

“ El único camino hacia la excelencia es concentrarse exclusivamente en lo que uno puede hacer potencialmente mejor que ninguna otra organización. ”

—Jim Collins, *Empresas que sobresalen*

En 2007, 22.000 personas de Air Products distribuidas por todo el mundo se concentraron en lo que hacen mejor que nadie: *proporcionar el estilo claramente diferenciado de Air Products*. Este enfoque consistió en aumentar los ingresos brutos combinado con mejoras notables en los beneficios netos, en mejorar nuestra rentabilidad del capital para seguir ganándonos el derecho a invertir, en aprovechar los recursos de nuestros sistemas y organización globales, en escuchar de verdad a nuestros clientes y obrar en consecuencia, y en responder a unas circunstancias globales siempre cambiantes para poder sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado con mayor rapidez que nunca. Vamos por el camino de convertirnos en una empresa con más desarrollo y rendimiento, con resultados verdaderamente excepcionales.

El ejercicio de la diferencia

Este año ha marcado un hito para la empresa. Por primera vez, alcanzamos los mil millones de dólares en ingresos netos con ventas de diez mil millones de dólares, una subida del 43 y del 15 por ciento, respectivamente, en relación con el año anterior. Con ello hemos conseguido por cuarto año consecutivo alcanzar los dos dígitos en ventas y el crecimiento de los dividendos por acción. Los ingresos de explotación de las operaciones continuadas de 1.390 millones de dólares aumentaron un 23%, y los dividendos por acción diluidos de 4,37 dólares aumentaron un 25%.

Cumplimos nuestro objetivo de mejorar el rendimiento de la explotación sobre el activo neto (ORONA) con un incremento del rendimiento de 110 puntos base con respecto al año anterior, mediante una disciplina de capital continuada y una mayor productividad y carga en planta. Además reforzamos nuestro balance, con lo que seguimos mejorando nuestra sólida posición financiera. El flujo de caja de las operaciones continuadas fue de mil millones y medio de dólares, incluidas las contribuciones a planes de pensiones de 290 millones de dólares. Nuestro coeficiente de endeudamiento (relación deuda-capital) se sitúa en un 39,3% al final del ejercicio, un resultado que nos

Ciertas cantidades y comparaciones con el año anterior de esta carta se consideran medidas que no se ajustan a los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés). Consulte la página 12 para las conciliaciones y cantidades GAAP comparables.

sitúa de pleno dentro de la categoría "A" de límite de crédito. El gasto de capital de las operaciones existentes en planta y equipamiento, excluidas las adquisiciones, fue de 1.100 millones de dólares. El gasto en adquisiciones fue de 539 millones de dólares.

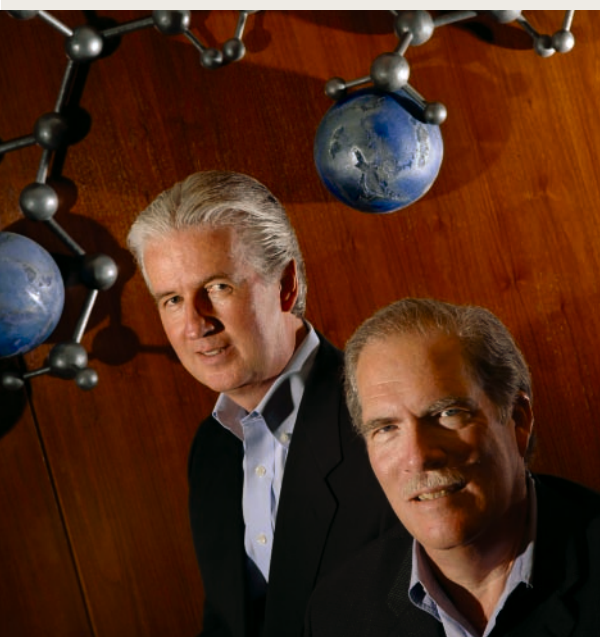
La fortaleza continua de nuestros flujos de caja de operaciones nos permitió la recompra de 567 millones de dólares en acciones. Se trata del tercer año consecutivo en que readquirimos 500 millones de dólares o más de nuestras acciones. Nuestra Junta aprobó la asignación de mil millones de dólares adicionales para la recompra de acciones, cuando sólo quedan menos de 500 millones de dólares bajo la autorización actual. En consonancia con nuestra asentada tradición, 2007 fue también el 25 año consecutivo con aumento de los dividendos para los accionistas.

