



Estimados accionistas:

En ADM, nuestro propósito es beneficiar a la sociedad mediante una conexión eficaz de la cosecha con el hogar.

Cumplimos este propósito en una variedad de formas a través de nuestra larga cadena de valor, que se extiende desde la puerta de la granja hasta los ingredientes de muchos productos que se encuentran en los platos de los consumidores. Producimos y transportamos grano desde zonas con excedentes hasta regiones con déficit. Convertimos los cultivos en productos de calidad para comidas, alimentos y clientes industriales. Además, ofrecemos ingredientes y sistemas de ingredientes innovadores para las empresas de alimentos dedicadas a satisfacer a los consumidores que buscan dietas más sanas y convenientes.

Me complace informar que en el año 2015, progresamos significativamente en las tres áreas de nuestra cadena de valor.

- En nuestro negocio de granos, ampliamos nuestro alcance para llegar a clientes de muchos lugares nuevos gracias al avance de nuestra estrategia de marketing de destino, y a la inversión en infraestructura fundamental para facilitar el comercio.
- En nuestros negocios de procesamiento, logramos una mayor eficiencia en nuestras operaciones e introdujimos nuevos productos para satisfacer la evolución de las necesidades de los consumidores.
- Y en nuestra nueva unidad de negocios WILD Flavors and Specialty Ingredients, comenzamos a ofrecer a nuestros clientes de alimentos y bebidas una de las carteras de productos, servicios y sistemas totalmente formulados más amplias de la industria.

El año pasado, también fue una época de desafíos macroeconómicos en nuestra industria. Grandes suministros de cosecha mundial, junto con precios bajos, dieron lugar a una ralentización de la comercialización y a limitadas oportunidades de promoción; la solidez del dólar norteamericano hizo que los cultivos estadounidenses fueran menos competitivos en el mercado mundial, y la volatilidad en el sector energético afectaron nuestro negocio.

Nuestros resultados reflejan estas condiciones. Las ganancias netas fueron de \$1850 millones, en comparación con \$2250 millones en el año anterior. Sin embargo, generamos un retorno ajustado sobre el capital invertido (ROIC) 70 puntos base por encima de nuestro costo promedio ponderado de capital, o WACC, lo que dio como resultado un valor agregado económico (EVA) positivo para el año. Al mismo tiempo, obtuvimos más de \$200 millones en ahorros de costo de la tasa de ejecución anual. Además, nos desprendimos de partes de nuestra cartera que no coinciden con nuestros objetivos financieros a largo plazo, adquirimos nuevos negocios y llegamos a nuevas zonas geográficas que beneficiarán el avance de la empresa.

Este desempeño nos permitió devolver más de \$2700 millones a los accionistas e invertir \$1100 millones en proyectos encaminados a mejorar la rentabilidad y sentar las bases para el crecimiento a largo plazo, un enfoque equilibrado para la asignación de capital que tenemos la intención de mantener.

Creemos que, las dificultades que enfrentamos en el año 2015 podrían extenderse, temporalmente, hacia el año 2016. Por lo tanto, estamos haciendo lo que está bajo nuestro control: administrar los costos de tasa de ejecución y, al mismo tiempo, reducir el capital invertido y aumentar las sinergias y las ventas en las empresas recientemente adquiridas.

Entramos en el año 2016 con nuevos motores de crecimiento, una cartera optimizada, un área geográfica más amplia y una estrategia clara para mejorar aún más los rendimientos y reducir la volatilidad de los beneficios.

Avanzar en nuestra estrategia en 2015

La cadena global de valor de ADM comienza en la granja y termina en las puertas de nuestros clientes. Estos clientes incluyen muchas de las empresas de alimentos y energía más grandes del mundo, además de nuevos emprendimientos más pequeños y medianas empresas. Nos abastecemos de cultivos como maíz, semillas oleaginosas y trigo de agricultores de todo el mundo. Luego, los revendemos o transportamos a cientos de plantas de procesamiento, donde transformamos las materias primas en una gran variedad de ingredientes de alimentos, alimentos para animales e ingredientes de alimentos para animales, así como combustibles renovables y productos químicos. Por último, distribuimos estos productos a los clientes, a través de una extensa flota de transporte global compuesta por automotores, barcas, camiones y buques transoceánicos.

