



Estimados accionistas:

En mi carta de hace un año, escribí:

"Creemos que, las dificultades que enfrentamos en el año 2015 podrían extenderse hacia el año 2016. Como tal, estamos tomando medidas para tener el control. ... centrándonos en la gestión de los costos de la tasa de proyección, reduciendo al mismo tiempo el capital invertido y aumentando las sinergias y las ventas en las empresas recientemente adquiridas".

Con muy pocas excepciones, el año 2016 se desarrolló como esperábamos. La política macroeconómica y las condiciones de la industria que influyeron en nuestros resultados financieros en 2015, incluidos los grandes suministros mundiales de cultivos, y la baja de los precios y la volatilidad que limitaron las oportunidades de comercialización, se mantuvieron durante gran parte del primer semestre de 2016.

Durante este período, implementamos proyectos de eficiencia operativa que, para finales de año, se tradujeron en más de \$300 millones en ahorros de costos de la tasa de proyección. Hemos captado aproximadamente \$540 millones en ingresos incrementales de inversiones recientes. Además, hemos monetizado casi \$700 millones de activos que ya no eran estratégicos para ADM, lo que nos permitió redistribuir este capital en usos más productivos. Prevemos alcanzar mil millones en activos monetizados a finales de 2017.

Cuando las condiciones en algunos de nuestros principales negocios comenzaron a mejorar hacia el final del segundo trimestre, estuvimos en una buena posición para capitalizar. El desempeño operativo en el segundo semestre del año mejoró significativamente en comparación con el mismo período de 2015, y comenzamos el 2017 con un sistema de organización más eficiente, más ágil, más seguro, capaz de ofrecer resultados más sólidos en lo que esperamos sea un mejor entorno operativo.

En el año calendario 2016, las ganancias netas fueron de \$1,28 mil millones en comparación con \$1,85 mil millones en 2015; las ganancias ajustadas por acción totalizaron \$2,16 en comparación con \$2,61 en el año anterior. Nuestro retorno ajustado sobre el capital invertido promedio de cuatro trimestres fue del 5,9 %, 70 puntos base por debajo de nuestro costo promedio ponderado de capital del 6,6 %. Y devolvimos \$1,7 mil millones a los accionistas en dividendos y recompra de acciones como parte de nuestro marco de asignación de capital equilibrada.

Aunque enfrentamos dificultades durante el año, no estuvimos satisfechos con nuestros resultados financieros generales de 2016. Sin embargo, esperamos ver resultados significativamente mejores en 2017, puesto que empezamos a comprender los beneficios del trabajo que hemos realizado para implementar nuestra estrategia de negocio en tres partes, que se describe a continuación.

Progreso de nuestra estrategia

Cada año, nuestro equipo de liderazgo, evalúa cuidadosamente el panorama competitivo, las perspectivas económicas y las proyecciones de crecimiento a largo plazo para nuestros diversos mercados a fin de garantizar que nuestra estrategia empresarial siga siendo sólida y relevante. En el proceso, tomamos en cuenta las principales tendencias mundiales que conforman nuestra industria, incluido el aumento de la demanda de proteína impulsado por una creciente población mundial con mayores ingresos; mayor interés de los consumidores en los alimentos que promueven la salud y el bienestar; y mayor uso de la tecnología para impulsar la innovación de productos y un mejor servicio de atención al cliente.

En 2016, este proceso de revisión del entorno operativo general reafirmó mi confianza en nuestra estrategia en tres partes, que es optimizar nuestros negocios actuales; impulsar la excelencia operativa para reducir costos y mejorar la eficiencia en toda la empresa; y crecer estratégicamente mediante la ampliación de nuestra base de clientes, cartera de productos, espacios geográficos y volúmenes de producción.

Los siguientes son los aspectos más destacados de nuestros logros en 2016 en cada una de nuestras áreas de enfoque estratégico.

1. **Optimizar nuestros negocios actuales:** Nuestra unidad Ag Services vendió nuestra participación en GrainCorp del 19,9 %, lo que dejó disponible el capital para usos más productivos. Y, el equipo mejoró varios ascensores de América del Norte para manejar las exportaciones récord de granos de EE. UU. La unidad de negocio de **procesamiento de maíz** completó la venta de nuestras operaciones de etanol de caña de azúcar en Brasil y el

equipo de Nutrición Animal realizó importantes mejoras de rendimiento y costo para fortalecer el desempeño de nuestro negocio de lisina.

