


John Jones (izquierda), presidente y director ejecutivo de Air Products, visitó en octubre a los empleados de Carburos Metálicos, la filial española de Air Products. Aquí, John habla con Erwin Zwicky, vicepresidente del Southern Europe, y con Mireia Sans Blasco, que trabaja en recursos humanos en el Programa de Desarrollo Profesional de la compañía.



a nuestros accionistas



Durante los últimos años, todos hemos aprendido que lo inusual se ha convertido en usual, que lo inesperado se ha transformado en lo esperado y que el cambio es constante. Les digo a los empleados que puede no ser justo o lógico, pero es la realidad y debemos lidiar con ella. Nuestra realidad del año 2003 fue que, a pesar de una estrategia bien definida, del arduo trabajo y del esfuerzo concentrado de nuestra gente, no alcanzamos los objetivos financieros que establecimos para nosotros y para nuestros accionistas. Estamos gestionando de manera agresiva aquellas cosas que están bajo nuestro control, y las numerosas medidas que tomamos en el 2003 dan lugar al trabajo de base para el año 2004. Más que nunca, estamos decididos a demostrar que las estrategias y las difíciles decisiones de gestión de cartera que hemos tomado durante los últimos años proporcionarán resultados positivos en el balance final.

Nuestro equipo entiende que la mayor oportunidad para mejorar nuestro rendimiento a corto plazo es aprovechar nuestra ventaja operativa. Sin embargo, no dependemos exclusivamente de la mejora de los volúmenes. Sabemos además que debemos continuar con nuestro enfoque disciplinado con respecto al gasto de capital mientras incrementamos la productividad y gestionamos de manera activa nuestra cartera. En este informe, nos referiremos en detalle a nuestras áreas de crecimiento, productos, mercados y países que respaldan nuestra estrategia. Creemos que ofrecemos más que los demás: que marcamos la diferencia. En 2004, estamos decididos a ofrecer esa diferencia a nuestros accionistas.



## Nuestros resultados

Los desafíos durante el año fiscal de 2003 fueron significativos. El ámbito industrial estuvo poco activo, dando lugar a volúmenes pobres e inversiones de capital retrasadas por parte de nuestros clientes. Durante el primer semestre, vimos la continuación de la caída más pronunciada en la historia de la industria electrónica. Experimentamos además costes elevados e inestables tanto de la energía como de las materias primas a lo largo de todo el año.

Registramos ganancias por acción de 1,78 dólares, en las que se incluía un cargo de 0,43 dólares para nuestro plan mundial de reducción de costes. Si bien las ganancias bajaron respecto al año anterior, existe una evidencia sólida de que nuestras estrategias son las adecuadas para proporcionar un rendimiento superior en el futuro. Por ejemplo, el crecimiento de los ingresos totales de la compañía fue de un sólido 17 por ciento, en Gases superando el 21 por ciento y en Productos Químicos por encima del 10 por ciento. El crecimiento de nuestros negocios base y adquisiciones representa los dos tercios de la mejora de Gases y la mitad de la mejora de Productos Químicos.

Los ingresos operativos de Gases disminuyeron 29 millones de dólares, incluyendo un incremento de 71 millones de dólares en el gasto neto para planes mundiales de reducción de costes. El beneficio se obtuvo de la mejora en los volúmenes de la mayoría de las empresas, de las adquisiciones y de los efectos cambiantes favorables: un buen rendimiento en un entorno difícil. Los ingresos operativos de Productos Químicos disminuyeron 105 millones de dólares, incluyendo un incremento de 55 millones de dólares en el gasto neto para planes mundiales de reducción de costes. Estos decepcionantes resultados se vieron afectados por más de 50 millones de dólares correspondientes a costes más altos de las materias primas y de la energía. Además, tuvimos un año pobre en nuestro segmento de Equipamiento debido principalmente a una menor actividad en intercambiadores de calor LNG. En el balance final, la mejora en el rendimiento de nuestro segmento de Gases compensó sobradamente los pobres resultados en los segmentos de Productos Químicos y Equipamiento.

Nuestra mayor prioridad es mejorar las ganancias y el rendimiento concentrándonos en nuestras virtudes y eliminando los obstáculos hacia nuestro progreso. En Productos Químicos, continuamos con nuestras acciones de gestión de cartera para rentabilizar al máximo nuestro conjunto de empresas y estamos dando pasos definitivos para reducir la inestabilidad causada por las materias primas. Por ejemplo, a partir de la primavera de 2004, tendremos un nuevo plan de abastecimiento de metanol desde Trinidad; hemos cerrado nuestras instalaciones de producción de metanol y amoníaco de Pensacola en Florida y anunciamos planes para vender nuestra empresa europea de metilaminas y derivados. Y en cuanto a Equipamiento, nuestros clientes de LNG parecen estar preparados para enviarnos nuevas solicitudes de pedidos que serán clave para aumentar las ganancias en ese negocio.



**John Jones y José Luís Mozo, director general de Merchant Gases, hablan acerca del programa de alineamiento de marcas que se está poniendo en funcionamiento en Carburos.**

Fundamentalmente, creemos que nosotros ofrecemos más a nuestros accionistas. A pesar de las reducidas ganancias de este año, seguimos siendo una de las compañías más estables en el sector químico. Nuestra diversidad de mercados y productos y nuestros atractivos modelos comerciales generan beneficios de una solidez constante. Y esperamos un significativo aumento de ganancias en el futuro en una economía que mejora con los activos con los que contamos en la actualidad, en particular en electrónica, química y gases. Creemos que nuestras estrategias, nuestro enfoque disciplinado en cuanto al gasto de capital y nuestra posición de liderazgo en los mercados en expansión nos diferencia del resto.