Para maximizar el valor que creamos a través de este modelo integrado, hemos adoptado una estrategia triple de optimización de nuestros negocios actuales; aumento de la eficiencia de nuestras operaciones globales; y desarrollo estratégico, con un énfasis en los negocios de mayor valor de nuestra cartera.

Nuestro objetivo es que todas nuestras empresas establezcan el estándar competitivo en sus respectivas industrias. Analizamos su desempeño, así como el panorama competitivo y la dinámica del mercado, para asegurar que cada empresa sea capaz de cumplir nuestros objetivos de retornos. Este proceso impulsa mejoras en nuestra posición competitiva.

Nuestra estrategia ha sido revisada en detalle y aprobada por la junta de directores de ADM, y la compartí con muchos inversionistas durante el año pasado. En 2015, cada una de nuestras unidades de negocio hizo avances en los tres ámbitos.

- Para **optimizar nuestros negocios actuales**, nuestra unidad Ag Services desarrolló una plataforma de mesa de operaciones de comercio global, creada sobre la base de diversas empresas de comercialización internacional que hemos integrado recientemente, y que generó mayores volúmenes de comercialización. Nuestro equipo de procesamiento de maíz siguió ampliando el número de productos que fabricamos a partir de los flujos de almidón en nuestros molinos húmedos. El procesamiento de semillas oleaginosas completó la venta de nuestras empresas de cacao y chocolate. Y nuestra unidad de negocio más nueva, WILD Flavors and Specialty Ingredients o WFSI, se centró en el crecimiento orgánico de las ventas y de las sinergias de costos e ingresos en su primer año, lo cual nos permitió cumplir nuestro objetivo de acreditación de ganancias de \$0,10 por acción para el primer año del negocio.
- Para **impulsar la eficacia operativa**, los equipos de nuestras instalaciones de procesamiento y originación realizaron mejoras de capital y aprovecharon la tecnología para reducir costos y mejorar la ventaja competitiva de ADM. La mayoría de estas mejoras se lograron en nuestro negocio de procesamiento de maíz, aunque las semillas oleaginosas también redujeron su consumo energético en un año de volúmenes de procesamiento récord, y nuestras operaciones de molienda de harina en los EE. UU. lograron los mejores rendimientos de producto de su historia.

También administramos cuidadosamente nuestras ventas, gastos generales y administrativos, incluidos los costos de personal, a la vez que invertimos en mejoras de procesos y TI que aumentarán la productividad y nos permitirán crecer. En China, completamos la fase inicial de nuestra iniciativa de transformación empresarial 1ADM; ahora estamos centrando el programa en nuestros elevadores de granos en los EE. UU. y en las funciones de contabilidad y finanzas como parte de la segunda fase.

Además, implementamos mecanismos de análisis de rentabilidad mejorados en varias empresas, lo que proporciona a los equipos acceso a información útil en tiempo real que nos ayudará a mejorar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes y a capturar el valor apropiado para nuestras contribuciones. Y en septiembre, inauguramos un nuevo centro de información tecnológica de ADM en Erlanger, Kentucky, en el campus WILD Flavors. La instalación servirá como una plataforma para apoyar las necesidades de infraestructura de TI de nuestra creciente empresa global.

ADM inició el año 2016 como una empresa más concentrada, eficiente e integrada, con una cartera optimizada, un área geográfica más amplia y una estrategia clara para mejorar aún más los rendimientos y reducir la volatilidad de los beneficios.

- Finalmente, para **crecer estratégicamente**, establecimos o continuamos desarrollando nuevos motores de crecimiento que consideramos clave para la creación de valor permanente. Ejecutamos varias adquisiciones, y completamos o avanzamos significativamente en proyectos clave para expandir nuestra presencia de originación y procesamiento básico, nuestras capacidades de marketing de destino y nuestras carteras de ingredientes para alimentos.

