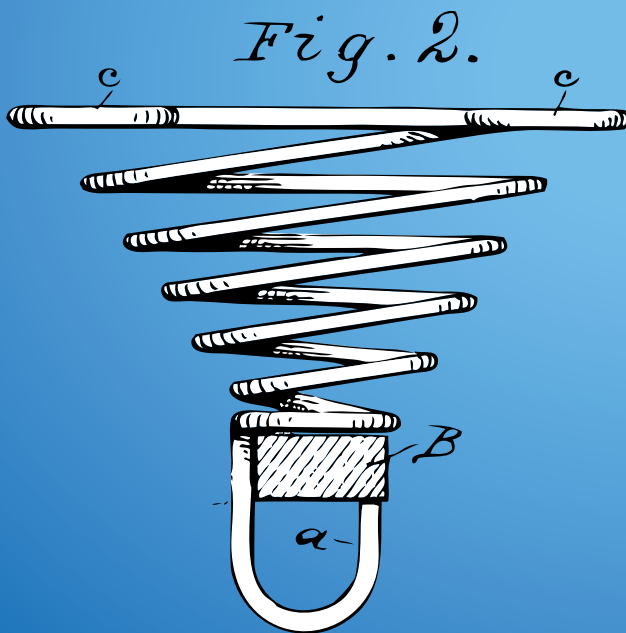


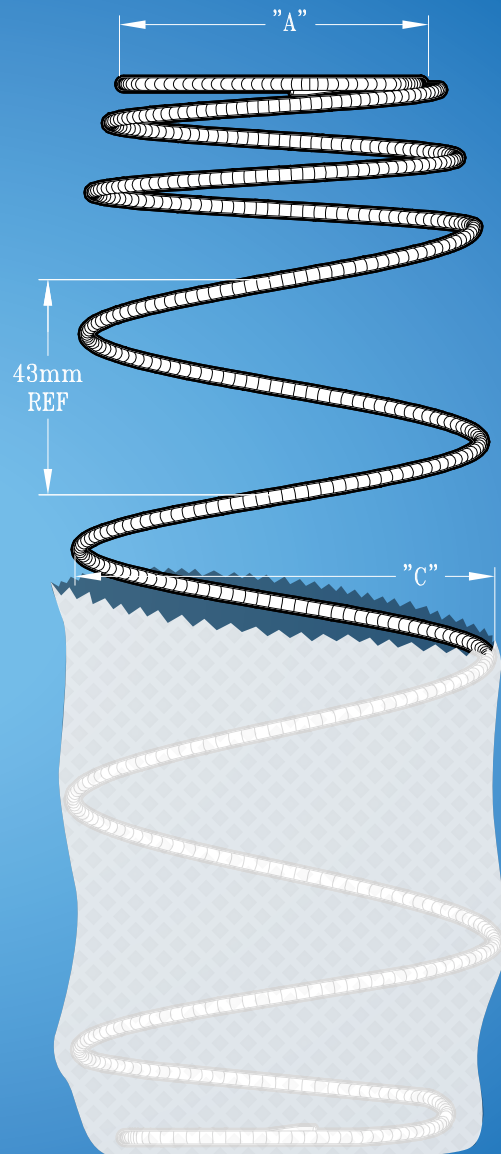
InVision

Una mirada al **interior**.
Una mirada al **futuro**.