Con la fuerza de este rendimiento financiero subyacente, nos centramos en atrapar el crecimiento lucrativo. Tras finalizar la reorganización empresarial estratégica, hemos alineado nuestros gastos en personal, capital e I+D en los mercados en desarrollo. Observamos una fuerte demanda de gases comerciales en los amplios mercados y geografías para los que trabajamos, con un aumento de las ventas a 3.200 millones de dólares. En el caso de los gases de gran tonelaje, nuestras inversiones en la planta de hidrógeno para combustibles limpios han dado unos resultados excelentes, y han aumentado los pedidos de unidades grandes de separación de aire. También ganamos más de la mitad de los negocios por los que licitamos en un fuerte ciclo de inversión de capital en el mercado de la electrónica, mientras que las adquisiciones e innovaciones de nuevos productos nos acercaron un poco más a nuestro objetivo de crear un negocio de materiales de alto rendimiento de mil millones de dólares en los próximos cinco años.

Asimismo, seguimos evolucionando en nuestras posiciones de liderazgo en las zonas en desarrollo. Las ventas totales a clientes de fuera de EE. UU. siguieron excediendo el 50%. Seguimos con nuestra trayectoria de crecimiento de más de un 20% en Asia, donde establecimos nuevos negocios; expandimos nuestras capacidades de investigación, ingeniería y producción en China; consolidamos nuestra posición de liderazgo en el suministro de gas en Taiwán y Corea, y completamos la adquisición de nuestro capital social restante en Malasia y nuestra empresa en participación de materiales de alto rendimiento en China. También adquirimos un importante negocio de gas envasado y comercial en Polonia, aprovechando la oportunidad de convertirnos en el principal

proveedor de gas industrial en la economía de Europa Central, que se encuentra en fase de rápido desarrollo. Por último, entregamos 132 millones de dólares en ingresos procedentes de socios de capital durante el año.

Este crecimiento se acompañó del compromiso continuado de reducir el carácter cíclico de nuestra cartera de valores.



John P. Jones III
Presidente

John E. McGlade
Presidente y
Director general

Tras la satisfactoria venta del negocio de aminas y la reestructuración de semielaborados de poliuretano en 2006, esperamos alcanzar un acuerdo de venta para los polímeros para finales del año natural. Concentrándonos de forma renovada en las exigencias de nuestros clientes del sector de la electrónica de productos de valor añadido, liderazgo en los costes y velocidad, racionalizamos nuestra cartera de productos; cerramos la planta de materiales especializados en Morrisville, Pensilvania; vendimos nuestro negocio de desarrollo de fotoresistencia, y anunciamos el acuerdo de vender el negocio de productos químicos de procesos de gran pureza.

También continuamos con nuestros esfuerzos de mejorar el negocio de asistencia sanitaria en EE. UU. Establecimos un nuevo equipo directivo; reestructuramos nuestros equipos de atención al cliente y de ventas, además de implementar planes de acción destinados a aumentar nuestra productividad y desarrollo. Seguimos sin estar satisfechos con el rendimiento comercial de este segmento. No obstante, creemos que estamos alcanzando la posición que nos permitirá ganar una prima por encima de nuestro coste de capital.

Por último, seguimos estimulando la productividad para beneficiar a nuestros clientes y nuestros ingresos netos. En toda la empresa, redujimos los gastos de venta, generales y administrativos como porcentaje de ventas a un 11,8%, 50 puntos base menos que el año pasado. El cambio hacia los servicios compartidos en Europa fue sólo un ejemplo de nuestros esfuerzos continuados por simplificar y agilizar nuestras operaciones diarias. Aún más importante es nuestra continua mejora de procesos y herramientas, incluida nuestra incorporación de SAP, que aporta valor y nos concede oportunidades de satisfacer las necesidades de los clientes con velocidad y eficiencia. Con nuestro despliegue de SAP en China, Taiwán y Corea, contamos aproximadamente con un 90% de ingresos de Air Products en todo el mundo en un único sistema global.

