégica para comercializar Omega-3 DHA, un ácido graso de cadena larga que ha sido estudiado por su rol en la salud cerebral, cardíaca y de la visión.

2. Conducir la eficiencia operativa

El segundo pilar de nuestra estructura de creación de valor es continuar ampliando la eficiencia de nuestras operaciones. En los últimos dos años, logramos **más de US\$ 400 millones en ahorro de costos continuos**, a través de mejoras en el mantenimiento, compras, eficiencia energética y tecnología de los procesos. **Ahora, nuestro objetivo es la adición de US\$ 550 millones en incremento de ahorros continuos durante los próximos cinco años.** Esperamos lograr mejoras a través de iniciativas de excelencia operativa, compra de eficiencias, mejora de márgenes, nuevos productos y mayores mejoras de tecnología y procesos.

Algunas de estas mejoras avanzarán a través de 1ADM, un proyecto de transformación del negocio diseñado para permitir una mejor y más rápida toma de decisiones estandarizando los datos, procesos y tecnología a través de nuestra empresa global. A través de la mejora del acceso de nuestros equipos a la información y datos analíticos, facilitando la integración de nuevos negocios y sistemas, e incrementando la productividad de toda la compañía, podremos hacer crecer nuestro negocio mientras preservamos una organización austera y nuestra agilidad.

3. Crecer estratégicamente

Las tendencias perdurables que hemos discutido, una población global creciente y más próspera con evolución de preferencias de alimentos más saludables, variados y convenientes, apoyan el tercer componente de nuestra estructura de creación de valor: **expansión geográfica de nuestra marca de producción y procesamiento global así como el crecimiento de nuestro negocio de ingredientes de valor agregado.**

La expansión de la producción y el procesamiento nos aporta una marca global más diversificada que puede reducir el impacto de las ganancias por eventos climáticos extremos en cualquier región. Además, esta expansión nos permite servir la demanda creciente de las cosechas y productos terminados a través del procesamiento en el país o la exportación de volúmenes más grandes a mercados de mayor demanda. Por ejemplo, en la frontera noreste de Brasil, que está fuera de las áreas forestales protegidas, la producción de soja está creciendo casi a una tasa compuesta anual del 20 por ciento. Hemos invertido para expandir nuestra red de silos y barcasas para servir mejor a los productores del país y a nuestros clientes. También creamos una asociación para cuadruplicar la capacidad de exportación de nuestro puerto de Barcarena de 1,5 millones a 6 millones de toneladas métricas en los próximos años. Esta capacidad agregada permitirá que Brasil continúe sirviendo la alta demanda de harina de soja y aceites de China y otros mercados. Al mismo tiempo, para servir mejor a la necesidad creciente de alimentos, bebidas y edulcorantes de alta calidad de nuestros clientes de Asia-Pacífico, hemos abierto una planta de edulcorantes en Tianjin, China, nuestra primera planta de total propiedad para Procesamiento de Maíz fuera de Norteamérica.

Basándonos en nuestra red global de producción, transporte, procesamiento y distribución de ADM, aumentamos significativamente nuestras capacidades y nuestra cartera existente de negocios de ingredientes especiales, incluyendo proteínas, lecitinas, frijoles comestibles y fibras, a través de la adquisición de WILD Flavors, uno de los proveedores líderes del mundo de ingredientes naturales a la industria de alimentos y bebidas.

Las capacidades técnicas y de desarrollo de productos de WILD, junto con sus sistemas de sabor e ingredientes, permitieron que ADM ofrezca a nuestros clientes de alimentos una amplia variedad de soluciones que atiendan el sabor, textura, nutrición y función. El 1 de enero de 2015, lanzamos una nueva unidad de negocios, WILD Flavors and Specialty Ingredients, que une a WILD Flavors, a varios negocios de especialidades de ADM, y a las operaciones de la recientemente adquirida Specialty Commodities Inc., una productora, procesadora y distribuidora líder de nueces, frutas, semillas, legumbres y granos antiguos tales como chíá, quínoa y amaranto.