Cambio y Continuidad

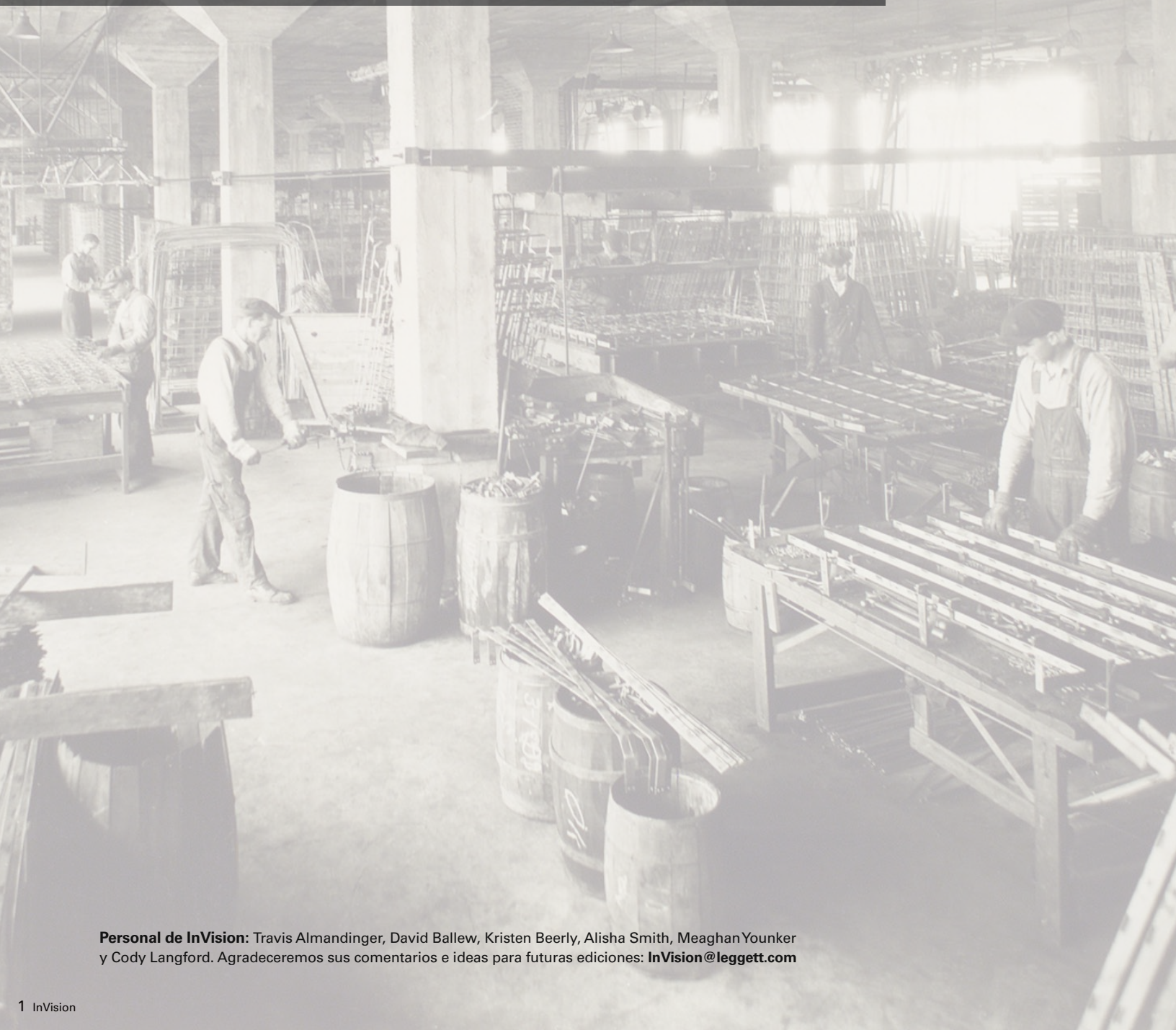


1883



2015

- Al igual que nuestro resorte para cama original, Leggett &
- Platt ha experimentado cambios importantes a lo largo de
- 132 años, pero nuestros valores centrales y el espíritu de
- asociación siguen siendo resistentes.



Personal de InVision: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Alisha Smith, Meaghan Younker y Cody Langford. Agradeceremos sus comentarios e ideas para futuras ediciones: InVision@leggett.com

“Estaba intentando descifrar cómo iba a pasarme la pelota a mí misma”, dijo mi hija mientras conducíamos de regreso a casa del peor juego y el más raro de su carrera de baloncesto de la secundaria.

Asistir a una escuela pequeña con solo cinco jugadoras en el equipo tiene sus ventajas; cada una cuenta y participa en el juego mucho tiempo. Pero también tiene sus desventajas, especialmente si alguien se lesiona o es expulsado. Eso es exactamente lo que había pasado en este juego.

La competencia era feroz. La emoción abundaba, el espíritu deportivo escaseaba y, hacia el final, solamente quedaban en juego mi hija y otra jugadora. Así es: dos contra cinco. Y si su compañera de equipo hubiera recibido una falta más, hubiera sido una contra cinco. Así que el comentario de mi hija sobre pasarse la pelota a sí misma no era solo una broma.

Pienso en ese juego mientras me preparo para recibir el pase más importante de mi carrera. En enero, nuestro director ejecutivo, Dave Haffner, se jubilará y yo asumiré ese cargo. Es un enorme privilegio y compromiso.