Al inicio del año fiscal, articulamos nuestras cuatro áreas estratégicas de atención: crecimiento, gestión de los negocios, proceso de trabajo y cambio. Estas cuatro áreas son de vital importancia para alcanzar nuestra visión de convertirnos en la mejor compañía en la que invertir, comprar y trabajar. Y hemos realizado grandes progresos en cada una de estas áreas, sacando ventaja de diversas oportunidades para moldear nuestro futuro.

## Más potencial de crecimiento

Seguimos comprometidos con nuestras cuatro plataformas de crecimiento global —electrónica, materiales de desarrollo, hidrógeno de refinería y soluciones energéticas y el cuidado de la salud— y nuestra posición en cada una es única. Este año, invertimos el 75 por ciento de nuestro capital y del I+D (Investigación y Desarrollo) en dichas áreas. El crecimiento en estos mercados es real y duradero. Les invito a que lean más acerca de las cosas fascinantes que estamos realizando en cada uno de estos negocios en la siguiente sección de este informe. En la actualidad, representan más del 50 por ciento de nuestra cartera, superior en aproximadamente un tercio comparada con la de tan sólo dos años atrás. Con el tiempo, el enfoque de nuestra plataforma de crecimiento nos está transformando en una compañía de alto crecimiento y alto rendimiento, y también en una compañía que exige menos capital.

Resulta también de vital importancia que nos concentremos en las geografías adecuadas que presenten las mejores oportunidades. Asia representa más del 15 por ciento de las ventas totales de nuestra compañía y sabemos que será una parte cada vez más grande de Air Products en los años venideros. Tenemos posiciones firmes en electrónica, gases básicos, productos químicos y servicios que guiarán nuestro éxito constante. Actualmente, somos líderes en Corea y Taiwán, y estamos expandiendo nuestra presencia a largo plazo en China.

## Cambios significativos en la gestión de los negocios

La gestión de los negocios es un proceso que está en curso. Tenemos que evaluarlo de manera constante su rendimiento en el mercado para luego tomar decisiones estratégicas y a veces difíciles. Durante el año fi scal de 2003 tuvimos una intensa actividad, realizando tanto adquisiciones estratégicas —como la compra en agosto de 2003 de la empresa Electronic Chemical de Ashland Specialty Chemical Company y la adquisición en octubre de 2002 de American Homecare Supply— como desinversiones estratégicas, como lo fue la venta de nuestra empresa canadiense de gas comprimidos. En la página 13, encontrarán una lista de las principales acciones que hemos realizado durante el presente año fi scal. La gestión de los negocios es un proceso disciplinado, y continuaremos proporcionando instrucciones y objetivos firmes para ayudar a las empresas a lograr sus metas.

## Más mejoras en los procesos de trabajo futuros

Este año se completó una gran cantidad de trabajo que condujo a la convergencia de muchos de nuestros diversos procesos comerciales en procesos internacionales. Con el fin de mejorar nuestra eficiencia y eficacia en proveer a los clientes —al mismo tiempo que alcanzamos los beneficios financieros que nos hemos propuesto en nuestro programa SAP— estamos integrando actividades de cadenas de suministro mediante servicio al cliente, compras y producción para servir mejor a nuestros negocios. En la actualidad, aproximadamente el 30 por ciento de nuestros ingresos se basa en el sistema SAP y, en la primavera, esa cifra se incrementará a casi el 70 por ciento. Procesos de pedidos más efectivos, ciclos de tiempo más rápidos y capacidades de comercio electrónico mejoradas nos ayudarán a darle valor a nuestros clientes al tiempo que reducimos el coste total de servicio.

## Adoptar cambios

Este año completamos diversas medidas de sucesión planeadas, realizando la transición a un nuevo liderazgo operativo. Quiero mostrar mi reconocimiento y agradecer personalmente a Bob Gadomski y a Andy Cummins por sus 60 años conjuntos de liderazgo sobresaliente y por sus incontables aportaciones a esta compañía. Todos les deseamos lo mejor en sus jubilaciones. Y esperamos una perfecta transición con sus sucesores, Mark Bye y John McGlade, dos excelentes líderes con amplia experiencia en muchas empresas y países.

Además, no podríamos haber logrado lo que hicimos en este año de desafíos sin la gente de Air Products, su buena disposición para aceptar el cambio y su compromiso con nuestras estrategias. Han trabajado con gran intensidad en transformar esta compañía para un futuro de crecimiento y rendimiento más elevados, todo con un continuo compromiso con la seguridad, la excelencia operacional y la innovación. Nuestra gente tiene pasión por satisfacer a los clientes, por participar activamente en sus comunidades y por cuidar el medio ambiente. Sus esfuerzos nos ayudaron a ser elegidos como parte de los Dow Jones Sustainability World Indexes — 2004, como así también a hacer grandes progresos en las demás iniciativas de nuestras responsabilidades corporativas.



**John Jones junto a María José Pascual (izquierda) y Felicia Soler (fondo), asistentes de medio ambiente, salud, seguridad y calidad, y José María de Pablo, director de medio ambiente, salud, seguridad y calidad de Southern Europe y Medical.**

## Apuntando al futuro

Nuestras prioridades para el año fi scal de 2004 son dirigir el crecimiento de las ganancias y mejorar el rendimiento sobre el capital. Para lograr esto, incrementaremos la utilización del activo, gestionaremos nuestra cartera, fortaleceremos nuestras plataformas de crecimiento global, cumpliremos con nuestros compromisos de mejorar los procesos e invertiremos en nuestro agente: el eje central que hace diferente a Air Products. Y pueden esperar más de Air Products: cumpliremos con nuestro compromiso de generar un valor accionario duradero.

**John P. Jones III**  
Presidente y director ejecutivo