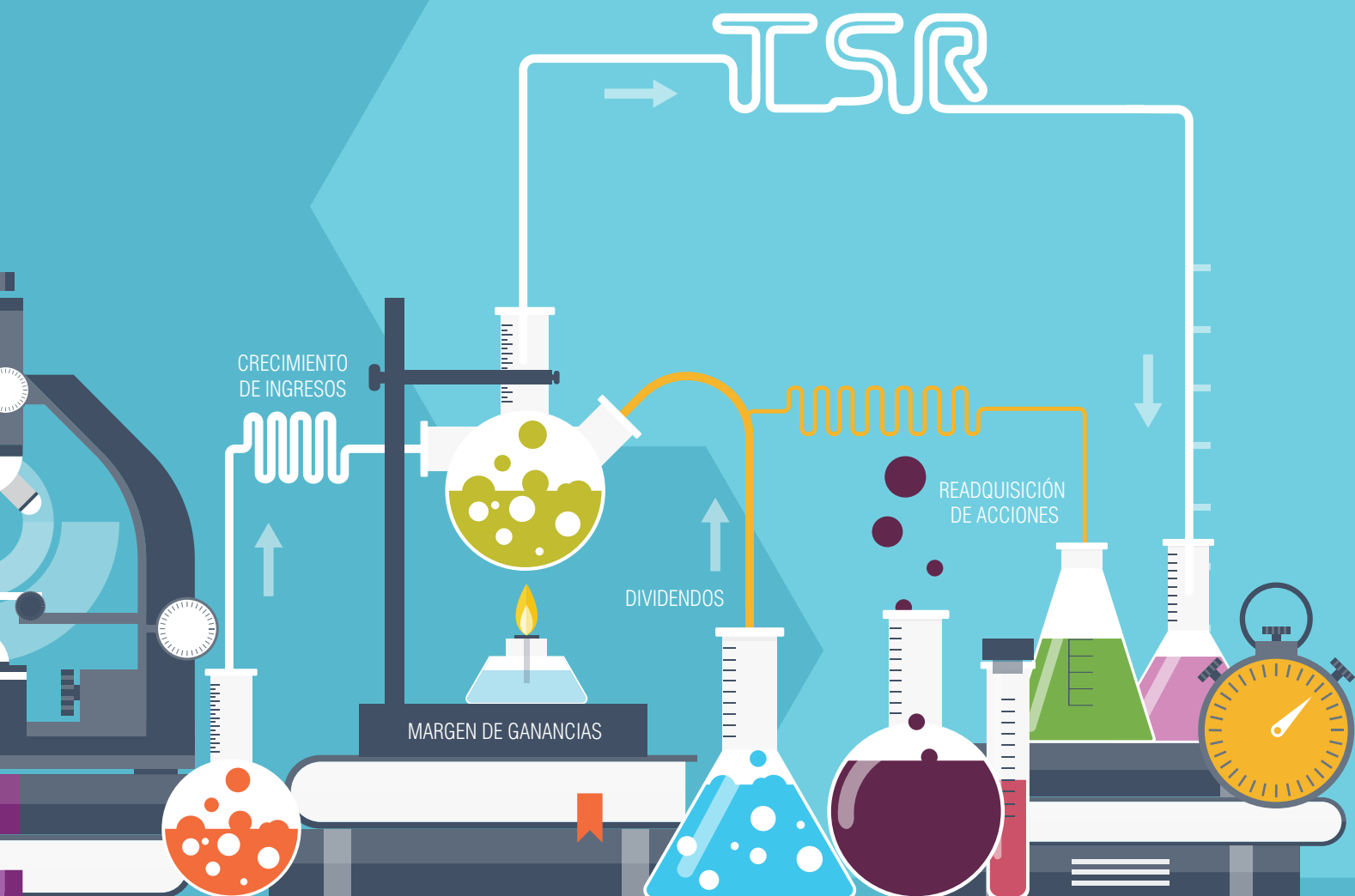



InVision

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

UNA NUEVA FÓRMULA PARA EL ÉXITO DE RTA





El cambio es la ley de la vida. Y aquellos que miran solo al pasado o al presente seguramente se perderán del futuro.

– John F. Kennedy

Días del Inversionista y elefantes

Si ha estado en el circo, habrá observado que los elefantes suelen estar atados a una pequeña estaca en el suelo. Si les pregunta a los entrenadores cómo esas pequeñas estacas mantienen bajo control a grandes elefantes, ellos le explicarán que cuando los elefantes son pequeños y están atados a las mismas estacas, intentan tirar de ellas pero no pueden. Entonces, cuando envejecen, no intentan quitar las estacas nuevamente.