Por un lado, nunca me he sentido más responsable personalmente por el éxito de la empresa. Por el otro, nunca me he sentido más aliviado de que ganar no dependa solamente de mí o de cualquiera de nosotros. Depende de todos nosotros. De todo nuestro equipo. Siempre ha sido así.

Desde nuestra fundación, hemos sido Leggett y Platt. No se trata de una empresa unipersonal, sino de una asociación. Cada fundador reconocía sus propias limitaciones y respetaba lo que el otro podía aportar a la empresa. Fue su trabajo en equipo, no su brillantez individual, lo que convirtió una buena idea en un producto real y, a la larga, en un negocio duradero.

Ese mismo espíritu de asociación impulsa hoy el éxito de Leggett & Platt, solo que a una escala mucho más grande. Cada día, miles de nuestras personas en diferentes trabajos, industrias y ubicaciones geográficas se unen y se respaldan unos a otros para cumplir con el trabajo. Y para hacerlo de un modo más inteligente, seguro y mejor que el día anterior.

Estoy increíblemente orgulloso de este equipo y, al asumir mi nuevo puesto, quiero agradecerles a ustedes, a cada uno de los 20,000, porque no tengo que pensar cómo pasarme la pelota a mí mismo.



Karl Glassman
Presidente y Director de Operaciones



Leggett & Platt ha estado en el sector de artículos de cama desde que la empresa comenzó sus actividades en 1883. Después de tanto tiempo, se podría pensar que ya hemos alcanzado nuestro máximo potencial, pero ni siquiera estamos cerca. Nuestro negocio más antiguo está experimentando un nuevo crecimiento, especialmente con Comfort Core. En los últimos años, las ventas han crecido más de un 30 % por año, y no hay señales de que vayan a disminuir.

Comfort Core es la etapa más reciente de una larga historia de desarrollos innovadores y colectivos de productos para satisfacer las necesidades de los clientes y enfrentar los desafíos de la competencia.

“A veces, podemos considerar la innovación de productos como algo bueno”, indicó el director ejecutivo, David Haffner. “Pero en un mercado competitivo, la innovación es una necesidad absoluta. Durante varios años, observamos amenazas reales a nuestra rentabilidad ya que los colchones de espuma, látex e inflables realizaron grandes avances, especialmente en las categorías de calidad superior.

“Con Comfort Core, hemos alcanzado y superado a la competencia y las cifras de ventas demuestran cuánto valora el mercado esta línea de productos”.

Ventajas fundamentales

Comfort Core es nuestra línea de muelles internos con revestimiento de tela. Según el Presidente del Grupo de Artículos de Cama, Eric Rhea: “Cada resorte tiene su propia bolsa de tela, por lo que puede moverse independientemente de los demás y adaptarse de modo individual a la silueta de una persona. Esto hace que la cama sea más cómoda y también reduce la transferencia del movimiento. Esa es la forma técnica de decir que cuando su pareja se mueve y se da vuelta, usted lo siente mucho menos en un Comfort Core”.

Para el consumidor, una cama Comfort Core es una cuestión de sensación y de buen descanso. Pero el producto ofrece muchos beneficios para los clientes de Leggett: los fabricantes de artículos de cama. Al proporcionar un núcleo de colchón que sirve de apoyo, pero que también es cómodo para acostarse sin relleno adicional, se reducen los costos ya que se necesita menos espuma y otras capas superiores para lograr una sensación similar.

Eric agrega: “Nuestras capacidades de fabricación y la variedad de estilos de Comfort Core les da a los clientes del sector de artículos de cama una amplia gama de opciones con respecto a características tales como altura, firmeza, durabilidad y precio. A su vez, pueden ofrecer esas mismas opciones al cliente para que encuentre exactamente la medida justa”.

Comodidad en el núcleo, el borde, la parte superior y más

El Grupo de artículos de cama ha desarrollado innovadores resortes y configuraciones para reemplazar y superar la espuma en cada parte del colchón; además, nuestros productos están ganando popularidad también fuera de la industria de artículos de cama.



Núcleo

Comfort Core hace que la zonificación sea posible. En lugar de tener en toda la cama la misma firmeza, esta se puede dividir en zonas, ubicadas de manera tal que proporcionen el soporte adecuado a las diferentes partes del cuerpo. Nuestro producto de primer nivel, Combi-Zone, tiene cinco zonas con diferentes resortes y densidades para proporcionar un soporte adicional en los hombros, las caderas y los muslos.

