



Estimados accionistas:

ADM trabaja para hacer crecer las ganancias y los retornos mediante la anticipación y el cumplimiento de las tendencias de la demanda de alimentos básicos, ingredientes, soluciones alimenticias que promuevan la salud y el bienestar, los combustibles y los productos químicos renovables.

Nuestra estrategia de tres partes para el logro de esos objetivos, **la mejora de nuestra cartera principal, el progreso de la preparación**, la evolución de nuestros esfuerzos de excelencia operativa y el **crecimiento estratégico**, especialmente en los sectores de nuestra cadena de valor que se encuentran más cerca del cliente final, continúa impulsando la visión a largo plazo de la empresa y nuestra capacidad para ofrecer resultados sólidos para los accionistas.

En el 2017, ADM entregó ganancias ajustadas de USD 2,43 por acción, en comparación con los USD 2,16 del año anterior, un aumento del 12,5 %. También hemos mejorado nuestro retorno ajustado promedio de los últimos cuatro trimestres sobre el capital invertido (ROIC) a un 6,4 %, 40 puntos base por encima de nuestro costo promedio ponderado anual de capital (WACC) de un 6 %.

Este rendimiento nos ha permitido generar un valor agregado económico positivo, o EVA, de casi USD 100 millones en una base promedio de los últimos cuatro trimestres durante el año. Al mismo tiempo, devolvimos USD 1500 millones a los accionistas en el 2017 como parte de un marco de asignación de capital equilibrado que también garantiza inversiones en una creación de valor a largo plazo. Gran parte de esa cantidad provino en forma de dividendos de accionistas. El cuarto trimestre del 2017 fue nuestro 345° pago trimestral consecutivo, u 86 años ininterrumpidos de dividendos.

Los siguientes son los puntos destacados de los logros estratégicos clave del año:

- **La mejora de nuestra cartera principal.** Nuestro trabajo para optimizar la cartera de negocios existentes dio como resultado un importante crecimiento del volumen en nuestros negocios de aceites especiales; el crecimiento de las ganancias operativas de más del 25 % en nuestros negocios de WILD Flavors; y un crecimiento del volumen con respecto al año anterior de más de un 20 % para nuestros negocios de marketing de destinos.

También continuamos con la gestión de nuestra cartera de activos para maximizar los retornos, incluida la venta de nuestro negocio Crop Risk Services y el acuerdo para vender nuestras operaciones de trituración de semillas oleaginosas en Bolivia.

- **La mejora de nuestra estructura de costos a través de la preparación.** La preparación es una iniciativa multianual que combina una fabricación eficiente, la estandarización del proceso y un diseño digital. Sus objetivos son reducir los costos y permitir experiencias consistentemente excelentes a los clientes. En el 2017, logramos USD 285 millones en ahorros de costos de proyección, y continuaremos con la mejora de la eficiencia y la reducción de los costos a través del aprovechamiento de la tecnología para ayudar a ahorrar cientos de millones de dólares adicionales.
- **Crecimiento estratégico mediante la creación de nuestra cadena de valor integrada en EMEA.** Nuestras adquisiciones de Chamtor, una empresa francesa que produce edulcorantes a partir del trigo, y Biopolis, fabricante de probióticos con base en Valencia, España, han aumentado nuestra participación en los mercados regionales de edulcorantes, almidones y bioactivos. Desarrollamos nuestros negocios de marketing de destino en Oriente Medio con la adquisición de una participación mayoritaria de Industries Centers en Israel, y a principios del 2018, anunciamos la formación de una sociedad conjunta con Cargill para proporcionar harina de soja y aceite para los clientes en Egipto.

