



## Estimados accionistas:

A lo largo de los últimos cinco años, ADM experimentó una notable evolución. Nos basamos en un legado de más de un siglo para aprovechar nuestras aptitudes centrales y crear un negocio global de nutrición, con una variedad de ingredientes y soluciones líder en la industria que abre puertas a oportunidades de crecimiento en áreas clave de tendencias macroglobales. Hemos optimizado nuestra utilización de tecnologías innovadoras para poder gestionar nuestra empresa de manera más eficiente y responder a las necesidades de los clientes, y consolidamos las operaciones para simplificar nuestro negocio, mientras seguimos ampliando nuestra presencia global, desarrollando capacidades, e incorporando talentos y experiencia que nos permitan agregar valor a cada área de nuestra cadena de valor global.

A principios de 2020, lanzamos una nueva identidad corporativa, que refleja los apasionantes cambios que efectuamos y la empresa dinámica en que nos hemos convertido. El aspecto central de esa identidad es nuestro propósito: liberar el poder de la naturaleza para enriquecer la calidad de vida. Ponemos ese propósito en práctica todos los días, y no solo nuestros logros de 2019, sino nuestros planes para 2020 en adelante lo demuestran.

## Desempeño y logros en 2019

A comienzos de 2019, no podíamos prever algunas de las dramáticas turbulencias externas que afectarían a nuestra industria. Tanto las condiciones climáticas extremas en los Estados Unidos, como la peste porcina africana, la disputa comercial entre EE. UU. y China –y a comienzos de 2020, el coronavirus– planteaban desafíos. Pero en todo el mundo, nuestro equipo demostró su resiliencia, su innovación y su dedicación para hacer frente a esos desafíos.

## Respondemos a los accionistas y al futuro de ADM

<b>USD 3,24</b>	<b>USD 3,5 mil millones</b>	<b>USD 3,1 mil millones</b>	<b>7,5 %</b>	<b>353</b>	<b>USD 940 millones</b>
Beneficio por acción (EPS) ajustado en 2019	EBITDA (beneficio consolidado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) ajustado	Beneficio operativo ajustado por segmento en 2019	Retorno ajustado de los últimos cuatro trimestres sobre el capital invertido (ROIC), 75 puntos base por encima del WACC anual	Pagos consecutivos de dividendos trimestrales hasta marzo de 2020	Retorno de capital a los accionistas

En todo el mundo y en cada uno de nuestros tres segmentos de negocios, nuestro equipo alcanzó impresionantes logros:

- En el tercer trimestre, lanzamos nuestro nuevo segmento combinado de **Servicios agrícolas y Semillas oleaginosas**, y durante la segunda mitad del año, ese equipo se unió y aprovechó exitosamente a las oportunidades de sinergia que ofrecía un modelo de negocios simplificado, incluidos más de USD 300 millones en iniciativas de reducción de capital. El negocio combinado aportó USD 1,9 mil millones de beneficios operativos ajustados en 2019, con lo que logró múltiples hitos de crecimiento y mejoras en el curso del año. Seguimos mejorando nuestra presencia global de marketing de destinos, al aumentar los volúmenes generales en un 10 % y continuar con la expansión a nuevos mercados; integramos satisfactoriamente los recursos de semillas oleaginosas brasileñas de la firma Algar Agro; y tomamos medidas que mejoraron considerablemente los resultados de nuestro negocio Golden Peanut and Tree Nuts. Además, nuestro equipo de aceites refinados registró uno de los mejores años de la historia, y ofreció a los clientes nuestras soluciones de aceites y grasas con valor agregado.

- Nuestro equipo de **Soluciones de carbohidratos** continuó maniobrando satisfactoriamente en medio de las complicadísimas condiciones del mercado que imperaron en 2019, y aportó USD 644 millones en beneficios operativos ajustados. Para contrarrestar los bajos márgenes que ofrecía la industria en etanol, nuestros colegas se centraron en fuertes iniciativas de mejoramiento a nivel de implementación, optimización y operaciones. El negocio identificó y aprovechó oportunidades clave del mercado: llevamos a cabo una realineación de nuestro negocio norteamericano de molinera de harina, lo cual incluyó la inauguración de dos nuevos molinos harineros de vanguardia en Mendota (Illinois), y seguimos respondiendo a las crecientes necesidades de los clientes tanto de alimentos como de almidones industriales, así como de edulcorantes especiales.
- **El negocio de Nutrición** experimentó un año extraordinario. Nuestra propuesta de valor –una cartera de soluciones integrales e innovadoras líder en la industria, que podemos llevar del prototipo al mercado con inigualables velocidad y eficiencia– halló eco en clientes del mundo entero. El beneficio operativo ajustado del segmento de USD 418 millones representó un crecimiento del 23 % en comparación con 2018. Las ventas registraron un aumento interanual superior al 53 % a un tipo de cambio fijo, y el EBITDA (beneficio consolidado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) ajustado fue un 32 % más alto que en 2018. El equipo de WFSI (WILD Flavors & Specialty Ingredients) siguió ganando clientes, con beneficios operativos un 18 % más altos que en 2018. Mejoramos nuestra posición de liderazgo en áreas con tendencias de consumo en rápido crecimiento, lo que incluyó una importante colaboración con Marfrig para fabricar productos de consumo con fuentes de proteínas alternativas; y ampliamos nuestra incomparable gama de productos y soluciones con la incorporación de los líderes citrícolas Florida Chemical y Ziegler, seguidos en el primer trimestre de este año por el líder de extractos botánicos Yerbalatina. Llevamos a cabo la adquisición de Neovia y, tras una exitosa integración, hoy apreciamos los beneficios de nuestra nueva plataforma global de ingredientes y soluciones nutricionales para mascotas y animales de producción.