En 2012, Leggett dio un duro golpe a las camas de espuma con la introducción del colchón Hybrid. Combina Comfort Core con una capa superior de espuma viscoelástica, látex o gel, lo que ofrece los beneficios de ambas opciones en lugar de tener que elegir una de ellas. Los consumidores claramente vieron las ventajas y es un motivo clave por el cual los muelles internos han superado la espuma en los últimos tres años.



Nuestro producto de primer nivel, Combi-Zone, tiene cinco zonas con diferentes resortes y densidades para proporcionar un soporte adicional en los hombros, las caderas y los muslos.



Borde

Quantum Edge Steel Perimeter, presentado en 2014, utiliza nuestros resortes Quantum de diámetro angosto para dar forma al borde del colchón. Tiene mayor duración y mejor soporte que los típicos bordes de espuma, ya que evita que la persona sienta que va a rodar y caerse de la cama. Quantum Edge también se dobla con más facilidad que la espuma, lo cual hace que se adapte mejor a las camas ajustables.



Parte superior

Comfort Core incluye varias opciones para reemplazar la espuma y otra amortiguación en la parte superior, o "capa de comodidad", del colchón. La opción más nueva es NanoCoil: una cubierta pequeña, pero poderosa que agrega solamente una pulgada de altura pero más de mil resortes. El acero fino, pero fuerte y la tela duradera del producto resisten la deformación y duran más que otras cubiertas.

Y más

Mediante los esfuerzos en conjunto de nuestros grupos de artículos de cama y muebles para el hogar, los resortes con revestimiento de tela se están usando más en las sillas y los sofás. Debido a los costos, los fabricantes de muebles tradicionalmente escogían espuma en lugar de muelles para todos sus modelos, excepto para los más costosos. Pero actualmente, los altos niveles y automatización de producción de Comfort Core hacen que sea una alternativa asequible y mejor a la espuma en muebles, en toda variedad de precios.

Asociaciones en el núcleo

Comfort Core constituye una historia de éxito compartido entre Grupo de artículos de cama y los negocios de Leggett que le brindan respaldo. Debido a que nuestras operaciones realizan cada paso del proceso de fabricación (elaboración de varillas de acero, alambre, maquinaria de fabricación y muelles internos), tenemos un control total del diseño, la calidad y las pruebas.

Grupos de varillas y alambre

Comfort Core literalmente comienza como chatarra de acero reciclado, que nuestra acería Sterling Steel funde y le da forma de varilla. Luego, se envía a nuestras plantas de alambre para trazarla y convertirla en los diversos grosores de alambre que se necesitan.

"Estos dos grupos superan cada día los límites de lo que podemos hacer con la materia prima, particularmente con el alambre", afirmó Eric Rhea. De hecho, la producción de alambre fino de las plantas permitió el desarrollo de Quantum y NanoCoils. Las ventas de estos y otros productos Comfort Core, a su vez, han generado más volumen para las plantas e incluso las han forzado a agregar equipos de trazado nuevos, capacidad y rendimiento.

Spühl

Nuestros socios de Spühl en Suiza fabrican máquinas que hacen maravillas con el alambre. Desde la formación de los resortes individuales hasta la colocación de todos ellos juntos y con precisión, sus equipos son los mejores, los más rápidos y los más adaptables del mundo y son exclusivos de Comfort Core.

Al comentar sobre los esfuerzos en conjunto que generaron Comfort Core, el director de operaciones Karl Glassman dijo: "En el centro de cada historia de éxito de Leggett & Platt hay una combinación (podríamos incluso decir un elemento híbrido) de innovación y asociación. Cuando nuestra gente trabaja en conjunto para satisfacer una necesidad o superar un desafío, logramos grandes cosas".



Un miembro central del equipo: Guido Eigenmann

Un antiguo socio de Leggett e ingeniero jefe del Grupo de Artículos de Cama, Guido Eigenmann, ha estado en el centro del desarrollo de Comfort Core.