El equipo de Ag Services tomó medidas para hacer crecer nuestra red de puertos mediante la adquisición de la plena propiedad de instalaciones para la exportación en el Mar Negro en Rumania, en la desembocadura del río Danubio, y mediante una ampliación de nuestras instalaciones de exportación en Argentina, pocos meses antes de que el nuevo gobierno del país eliminara los impuestos a las exportaciones en la mayoría de los productos agrícolas. También iniciamos una empresa conjunta para aumentar la capacidad de nuestro terminal de exportación de Barcarena en el norte de Brasil. Y hemos mejorado nuestras capacidades de promoción, logística y marketing de destino en la región de Oriente Medio y Norte de África, mediante el anuncio de nuestro plan de comprar un 50 % de participación de Medsofts Group de Egipto. Consideramos que las inversiones en infraestructura son esenciales para nuestra capacidad de conectar la cosecha con el hogar. Por lo tanto, emprendemos proyectos selectos y alentamos a los gobiernos a que hagan lo mismo para facilitar el comercio global y el flujo eficiente de mercancías.

La unidad de negocio de procesamiento de maíz completó la adquisición de Eaststarch C.V., cuyas instalaciones de producción de edulcorante de Europa Central y Oriental proporcionan a ADM una sólida posición en el mercado de la UE mientras se disipa el tope artificial sobre los edulcorantes a base de cereales. En febrero de 2016, la unidad de maíz también acordó adquirir un molino húmedo en Marruecos, para generar una mayor diversificación de la huella global de nuestro negocio de edulcorante.

En el ámbito de las semillas oleaginosas, adquirimos el embotellador de aceite belga AOR N.V., lo que nos da acceso a los mercados minoristas y de distribución de alimentos de Europa continental. Y WFSI aseguró su posición como uno de los principales proveedores de ingredientes alimenticios especiales mediante las adquisiciones de Eatem Foods Company, un desarrollador y productor líder de sistemas de sabores naturales y orgánicos tradicionales premium; Harvest Innovations, un líder en ingredientes no modificados genéticamente, sin gluten y orgánicos; y una planta de procesamiento de nogales y semillas ubicada en Modesto, California. Al mismo tiempo, el equipo comenzó a producir lecitina de soja no modificada genéticamente en plantas recién construidas en la India y Alemania; y estamos terminando la construcción de una planta de producción de fibra soluble en Tianjin, China, y una planta de proteínas especiales en Campo Grande, Brasil.

Hoy, WFSI es un actor clave en la industria de ingredientes especiales de más alto margen, de \$50 mil millones. Podemos abordar todas las dimensiones del desarrollo de nuevos productos, nutrición, función, textura y sabor, con una cartera que incluye sabores y colores naturales, especialidad de proteínas, nueces, semillas, granos antiguos, frijoles comestibles, fibra y polioles y emulsionantes, entre otros ingredientes de tendencia. Los clientes de WFSI abarcan desde pequeñas empresas a grandes compañías multinacionales de alimentos envasados. Con millones de consumidores del milenio y personas mayores por igual, cada vez más interesados en ingredientes naturales y etiquetas claras asociadas con la promoción de la salud y el bienestar, WFSI está bien posicionado para convertirse en el socio innovador preferido de las industrias de alimentos y de bebidas.

En 2015, el equipo WFSI entregó más de \$40 millones en sinergias de costos y construyó una cartera de más de 750 proyectos de sinergia de ingresos. Y seguimos acercándonos a nuestros clientes. En el primer trimestre de 2016, se abrirá un nuevo centro de innovación para el cliente en Cranbury, Nueva Jersey, que ofrece un espacio dedicado para nuestros especialistas en sabores, expertos en investigación y desarrollo, técnicos y comerciantes para colaborar con los clientes en la creación de nuevos productos e iniciativas de optimización de costos.

Seis vías para la creación de valor en el futuro

Dentro del contexto de nuestra estrategia más amplia, vemos seis áreas específicas como claves para seguir aumentando los rendimientos y avanzando en nuestros objetivos de crecimiento.