Nuestro desempeño en todas las áreas de la empresa se apoyó en un permanente énfasis en la **Preparación**. En el curso de 2019, tomamos medidas para impulsar la estandarización y la eficiencia y mejorar nuestra implementación, para lo cual continuamos centralizando actividades cruciales (por ejemplo, mediante nuestra nueva organización de operaciones globales) y agilizamos tanto la toma de decisiones como los procesos para fomentar la rendición de cuentas y agregar más valor en nuestra forma de trabajar. En 2019 también promovimos significativamente nuestro programa de transformación comercial 1ADM.

La preparación consiste en generar un motor de mejoramiento continuo, accionado por las ideas y la innovación que aporte cada miembro del equipo. Al finalizar el año, habíamos llevado a cabo 435 iniciativas de preparación individuales, las cuales representarán USD 815 millones de beneficios anuales proyectados. Solo en 2019, la preparación aportó aproximadamente USD 250 millones en beneficios netos acumulados, conforme a los objetivos que fijamos hace un año.

La preparación representa un cambio cultural que incluye la innovación, la agilidad y el aprendizaje en todos los niveles. Por eso presentamos nuestro curso integral de capacitación Capacidad para implementar (Ability to Execute, o A2E), a fines de 2018, e impulsamos activamente su aplicación en toda la organización, hasta que, a fines de 2019, habían cursado el programa unos 31 000 colegas.

### **Seguridad**

La salud y la seguridad de los colegas y contratistas de ADM sigue siendo nuestra máxima prioridad. Nuestra tasa de incidentes de jornadas laborales perdidas volvió a mejorar en 2019, al igual que las tasas de gravedad. Sin embargo, nuestra tasa total de incidentes registrables fue levemente más alta, lo que nos recuerda que la seguridad debe ser objeto de constantes mejoras y control. Podemos y debemos mejorar año tras año, para que todos los colegas de ADM vayan a su casa sanos y salvos al terminar cada turno. El hecho de que en enero de este año hayan fallecido dos personas después de más de un año sin muertes en el lugar de trabajo es un recordatorio trágico y aleccionador de que siempre debemos tener en mente la seguridad.

### **Diversidad e inclusión**

Si nuestra fortaleza proviene de nuestra gente, es evidente que una cultura inclusiva y una fuerza laboral diversa son cruciales para el éxito de ADM. Solo en un marco de verdadera diversidad –de entornos, experiencias y opiniones– nuestro equipo puede innovar, aprender y crecer. A principios de 2019, nos asociamos a Paradigm for Parity y asumimos el compromiso de lograr la paridad de género en nuestra estructura de dirección para 2030. Nos abocamos fuertemente a ese objetivo aumentando la representación femenina en nuestra cúpula directiva en casi un 5 % durante el año. Y nos estamos asegurando de construir esa

cultura diversa y acogedora en todos los niveles: en los EE. UU., casi el 60 % de nuestras contrataciones universitarias fueron de grupos subrepresentados. En noviembre, celebramos nuestra primera Semana global de la comprensión, e invitamos a colegas de todo el mundo a sentarse con sus líderes y sus pares para debatir de qué manera podemos trabajar para que nuestra cultura sea más abierta e inclusiva. En 2019, vimos a “Together We Grow”, el consorcio (fundado entre otros por ADM) enfocado en educar, reclutar, y retener al personal más diverso en el sector agrícola, hacer importantes avances y mostrar el potencial de la colaboración entre empresas, ONG y universidades con intereses diferentes pero comunes para mejorar nuestra industria. Y por segundo año consecutivo, dos colegas de ADM fueron distinguidas como “Women Worth Watching” (Mujeres ejemplares) por *Profiles in Diversity Journal*.