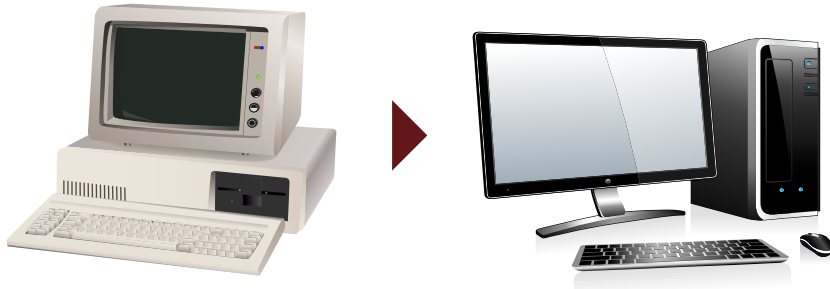
Comenzó su carrera de 20 años en ingeniería en Leggett mejorando la maquinaria de muelles internos y, más tarde, mejorando los muelles internos. Dos de sus contribuciones más reconocidas fueron idear el concepto original de nuestro popular muelle interno VertiCoil e inventar la maquinaria para fabricar de manera eficiente la línea de productos Joey, que cuenta con un resorte dentro de otro.

En los últimos años, ha tenido un papel esencial promoviendo Comfort Core, actuando como el vínculo vital entre el desarrollo de la maquinaria en Spühl y el desarrollo de los productos en el sector de artículos de cama.

Guido, que siempre trabajó en equipo, comentó: "Mi éxito solo fue posible gracias a la ayuda y el respaldo de mis compañeros de trabajo de la Sucursal 7, el equipo de desarrollo de productos, las personas de nuestras plantas de fabricación y Spühl, y la gerencia".

La actualización del hoy y la preparación para el mañana con Microsoft Dynamics AX

Leggett & Platt está trabajando en un proyecto importante para reemplazar algunas de nuestras tecnologías más antiguas, pero más importantes, por Microsoft Dynamics AX, un sistema que modernizará y respaldará muchas actividades diarias actuales, pero que también crecerá junto con nuestro negocio en el futuro.



El problema y la solución

Los sistemas de transacción de 20 años de antigüedad que usamos para comprar productos, pagar a proveedores, gestionar activos fijos, facturar a clientes, recibir pagos y registrar transacciones financieras se han vuelto obsoletos, ineficientes y de costoso mantenimiento.

Si bien el problema era obvio, la solución no fue inmediatamente clara. Evaluamos varias opciones en busca de un producto que pudiera adaptarse a Leggett en la actualidad, pero que también creciera con nosotros.

También necesitábamos un proveedor de software de confianza que nos respaldara por completo mientras nos involucrábamos en lo que equivale, en términos de sistemas, a un trasplante de órganos.

Cuando consideramos estas necesidades (y, por supuesto, el precio), encontramos las características adecuadas, las capacidades futuras y el respaldo en Microsoft Dynamics AX.

Nuestra gente

Si bien AX es el producto adecuado, este proyecto no funcionaría de no ser por la enorme contribución y colaboración de nuestra gente.

- Un comité directivo de líderes principales está guiando la implementación general.
- Los equipos de cada área de negocio y TI afectados están trabajando con Microsoft para hacer que AX funcione precisamente como se necesita.
- Un equipo de transición se está encargando de las comunicaciones y está ayudando a otros equipos a crear capacitaciones para enseñarles a las personas cómo usar el sistema nuevo.

Las posibilidades futuras

Tenemos planificado terminar la migración de los sistemas de transacción a AX en 2017, pero los beneficios y las posibilidades no terminan allí. Como mínimo, será mucho más fácil de actualizar y adaptar para satisfacer las diferentes necesidades de nuestras operaciones cada vez más globales.

Más allá de eso, AX ofrece muchas capacidades que todavía quedan por explorar en profundidad y sobre las cuales tomar decisiones, incluida la posibilidad de reemplazar nuestros sistemas de fabricación existentes (LPCS e iScala). En la medida en que utilicemos estas capacidades, es emocionante tener una tecnología moderna y sostenible que respaldará a Leggett en los próximos años.

Junto con la actualización de la tecnología, nuestros equipos de cada área están mejorando e integrando de una mejor manera los cuatro procesos comerciales principales que AX respaldará:

Order-to-Cash (de pedido a cobro) es el proceso de entregar los productos terminados a los clientes y recibir el pago por esos productos, desde la recepción de un pedido, hasta el envío del producto, el envío de una factura y el cobro del pago.

Record-to-Report (de registro a informe) es el proceso de registrar con exactitud las transacciones financieras en el libro mayor.

Procure-to-Pay (de compra a pago) es el proceso de comprar los bienes y servicios que necesitamos para hacer funcionar la empresa.