Nuestro equipo de **procesamiento de semillas oleaginosas** diseñó con éxito cambios radicales en nuestra subsidiaria de Golden Peanut and Tree Nuts, nuestras operaciones en India y nuestros negocios de aceites y grasas especiales de Europa. Las semillas oleaginosas agregaron capacidad de conmutación en más instalaciones en América del Norte y Europa para poder procesar diferentes materias primas y captar márgenes en diversos entornos operativos. En **WILD Flavors and Specialty Ingredients**, manejamos las sinergias de costos e ingresos de las recientes adquisiciones y comenzamos a reestructurar e integrar mejor nuestros negocios de productos especiales para mejorar su rendimiento. Además, nuestros equipos corporativos hicieron un excelente trabajo de gestión de costos y apoyo a nuestras unidades de negocio en un año de gestión activa de la cartera.

2. **Excelencia operacional:** Nuestras operaciones y equipos de I+D unieron sus fuerzas para reducir nuestros costos de tasa de proyección en más de 300 millones y aplicamos con éxito importantes componentes de nuestro proyecto de transformación del proceso de negocio IADM con una exitosa implementación en nuestra empresa de servicios North American Ag. En los próximos años vamos a ampliar esta iniciativa al resto de la organización.

Además, a comienzos de 2017, ampliamos nuestro enfoque hacia la excelencia operativa para incluir a toda nuestra organización a través de una iniciativa denominada "Preparación del proyecto". Este esfuerzo permitirá reducir costos mediante la estandarización de soluciones para hacer frente a las desviaciones de los procesos y prácticas aceptados. Los clientes también experimentarán un servicio mejor y más oportuno a medida que aumentamos nuestro uso de los datos, análisis y automatización.

3. **Crecimiento estratégico:** Nuestra unidad de negocio **Ag Services** aumentó sus actividades en el mercado de destino, entre otras cosas, mediante la adquisición de una participación del 50 % en el Grupo Medsofts de Egipto, lo que nos permitirá ofrecer comercialización de productos básicos, transporte y servicios de despacho a los clientes en este mercado creciente.

El equipo de **procesamiento de maíz** siguió desarrollando su negocio de Nutrición Animal, para lo cual abrió una nueva planta de producción en Glencoe, Minnesota; anunció la ampliación y modernización de las plantas en Quincy y Effingham, Illinois, y Columbus, Nebraska; y, a principios de 2017, adquirió Crosswind Industries, un productor de golosinas para mascotas de Kansas.

Mientras tanto, después de adquirir toda la propiedad del productor de edulcorantes de Europa del Este, Eaststarch C.V. en 2015, anunciamos la expansión de las antiguas instalaciones de Eaststarch en Bulgaria y Turquía y adquirimos una planta de edulcorante adicional en Marruecos.

Nuestro equipo de **procesamiento de semillas oleaginosas** trabajó con Wilmar International Limited, una de las principales empresas de agronegocios de Asia, para convertir Olenex, la asociación de empresas de aceites y grasas, en una asociación conjunta completa, mientras que nuestras asociaciones conjuntas Stratas con Associated British Foods adquirieron la empresa Supreme Oil Co., con base en Nueva Jersey, que fortalecerá significativamente los negocios de Stratas al noreste de los Estados Unidos. También aumentamos nuestra participación en Wilmar, lo que nos permite participar en el crecimiento de la demanda de alimentos en los mercados emergentes, incluida China.

WFSI amplió su cartera y su presencia mediante la adquisición de Amazon Flavors, el principal productor de extractos naturales, emulsionantes y compuestos de Brasil, y Caterina Foods, un productor de pastas especiales con alto contenido de proteínas y libres de gluten. El equipo también abrió un centro de innovación del cliente en Cranbury, Nueva Jersey.

Por último, para ayudar a acelerar el componente de crecimiento orgánico de nuestra estrategia, establecimos **ADM Ventures** para supervisar proyectos de desarrollo de nuevos productos de alto potencial exclusivos en las cuatro unidades de negocio; desarrollo favorable, empresas de start-up en etapas tempranas en las cuales ADM desee invertir; e invertir en start-ups más sólidos y comprobados, con un fuerte potencial de crecimiento.

Creemos que el efecto combinado de estos diversos logros, iniciativas y operaciones impulsarán nuestros esfuerzos para establecer el nivel competitivo en todas nuestras empresas y al mismo tiempo impulsar un crecimiento rentable.