También continuamos utilizando la capacidad incrementada de trituración flexible en nuestras instalaciones de semillas oleaginosas en Alemania para triturar semillas de soja no modificadas genéticamente y satisfacer la creciente demanda de la región. Y en marzo de este año, anunciamos un acuerdo para adquirir una participación en el capital de un 50 % en los negocios de edulcorantes y almidones de Aston Foods y Food Ingredients con sede en Rusia, un movimiento que nos permitirá abordar las crecientes necesidades de ingredientes de la industria de alimentos y bebidas de Rusia. También estamos invirtiendo para acercarnos a los clientes y ayudarlos a liderar los segmentos del mercado de rápido crecimiento, incluidos saborizantes y colorantes naturales, proteínas de origen vegetal, granos antiguos y fibra soluble.

Perspectiva del 2018

Al igual que el año pasado, estamos tomando el control en el 2018 para impulsar los resultados, aun cuando los “brotes verdes” de la mejora de las condiciones comerciales continúan emergiendo en varios segmentos. Nuestro énfasis está en optimizar nuestros negocios actuales y en reducir nuestros costos de proyección a USD 200 millones adicionales a través de la preparación. Aceleraremos la preparación en el 2018, con iniciativas que incluyen:

- La implementación continua de IADM, nuestro proyecto de transformación comercial que ayuda a estandarizar los procesos y sistemas, a mejorar la toma de decisiones y a controlar los costos.
- El impulso de proyectos de eficiencia energética con motores altamente eficaces, tecnologías de evaporación y tecnología de mezcla, ambas de bajo consumo energético.
- La ampliación de nuestra iniciativa de excelencia en el rendimiento: un riguroso programa que empodera, compromete y permite a los colegas de primera línea mejorar y estandarizar los procesos durante todo el negocio.

También nos beneficiaremos de varios de nuestras mayores inversiones recientes, incluido nuestro complejo de proteínas de especialidad en Campo Grande, Brasil, que aumentará la producción en el 2018.

Liderato con un propósito claro

Como una agroempresa mundial y proveedor de ingredientes para alimentos principal, ADM juega un papel fundamental en la alimentación de un mundo que demanda proteínas, cuya población superará los 9500 millones a mediados de este siglo. Al mismo tiempo, nuestra misión ha evolucionado para incluir una mejor nutrición para los consumidores de todo el mundo, lo que tiene un impacto positivo en la calidad de vida de las personas.

Para cumplir estos compromisos con nuestros clientes, sus consumidores y la sociedad en general, buscaremos el crecimiento en cinco plataformas clave que creemos que poseen un gran potencial para impulsar ganancias y retornos más sólidos. Estos son:

- **Sabor:** Ya hemos observado un enorme crecimiento en el negocio de WILD Flavors que adquirimos en el 2014. En adelante, avanzaremos con nuestro trabajo de innovación de productos, ampliaremos nuestro servicio de alimentos y la base de clientes de etiqueta privada, y trabajaremos para replicar nuestras fortalezas regionales, como las capacidades gastronómicas que hemos creado en América del Norte desde nuestra adquisición de Eatem Foods en el 2015, en una escala global. También planeamos continuar con la expansión de nuestra red de centros de innovación, que nos permite colaborar con los clientes en el desarrollo y la reformulación de productos nuevos. Abrimos una instalación en Sidney en el 2017 y otra en Singapur en enero del 2018, seguidas del centro que abrimos en Cranbury, Nueva Jersey, en el 2016.
- **Nutrición:** Además de acelerar las ventas del complejo de proteínas de especialidad Campo Grande, vemos oportunidades para aprovechar nuestras fortalezas existentes en las proteínas, las fibras, los frijoles comestibles y otros ingredientes alimentarios para desarrollar nuevos productos y servicios que ayuden a nuestros clientes a responder eficazmente a las preferencias del consumidor en evolución constante.
- **Nutrición animal:** Debido a que el consumo mundial de carne continúa en aumento, serviremos como un proveedor líder de productos de nutrición animal de alta calidad para los productores de ganado y de acuicultura, así como para los propietarios de animales de compañía. Con ese objetivo en mente, el año pasado adquirimos Crosswind Industries, Inc., fabricante de premios para mascotas, completamos nuestra última instalación de premezcla para alimentos en Zhangzhou, China, y anunciamos los planes de construir otra planta de premezcla en Xiangtan, China. También agregamos líneas de producción de alimentos de acuicultura en nuestro complejo existente de Nanjing, China.
- **Bioactivos:** La comprensión científica de las microbiomas intestinales de los humanos y de los animales sigue profundizándose, lo que ofrece a ADM una oportunidad de construir una cartera de prebióticos y probióticos, soluciones de nutrición personalizadas y enzimas de sanidad animal que abordan la creciente demanda en los segmentos farmacéutico, de alimentos y bebidas, cuidado personal y cuidado infantil. La adquisición de Biopolis el año pasado, nos facilitó una fuerte presencia en este sector y nuestro posterior anuncio de una asociación de investigación conjunta con Mayo Clinic, centrada en la pérdida de peso, puede dar como resultado hallazgos con amplias implicaciones para la salud y el bienestar humanos. Mientras tanto, en enero del 2018, anunciamos un acuerdo de desarrollo conjunto con Qingdao Vland Biotech Group Co., Ltd., para el desarrollo y la comercialización de enzimas para aplicaciones de alimentación animal. Más adelante este año, abriremos un nuevo laboratorio de enzimas en Davis, California, para respaldar los esfuerzos adicionales de investigación y comercialización.
- **Carbohidratos:** Con miras a desarrollar nuestra cartera industrial, alimentaria y de almidón de especialidad, crearemos una plataforma de carbohidratos más amplia con un potencial de crecimiento significativo. La adquisición de Chamtor, nuestro lanzamiento de nuevos edulcorantes fabricados a partir de Stevia y de fruta del monje, y el éxito continuado de las primeras operaciones de edulcorantes de Eaststarch en Europa Oriental ilustran solo algunas de las posibilidades.