Acquire-to-Retire (de adquisición a retiro) es el proceso de comprar y realizar un seguimiento de los activos.



El tiempo y los esfuerzos de todos los que participan ejemplifican la cultura verdaderamente única de Leggett. Los representantes de Microsoft han mencionado lo impresionados que están tanto con el talento extraordinario como con la pasión genuina de nuestra gente, lo que nos recuerda que la fortaleza más grande de nuestra empresa se encuentra en todas las personas maravillosas que trabajan para Leggett & Platt alrededor del mundo.

Agradecemos sinceramente a todos los que participaron para garantizar que este proyecto de Microsoft Dynamics sea exitoso y, más aún, por la manera en que cada uno de ustedes hace que Leggett y Platt sea un lugar verdaderamente especial para estar.

– Matt Flanigan, Director Financiero

LA NUEVA IDENTIDAD DE FASHION BED GROUP:

“Elegir y ser”

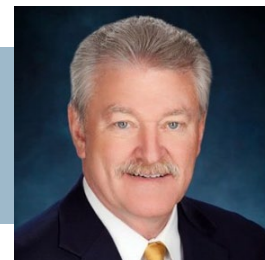
Cuando John Case se unió a Leggett como presidente del Grupo de productos para consumidores en 2014, el negocio necesitaba una nueva identidad. “Los clientes estaban confundidos acerca de quiénes éramos exactamente y, hasta cierto punto, también lo estábamos nosotros”, indicó John.

Por su experiencia previa como ejecutivo en Electrolux y La-Z-Boy, John sabía que la identidad de un negocio no es solo crear una marca, sino que llega hasta el mismo núcleo de la operación y marca el rumbo. “Necesitamos elegir quiénes íbamos a ser y luego hacernos responsables para lograrlo. Elegir una identidad y serla”, dijo.

Luego de tomarse un año para estudiar cuidadosamente el negocio, se llegó a una decisión el pasado marzo: el Fashion Bed Group (FBG). “Fashion Bed era una antigua marca secundaria con mucho reconocimiento y atractivo para el consumidor”, indicó John. “Concordaba con nuestros productos y nuestra historia, así que la hicimos la marca general para todo el negocio. Queremos estampar ese nombre en todo lo que hacemos”.

“Necesitamos elegir quiénes íbamos a ser y luego hacernos responsables para lograrlo. Elegir una identidad y serla.”

– John Case, President, Consumer Products Group



Ventajas competitivas

Junto con una identidad, John y su equipo definieron misiones y ventajas competitivas distintas, reducidas en una palabra, para cada categoría de productos. Para las camas decorativas y los asientos casuales, que se venden en base a diseños, la palabra es “Moda”. Para las camas ajustables, categoría que contaba con muchos productos levemente diferentes, la misión es “Simplificar”. Y para los armazones de cama y la ropa de cama, que a veces han sido difíciles de distinguir de los de nuestra competencia, el objetivo es “Innovación”.

“Con la ventaja competitiva definida para cada línea de productos, nos preguntábamos si teníamos las habilidades, los recursos y el personal para lograrlas”, dijo John. “En algunas áreas, necesitábamos incorporar personas con diferentes conjuntos de habilidades”.

En otras áreas, John desafió al equipo para que “dieran rienda suelta a su lado creativo”. Por ejemplo, en los armazones de cama, el objetivo es la innovación, pero FBG no había producido ningún producto realmente nuevo en muchos años, así que la categoría se estaba convirtiendo en un producto básico.

Para superar el desafío, el equipo convirtió un armazón existente en un producto nuevo muy versátil, el Spectrum. Esta unidad se ensambla y adapta del tamaño gemelas al King y entre dos alturas diferentes sin herramientas ni piezas sueltas. La sencillez del producto reduce en gran medida la cantidad de unidades de mantenimiento (SKU) y el tiempo de montaje requerido en las tiendas de artículos de cama, y ya está teniendo un gran éxito. De hecho, uno de los clientes más grandes de FBG, que consolidó sus SKU de armazones de cama para incluir el Spectrum ya ha incrementado sus ventas en un 54 % desde que se lanzó el programa este año.

Análisis de datos

Además de crear nuevos productos, el equipo de FBG examinó y, se podría decir, diseccionó sus productos existentes. Volvieron a “cortar” sus cuatro familias de productos y cuatro canales en 15 categorías de productos y 10 canales, lo que les permitió analizar las ventas y la rentabilidad de un modo mucho más preciso.