Seguridad y sostenibilidad

Nuestro objetivo consiste en reducir nuestras tasas de incidentes anuales con pérdida de día de trabajo y registrables. Mientras el 80 % de las 750 instalaciones de ADM no sufrió lesiones registrables en 2016 y mientras nuestros índices de lesiones son menos del 15 % que el promedio de la industria alimentaria estadounidense, el hecho de que nuestras tasas de incidentes no mejoran año tras año ha aumentado la determinación de nuestros equipos para hacer de 2017 el año más seguro de nuestra historia.

En sostenibilidad, hemos alcanzado nuestros objetivos "15 en 20" del 15 % de reducción en la intensidad de energía y agua en 2020, y estamos en vías de cumplir nuestros objetivos de emisiones y residuos. También estamos adelantando trabajo para implementar nuestra política de respeto a los derechos humanos y la política de no deforestación que abarca nuestras cadenas de suministro de soya y palma. Estos logros subrayan nuestra insistencia en hacer negocios a la manera de ADM: segura, responsable y con integridad.

Nuestra gente nos engrandece

El crédito por los logros del año pasado se extiende a mis 32 000 colegas de todo el mundo, quienes demostraron una vez más su compromiso con la excelencia a través de su arduo trabajo en 2016. Nos hemos comprometido a invertir en la capacitación

y la educación continua para desarrollar las habilidades de nuestros empleados actuales aun cuando atraemos una variada base de nuevos talentos para completar nuestras capacidades y ayudar a crear un banco de liderazgo para el futuro.

Con miras al futuro

En 2017, continuaremos trabajando para extender nuestra cadena de valor para captar los márgenes de diversas formas:

- Seguiremos acercándonos a nuestros clientes haciendo crecer los negocios de marketing de destino de Ag Services;
- Aumentaremos nuestra capacidad de procesamiento en las regiones donde está aumentando la demanda de nuestros alimentos e ingredientes alimenticios;
- Seguiremos captando sinergias y ventas de primera línea en nuestros negocios de ingredientes especiales de WFSI a medida que aumentamos nuestras capacidades y ampliamos nuestra cartera de clientes.

Este año, comenzaremos la comercialización de los productos de nuestras dos plantas de ingredientes de valor agregado recién construidas: una planta de producción de fibra soluble en Tianjin, China, y un complejo de proteínas especiales en Campo Grande, Brasil, así como algunas pequeñas inversiones nuevas. Creemos que juntos harán importantes contribuciones a los ingresos futuros.

Al mismo tiempo, seguiremos centrando la atención en la reducción de costos y en el capital invertido, y en impulsar los ingresos de nuevas adquisiciones y grandes proyectos. Concretamente, hemos destinado una suma adicional de \$225 millones a ahorros de costos de tasa de proyección, 300 millones a activos monetizados y un aumento de 500 millones a ingresos provenientes de ciertas inversiones recientes.

A medida que continuamos avanzando en nuestra estrategia, nos sentimos alentados por muchas de las prioridades de la nueva administración de EE. UU., incluida la reforma regulatoria y tributaria, y la inversión en infraestructura. También somos optimistas acerca del potencial para modernizar los actuales acuerdos de libre comercio. Hoy, Estados Unidos exporta más de \$130 mil millones en productos agrícolas cada año. Las exportaciones generan \$170 mil millones adicionales por concepto de la actividad económica interna y apoyan aproximadamente 1,2 millones de empleos en Estados Unidos. Hay pocos temas tan críticos para nuestra industria como el comercio floreciente, sólido, libre y justo en la agricultura.

En resumen, estamos seguros de nuestras posibilidades para mejorar considerablemente el rendimiento financiero en 2017. Nuestra experiencia de trabajo a través de los desafíos de 2015 y el primer semestre de 2016 dejó en claro que algunos de los impulsores más importantes del rendimiento futuro están en nuestras propias manos. Seguiremos impulsando la eficacia, el ahorro de costos y la excelencia de la atención al cliente. Esperamos aumentar las contribuciones de nuevas instalaciones y proyectos a medida que aumenten durante el año. Y estamos optimistas de que nuestro trabajo por hacer crecer y diversificar nuestra huella geográfica, gestionar nuestra cartera de negocios, ampliar nuestra oferta de productos y agregar negocios adyacentes cuando proceda beneficiará a nuestros clientes y accionistas en el futuro.

Atentamente,



Juan Luciano
Presidente de la junta directiva, CEO y presidente

* Esta carta hace referencia a las medidas financieras no GAAP o "ajustadas" que excluyen determinados elementos de la medida GAAP comparable. Para una conciliación de estos elementos no GAAP a GAAP, consulte el anexo A de la declaración de representación adjunta y la página 32 del formulario 10-K adjunto.