Nuestras carteras de productos combinados, relaciones más sólidas con los clientes, una más profunda experiencia en Investigación y Desarrollo y una marca global más amplia nos ayudarán a avanzar para convertirnos en proveedor líder de ingredientes especiales de mayor valor y en un verdadero socio en innovación para los clientes. Actualmente, nuestros equipos ya han avanzado hacia nuestro objetivo de €100 millones en renovación y sinergia de costos combinados en tres años.

Varios proyectos de crecimiento orgánico en vigencia nos ayudarán a expandir nuestro negocio de ingredientes de valor agregado. En Campo Grande, Brasil, estamos construyendo una planta de proteínas especiales que fabricará una variedad de concentrados y aislantes proteicos funcionales para complementar la producción actual de ADM en Norteamérica. Estos ingredientes proveerán a los clientes de ADM en Sudamérica una variedad de opciones de alta calidad para añadir proteínas a distintos productos de alimentos y bebidas. En nuestra planta de procesamiento de maíz de Clinton, Iowa, estamos aumentando la capacidad de producción de productos de fibra soluble Fibersol® para ir al ritmo de la demanda creciente de los clientes; también estamos agregando una planta de producción de fibras solubles al complejo que alberga nuestra nueva planta de edulcorantes en China. Además, tenemos dos proyectos activos, uno en Hamburgo, Alemania, y otro en Latur, India, para producir lecitina no GMO. Actualmente, se espera que todos estos proyectos estén completados a inicios de 2016.

Espacio para más mejoras y crecimiento

Si bien realizamos avances considerables en nuestra estrategia de creación de valor durante este año, sólo estamos al inicio del viaje. Con nuestro enfoque en las ganancias cada vez más incorporado en la cultura de nuestra compañía, creemos que, mientras desarrollamos nuestra base de talentos y capacidades, avanzamos en nuestras actividades de gestión de la cartera, e implementamos tecnologías tales como nuestra plataforma de gestión de relaciones con clientes y las herramientas de rentabilidad de clientes, todavía queda mucho espacio para otras mejoras en nuestro negocio existente, y un gran potencial para el crecimiento. Este es el motivo por el que también presentamos a Economic Value Added, o EVA, como otra medición importante para ayudar a conducir el crecimiento rentable.

Hemos diseñado una filosofía de asignación de capital balanceado por la que aproximadamente el 30 al 40 por ciento de nuestro flujo de efectivo operativo se dirigirá a proyectos de capital que generen valor, y el resto se dedicará a iniciativas de crecimiento estratégico y/o a la entrega de capital a los accionistas. Con todas las acciones recientes que hemos tomado, la confianza de los inversores de ADM es sólida, con nuestros tres años de ganancias totales para los accionistas del 94,4 por ciento que supera al Índice S&P 500, al Índice S&P Industrial y al Índice S&P Básico para Consumidores.

Como parte de nuestra filosofía, nuestro plan es incrementar nuestro índice de pago de dividendos del rango histórico de 20 a 25 por ciento de las ganancias a un rango a mediano plazo de 30 a 40 por ciento. Asimismo, en 2015, tenemos un objetivo de US\$ 1.5 a US\$ 2.0 mil millones en recompras de acciones, sujeto a requisitos de capital estratégicos.

Un futuro brillante

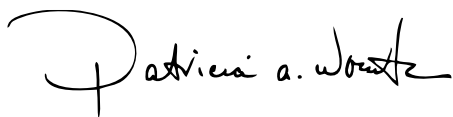
Mientras trabajamos juntos para realizar un cambio de líderes sin inconvenientes durante los últimos meses de 2014, nos guía nuestra creencia compartida en las capacidades extraordinarias de ADM, el orgullo por los logros recientes de la compañía, y el compromiso de garantizar su éxito continuo.

Si bien 2014 fue el año de realizar cambios mientras obteníamos ganancias, 2015 se trata de acelerar el avance. Los esfuerzos de nuestros 33000 colegas durante el año pasado demostraron que tenemos el talento correcto, junto con la estrategia correcta para poder avanzar. Ahora, el objetivo es ayudarlos a que sus logros, y el desempeño de ADM, alcancen un próximo nivel.



Juan R. Luciano

Presidente y Gerente General



Patricia A. Woertz

Presidente, Junta Ejecutiva