John y su equipo también están usando herramientas existentes tales como la rentabilidad del producto y del cliente (CPP) para identificar las oportunidades de crecimiento. “Cuando llegué a Leggett, estaba entusiasmado por ver la base de datos del CPP”, indicó John. “Podemos ver las ventas y la rentabilidad por región y por cliente. Nos ayuda a establecer objetivos para aumentar la rentabilidad y realizar un seguimiento de nuestro progreso”.

Los esfuerzos están empezando a dar frutos. Las ventas de FBG superaron el 13 % anual hasta la fecha y el BAII (beneficio antes de intereses e impuestos) superó el 50 %. FBG prevé un crecimiento continuo para el próximo año, que alcanzará tanto como un 80 % para algunos productos. “Elegir y ser” resume perfectamente la idea”, dijo John. “Tenemos que seguir concentrados y continuar haciéndonos responsables. No solo hable de lo que quiere ser, sino conviértase en eso”.



Fashion Bed Group es el proveedor más grande de artículos de cama de los Estados Unidos.

Resiliencia e Integridad

Luego de tres décadas de servicio y liderazgo excepcionales, nuestro director ejecutivo, Dave Haffner, se jubila al cierre del ejercicio. Desde que se unió a Leggett en 1983, Dave se ha desempeñado en papeles clave de liderazgo, primero, para nuestra oficina y negocios de componentes de muebles y, luego, para la empresa en general.

Desde 2006, ha establecido el rumbo de la empresa como director ejecutivo y ha sido presidente del consejo desde 2013. Bajo el liderazgo de Dave, Leggett ha alcanzado nuevas dimensiones en ganancias y cotización en la bolsa. Mientras esperamos ansiosos el futuro, Dave ofrece estas percepciones sobre su carrera y los atributos de mayor calidad de la empresa:

He estado en Leggett & Platt más de la mitad de mi vida y me he dedicado a optimizar su desempeño. Amo esta empresa y su gente. Será difícil dejarla. Pero sería mucho más difícil si, como equipo, no nos hubiéramos desempeñado a niveles tan estelares en los últimos años. La empresa se encuentra en una posición excelente; podría decirse que nunca estuvo en mejor forma.

Me gustaría compartir con ustedes lo que pienso sobre la resiliencia. Yo soy una persona muy resistente. Y, en mi opinión, esta es una empresa extraordinariamente resistente. Hemos atravesado tiempos duros, hemos tenido que tomar algunas decisiones muy difíciles, pero siempre para mejorar la empresa y sus accionistas.

Ahora, les pido paciencia mientras cambio al modo de ingeniería por un momento. La **resiliencia** es una función de diversas variables lo que incluye fuerza, durabilidad y maleabilidad (o lo que los ingenieros denominamos "rendimiento").

La **durabilidad** es la resistencia a fuerzas y factores externos, constantes y crónicos. Mientras más expuestos estemos, más nos afectan estas fuerzas. Es fundamental que usemos nuestras fortalezas individuales y colectivas para esquivar estas fuerzas y no dejar que debiliten nuestra esencia.

La **maleabilidad** se ocupa de las contusiones (lo que golpea de forma inesperada y sin aviso). La capacidad para poder flexionarse ante los golpes y recuperar un estado estable es vital para la resiliencia.

Y la **fuerza**, esa variable tan importante, es una función de verdadera integridad, ya sea el enlace molecular/atómico de un material o la esencia filosófica de una persona.

La **integridad** se ocupa de lo integral: de todo el ámbito, de inicio a fin, desde el punto A hasta el punto B. No solo una parte de la totalidad o subsegmentos periódicos temporales. Una persona íntegra mantiene su vínculo en todo momento.

Muchos de ustedes me han escuchado hablar sobre la honestidad y la integridad. Es lo más importante para mí (y espero que para ustedes). Está bien ser fuertes, pero sean honestos y justos.

Manténganse firmes en lo que creen que es la mejor solución, incluso si es difícil o si otros se oponen. A veces, la honestidad y la transparencia directas pueden generar consecuencias no deseadas e injustificables, pero siempre conservan su integridad.



A cada uno de los empleados-socios de Leggett de todo el mundo: considero un privilegio haberme desempeñado como su líder en los últimos años. Les agradezco sinceramente sus esfuerzos. Ha sido un honor ser su compañero de trabajo, y aún más, su amigo.

– Dave Haffner, CEO