Y lo que es más importante, conseguimos todos estos objetivos con un rendimiento de seguridad, salud y medio ambiente excepcional. Hemos tenido uno de los mejores años, además de uno de los mejores resultados del sector.

Respuestas al ritmo del cambio

En los últimos años y durante nuestra trayectoria de diferenciación, hemos hecho cambios sustanciales internamente: tuvimos que ordenar nuestro negocio para poder aumentar el valor para nuestros accionistas y clientes mientras, a su vez, nos posicionábamos para obtener un crecimiento rentable y sostenido. Simplificamos, estandarizamos y globalizamos los procesos de trabajo, creando con ello una cultura de mejora continua. Nos reorganizamos en cuatro negocios globales para garantizar el crecimiento y rendimiento más elevados. Nos esforzamos en eliminar las pérdidas y en estimular la productividad.

A lo largo de este proceso, nuestra capacidad de escuchar y de establecer relaciones fue el principal elemento diferenciador de nuestro éxito comercial. En 2007, por ejemplo, aumentamos el negocio con clientes a largo plazo como Samsung; Jushi Group Co., Ltd.; Guofeng Steel Co Ltd; Eastman Chemical, Inc.; Wison Chemical Company Ltd.; Hynix Semiconductor Inc.; NASA, entre muchos otros. Aumentamos la capacidad de trifluoruro de nitrógeno en Corea, óxido nitroso en Taiwán y hexafluoruro de tungsteno en EE. UU.

También ampliamos nuestras actividades de I+D para satisfacer las necesidades derivadas del crecimiento de nuestros clientes de materiales de alto rendimiento y productos electrónicos. Nuestros clientes de refinerías de petróleo, productos químicos y del sector metalúrgico dependieron una vez más de la fiabilidad y excelencia operativas que proporcionamos desde nuestras plantas y redes de distribución de gases de gran tonelaje. Seguimos descongestionando y extrayendo más volúmenes de nuestras plantas actuales de gases comerciales y, simultáneamente, aumentamos la capacidad en aquellas regiones donde los clientes más necesitan el producto.

De cara al futuro y con la aceleración del ritmo de cambio, nos concentraremos en la agilidad, la velocidad y la innovación para que la relación con nuestros clientes pase a un nuevo estadio. Creemos que estamos en posición de hacerlo. Tenemos un historial probado de anticipar los sucesos y tendencias del mercado y evolucionar con ellos, lo que ha determinado nuestro crecimiento y ha ayudado a fomentar el éxito de nuestros clientes. Tal como Thomas Friedman, columnista del *New York Times*, indica en su libro, *La tierra es plana*, las compañías exitosas prosperan con el cambio y con los retos y oportunidades que éste conlleva.

Encontrará más información sobre los motores de nuestro desarrollo en las páginas siguientes

En nuestro horizonte

Mientras John y yo dirigimos la transición del liderazgo, Air Products está en posición de convertirse en una empresa de mayor desarrollo y rendimiento si cabe. Estamos en las regiones geográficas y en los mercados correctos para 2008. La carga de trabajo es elevada, y la actividad de licitación en todos nuestros segmentos sigue siéndolo también.

Seguiremos trabajando para aumentar nuestros márgenes y para reducir costes en todos nuestros negocios, con el objetivo de lograr una mejora de los márgenes de 100 puntos de base en el año fiscal 2008 y un aumento de 300 puntos de base en los próximos tres años. Y esperamos mantener una prima sobre nuestro coste de capital de ahora en adelante.

Todo esto se traduce en nuestra voluntad de lograr por quinto año consecutivo un crecimiento en las ganancias de dos dígitos y una continua mejora de la rentabilidad del capital en 2008. La voluntad de nuestros empleados de alcanzar las posiciones de liderazgo en el presente sin dejar de perseguir las oportunidades de crecimiento del futuro nunca había sido mayor.

Muy atentamente,



John P. Jones III
Presidente



John E. McGlade
Presidente y Director general