- En **Ag Services**, continuaremos ampliando nuestras capacidades de marketing de destino para aumentar los márgenes y nos esforzaremos para optimizar nuestra propiedad y utilización de ciertos activos de almacenamiento y transporte que actualmente se utilizan solo según la temporada.
- En el equipo de **Maíz**, nuestros objetivos son diversificar nuestra cartera de productos, maximizar la rentabilidad de nuestros negocios de almidones y edulcorantes y completar una revisión estratégica de nuestros molinos secos de etanol para determinar la mejor forma de mejorar el rendimiento de dichos activos.
- El equipo de **Semillas oleaginosas** está concentrado en la mejora de márgenes a través de una serie de negocios, ampliar estratégicamente las capacidades de trituración y aumentar nuestra base de clientes para aceites con el fin de reducir nuestra dependencia en un solo segmento.
- Y **WFSI**, trabajará para aumentar las ventas y sinergias mientras integra las adquisiciones recientes.
- También vemos nuestra participación de propiedad de **Wilmar International Limited**, una de las empresas de explotaciones agrícolas y procesadoras de oleaginosas más grandes de Asia, como un importante motor de crecimiento para ADM. Wilmar es un actor dominante en aceites de alimentos envasados en tres de las mayores economías del mundo, y la presencia y las capacidades complementarias de la empresa ofrecen numerosas opciones para colaboraciones y alianzas. A finales de 2015, anunciamos el acuerdo para convertir Olenex, nuestra asociación europea de empresas de aceites y grasas, en una asociación conjunta completa con sus propios activos, un arreglo que permitirá que Olenex opere de manera más eficiente y competitiva. Creemos que el futuro depara muchas nuevas oportunidades para la colaboración.
- Finalmente, seguir impulsando **la excelencia operativa** es un elemento clave de nuestros esfuerzos de creación de valor. El aprendizaje continuo y la mejora de la estructura de costos, procesos, rendimiento, energía y adquisiciones son ahora parte de la estructura de nuestra organización, y se trata de esfuerzos constantes.

En el año 2016, mantendremos el enfoque en los factores que están bajo nuestro control

Para ayudarnos a nosotros mismos en un entorno difícil, hemos establecido tres nuevos objetivos ambiciosos para el año y hemos creado incentivos para que nuestros colegas los cumplan. Estos son:

- lograr un monto adicional de \$275 millones en ahorros de costos de tasa de ejecución;
- monetizar \$500 millones en capital invertido con el objetivo de mejorar la utilización de activos, aumentar los rendimientos e impulsar la acreción; y
- lograr un crecimiento de \$700 millones con respecto al año anterior en los ingresos provenientes de adquisiciones recientes y nuevos proyectos.

A pesar de que se trata de metas difíciles que nos obligarán a reconsiderar algunos de nuestros procesos y prácticas actuales, confío en que seremos capaces de cumplir estos compromisos. El éxito en estas áreas ayudará a garantizar que cuando algunas de las dificultades a corto plazo disminuyan, veremos ganancias y retornos más sólidos.

Esta confianza en nuestras perspectivas futuras se refleja en la decisión que tomó nuestra junta de directores en febrero pasado de aprobar un dividendo trimestral de \$0,30 por acción, un aumento de más del 7 % con respecto a nuestra tasa trimestral anterior. Este aumento del dividendo fue coherente con nuestro enfoque equilibrado para la asignación del capital, que es invertir entre un 30 y un 40 % de nuestro flujo de caja operativo en el negocio para ejecutar nuestro plan estratégico, lo que deja un saludable 60 a 70 % disponible para capitalizar las oportunidades de M&A, si surgen las adecuadas, o proporcionar retornos directamente a los accionistas en la forma de dividendos y recompra de acciones.

Construir una empresa sostenible para el futuro

Si bien estamos comprometidos a cumplir o superar nuestros objetivos financieros cada trimestre, seguiremos centrados en la ejecución de nuestra estrategia a largo plazo. Creo que esto es parte de la razón por la que la revista *Fortune* nos nombró "Empresa más admirada en la industria de producción de alimentos" en los años 2015 y 2016. A medida que trabajamos con

el fin de convertirnos en el proveedor de ingredientes para alimentos y la agroempresa más exitosos y perdurables del mundo, estamos conscientes de que crear una empresa que se mantenga por muchos años requiere algo más que una estrategia efectiva y una ejecución sobresaliente.

Trabajar para mantener seguros a nuestros colegas, minimizar nuestro impacto medioambiental, mejorar la integridad de nuestra cadena de suministro, desarrollar las capacidades de nuestro personal, fortalecer nuestras comunidades y actuar con integridad, son nuestra manera de crear el capital humano, la infraestructura cultural y la reputación que se necesitan para que ADM pueda prosperar para las generaciones venideras.