### **Gestión empresarial y cuidado del medioambiente**

Nuestra junta directiva actúa como representante de la empresa al servicio de las numerosas partes interesadas de ADM, incluidos sus accionistas, sus empleados, sus socios comerciales y sus comunidades. Nos enorgullecemos de nuestras firmes prácticas de gestión empresarial, que incluyen nuestro experimentado, independiente y heterogéneo cuerpo directivo; nuestro sólido proceso de evaluación de la junta y de la dirección; nuestro permanente compromiso con los accionistas; y nuestra supervisión de la estrategia corporativa, de la remuneración y la sucesión de los ejecutivos, de la gestión del riesgo empresarial, y de las políticas y programas de conformidad.

La solidez de nuestras prácticas empresariales nos ha ganado un sostenido prestigio entre las organizaciones de accionistas. En enero de este año, la revista Fortune nos designó como una de las “World’s Most Admired Companies” (empresas más admiradas del mundo) por 12.º año consecutivo. ADM fue incluida en el Sustainability Yearbook (anuario de sustentabilidad) 2020 de S&P Global, “un escaparate de las empresas más eficaces del mundo entre los pares de la industria y en términos de parámetros ambientales, sociales y de gestión (ESG) de relevancia financiera”. Y en febrero, Ethisphere, reconocido árbitro de ética empresarial, designó a ADM como una de las empresas más éticas del mundo.

La sustentabilidad global es un aspecto esencial de los negocios y la cultura de nuestra empresa. Creemos en allanar el camino mediante prácticas adecuadas, soluciones progresivas y acciones conscientes que produzcan un efecto positivo, y seguimos tomando medidas enérgicas para asegurarnos de cumplir con nuestros compromisos públicos en áreas como deforestación y derechos humanos, entre muchas otras. En 2019, ADM formó un nuevo comité de la junta directiva en materia de Sustentabilidad y Responsabilidad Empresarial. Dicho comité, presidido por la integrante de la junta Suzan Harrison, ofrece orientación, liderazgo y supervisión al más alto nivel para las iniciativas de sustentabilidad y civismo empresarial de ADM.

En diciembre, ADM fue preseleccionada como Abanderada de la Sustentabilidad por el premio Food Ingredients Innovation (innovación en ingredientes de alimentos) por su labor en la promoción y el apoyo de prácticas agrícolas sustentables entre más de 12 000 pequeños agricultores de Brasil y de Paraguay. También nos asociamos a Concern Worldwide en 2019 para crear el proyecto Lifesaving Education and Assistance to Farmers (educación y asistencia a los agricultores para salvar vidas), una iniciativa de 18 meses destinada a combatir la desnutrición y el hambre crónicas en Kenia y Etiopía.

### **De 2020 en adelante**

Al visualizar el futuro desde 2020 adelante, prevemos un contexto de consumo expuesto a cambios vertiginosos en el que ADM está excepcionalmente posicionada para jugar un papel fundamental. Identificamos siete tendencias globales que presentan oportunidades crecientes:

- Proteínas alternativas
- Nutrición del cuerpo, la mente y la salud emocional
- El microbioma como fuente de salud y bienestar
- Del etiquetado limpio (énfasis en productos naturales) al etiquetado claro (no engañoso)
- Humanización de las mascotas
- Nutrición sustentable
- Materiales renovables

En cada una de estas áreas de tendencias, ADM ofrece no solo ingredientes y productos, sino soluciones y sistemas personalizados avalados por los mejores conocimientos científicos e investigación disponibles, y un equipo con capacidades inigualables que brindan a los clientes la ventaja necesaria para triunfar.

Para responder a la demanda en estas áreas de tendencias y alcanzar nuestros objetivos de 2020 en adelante, nos enfocaremos en seguir alineando nuestras iniciativas de comercialización y nuestras inversiones en Investigación y Desarrollo y en tecnología para apoyar a nuestros clientes y promover el crecimiento. En respaldo a esta estrategia, mantendremos nuestro fuerte énfasis en la Preparación, abocándonos a generar proyectos de mejoramiento interno mediante continuos esfuerzos de reducción del capital invertido para la implementación de nuevas tecnologías. También continuaremos incorporando mejoras comerciales y optimizando la implementación donde sea necesario, así como priorizando la captación de oportunidades en curso que ofrecen nuestras recientes inversiones para el crecimiento.

ADM tiene una vasta herencia de creación de soluciones a partir de la naturaleza. Hoy, nuestra cartera de soluciones líderes en la industria satisface todos los gustos y cumple con las necesidades nutricionales de una población mundial creciente y muy cambiante. Somos líderes globales en alimentación, la empresa de procesamiento de productos agrícolas más diversificada del mundo y el principal negocio de aprovisionamiento agrícola a nivel mundial, y seguimos creciendo y mejorando. Estoy orgulloso de nuestro equipo por la transformación que hemos efectuado y por los resultados obtenidos en un año difícil para la industria, y muy entusiasmado por las oportunidades que nos aguardan.

Atentamente,



Juan Luciano  
Presidente de la Junta Directiva, director general y presidente