Seguridad, sostenibilidad y servicio para nuestras comunidades

La salud y la seguridad de nuestros 31 000 colegas en todo el mundo siempre será nuestra mayor prioridad. El cuarto trimestre del 2017 fue el único período de tres meses más seguro de ADM en el registro y establecimos tres registros de seguridad mensuales durante el año calendario.

También está en curso nuestro trabajo para fortalecer nuestro rendimiento medioambiental y la integridad de nuestra cadena de valor. En mayo, se informó que ADM redujo la intensidad energética en un 25 % y las emisiones en un 11 % sobre una base por unidad de producción desde el 2010; el uso del agua disminuyó cerca de un 25 % sobre la misma base desde el 2008. De acuerdo con los compromisos establecidos en la política de no deforestación que adoptamos en el 2015, se informó que alcanzamos el 98 % de trazabilidad en nuestra cadena de suministro de aceite de palma; un 95,5 % de trazabilidad para el aceite de palmiste y un 99 % de trazabilidad a nivel de municipalidad/distrito para nuestra cadena de suministro de soja.

Porque creemos que un factor clave para el éxito de las empresas es una cultura inclusiva y una fuerza laboral diversa, ADM fundó y actualmente lidera Together We Grow, un consejo interdisciplinario que representa a la industria, a la academia, a las organizaciones no gubernamentales y a los órganos legislativos que trabajan para desarrollar la canalización de diversos talentos dentro de la industria agrícola. También somos parte de CEO Action for Diversity & Inclusion, una colaboración dirigida por un director general para cultivar lugares de trabajo que sean diversos e inclusivos. A nivel empresarial, continuamos con la inversión en el desarrollo de los colegas para mejorar aún más la capacidad de nuestro equipo y construir nuestra base de talentos para el futuro.

A medida que avanzamos más en el 2018, estoy orgulloso de la dedicación y el sentido de responsabilidad de nuestros 31 000 colegas para ofrecer el mejor rendimiento posible. Su perseverancia, el enfoque al cliente y el compromiso con la excelencia en todo lo que hacen fue evidente durante el 2017, y estoy seguro de que tendremos muchos más avances positivos para escribir sobre el año que viene en esta época.

Atentamente,



Juan R. Luciano
Presidente de la Junta Directiva, director ejecutivo 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.