Estoy particularmente orgulloso del hecho de que 2015 fue el mejor año en materia de seguridad en la historia de ADM, ya que conseguimos récords en todos nuestros indicadores clave de rendimiento. Este fue un homenaje al enfoque, dedicación y vigilancia de nuestro equipo, y un testimonio de nuestra capacidad para establecer un objetivo ambicioso, que en este caso es llegar a cero incidentes y cero lesiones, y avanzar decididamente para cumplirlo. Un gran trabajo de todo nuestro equipo. Por supuesto, sabemos que el éxito en la seguridad nunca es definitivo. Estamos comprometidos a continuar trabajando en la meta de cero incidentes, cero lesiones, con un sólido liderazgo y disciplina.

En las áreas de responsabilidad social y ambiental, nos convertimos en la primera gran agroempresa mundial en adoptar y empezar a implementar una política integral de No deforestación que abarca nuestras cadenas de suministro de palma y soja, una clara demostración de nuestro compromiso con el desarrollo de cadenas de suministro agrícola transparentes y trazables que protegen los bosques en todo el mundo.

Y en mayo de 2015, anunciamos que, a través de la implementación de centenares de proyectos de eficiencia energética y mejoras operacionales, redujimos el consumo de agua por unidad de producción casi un 20 % desde 2008, y el uso de energía por unidad de producción disminuyó un 17,3 % desde 2010.

Estas dos cifras superan nuestro objetivo inicial de lograr una reducción del 15 % en cada área para los años 2018 y 2020, respectivamente. También hemos reducido la intensidad de nuestras emisiones de dióxido de carbono en un 8,6 % entre 2010 y 2015. Todavía tenemos trabajo que hacer para reducir los residuos en toda la empresa, por lo que estamos acelerando estos esfuerzos. Hemos completado un proyecto piloto inicial y hemos recopilado datos sobre nuestra huella de desechos a nivel mundial. Los resultados de estos ejercicios nos permitirán avanzar hacia nuestro objetivo de una tasa de residuos a vertedero del 15 % o menos.

Nuestro personal, la mayor ventaja competitiva de ADM

Al reflexionar sobre la extraordinaria gama de logros de nuestros equipos en el año 2015, me siento alentado por el crecimiento de las capacidades y valores de nuestra organización, cualidades que espero que nuestros líderes sigan promoviendo y modelando, y que además, sirven especialmente bien a los inversionistas.

Cada vez más, nuestra empresa se caracteriza por su excelente trabajo en equipo, fabricación eficiente, una mentalidad de propietario y una marcada orientación al cliente. Mientras nuestra gran escala y alcance mundial son enormes fortalezas, creemos que la agilidad; es decir, la capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado, es clave para capitalizar las oportunidades que nos esperan. Durante décadas hemos sido una fuente confiable de productos de alta calidad; ahora, estamos pasando a la vanguardia de la innovación de alimentos, con una amplia cartera de productos al servicio de todos los sectores de las industrias de alimentos, bebidas y alimentos para animales. Y a medida que nos adaptamos y agregamos más y mejores capacidades, estamos cumpliendo con nuestra función de proporcionar una mejor nutrición para un mundo creciente y cambiante.

El trabajo que hemos hecho en los últimos años ha posicionado a ADM para abordar las tendencias clave que definen y dan forma al mundo que nos rodea. Hoy, contamos con los activos y capacidades correctas para capitalizar el crecimiento de la población que exige más y mejores alimentos, así como un medio ambiente más limpio y más productos renovables y sostenibles. Hemos puesto en marcha diversos motores nuevos de crecimiento, hemos realizado mejoras continuas en nuestras operaciones, y hemos seguido desarrollando nuestras relaciones con los clientes en formas que servirán muy bien a ADM y, en última instancia, a ustedes, nuestros accionistas, de ahora en adelante. Estoy orgulloso de la dedicación y el compromiso que mis 32 000 colegas demostraron a lo largo del año 2015 para conectar la cosecha con el hogar. Juntos, trabajaremos para seguir creando valor y ganar su confianza en los meses y años venideros.



Juan R. Luciano
Presidente y CEO