Para mí, la lección fundamental aquí es la siguiente. . . no se limite a solo lo que ha conocido anteriormente. Entonces, ¿por qué esto es importante para nosotros en Leggett & Platt? Continúe leyendo.

Como muchos de ustedes saben, solo celebramos un Día del Inversionista en Nueva York el 14 de septiembre. La última vez que celebramos un evento semejante también fue en Nueva York. . . hace nueve años. Reflexionemos sobre eso por un segundo.

En 2006, cuando Dave se convirtió en Director Ejecutivo y Karl se convirtió en Director de Operaciones determinaron correctamente que no habíamos creado mucho valor para nuestros accionistas durante los años previos y que necesitábamos modificar nuestro rumbo. Nos hicimos “elephant in the room” (los de la vista gorda) en ese momento ya que nuestro compromiso permanente era con el “crecimiento de dos dígitos en las ventas para todos nuestros negocios”. Ese mandato, en realidad, debilitaba nuestro desempeño porque buscábamos grandes crecimientos de ventas con estrategias de precios de venta y determinadas inversiones de adquisición que fueron contraproducentes. También les estábamos exigiendo algunos de nuestros negocios un crecimiento de más del 10 % cuando ya tenían grandes participaciones en el mercado.

En ese Día del Inversionista del 14 de noviembre de 2007, hicimos el espectacular anuncio de que cambiaríamos la estrategia de L&P del crecimiento de dos dígitos en las ventas a un enfoque de rentabilidad total para el accionista (RTA). De ese modo, bajamos nuestras expectativas de crecimiento de ventas a un 4-5 %. También nos comprometimos a mejorar de manera significativa nuestros márgenes de ganancias, a pagar dividendos mucho más elevados y a readquirir acciones (especialmente a partir de la desinversión de ingresos en efectivo) para crear valor para nuestros accionistas. Dave y Karl necesitaron mucho coraje y convicción para iniciar un cambio tan radical sobre nuestra estrategia de crecimiento antigua, la cual había sido muy exitosa en las décadas de 1970, 1980 y 1990. En esencia, no limitaron su pensamiento a solo lo que L&P había conocido anteriormente.

¿Y los resultados? Desde ese Día del Inversionista hasta ahora, ¡L&P ha superado al 91 % de las empresas que conforman el índice S&P 500!



Matt Flanigan, Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero

El objetivo del Día del Inversionista que acabamos de celebrar fue comunicar de manera formal algunas mejoras importantes en nuestra estrategia de rentabilidad total para el accionista. Ahora de lo que “no podemos hacernos los de la vista gorda” (y es y es una “buena” vista gorda) es que nuestro crecimiento en las ventas ha sido notablemente mayor que nuestro rango de 4-5 % durante los últimos años tras ajustar por desinversiones, deflación y valor de las divisas. Además, no anticipamos desinversiones considerables durante los próximos años, lo que nos permite dedicar más tiempo y energía para revisar adquisiciones cuidadosamente seleccionadas para mejorar nuestro potencial de crecimiento en las ventas. Por otro lado, las oportunidades para expandir nuestros márgenes de ganancias llegarán a ser más desafiantes y necesitaremos comunicar de manera formal ese desarrollo.

Hemos modificado nuestra fórmula para la rentabilidad total para el accionista:

	November 2007	September 2016
Crecimiento en las ventas	Entre 4 y 5%	Entre 6 y 9%
Mejora en el margen de ganancias	Entre 2 y 3%	1%
Rentabilidad de dividendos	Entre 3 y 4%	3%
Recompras de acciones	Entre 2 y 4%	1%
RTA anual	Entre 12 y 15%	Entre 11 y 14%

Sé que la tabla muestra muchos porcentajes, pero a continuación se indican los puntos más importantes:

- Hemos aumentado nuestro objetivo de crecimiento promedio de ventas anuales a entre 6 y 9 %. Estas mayores expectativas se basan principalmente en el crecimiento interno de la actividad de “contenido” en lugar de depender simplemente de la demanda más general. Por ejemplo, al vender contenido de mayor valor en ropa de cama (penetración continua en el mercado por parte de Comfort Core) o productos automotores (más prestaciones en autos que incluyen nuestros soportes lumbares, cables y accionadores), eso le aporta un crecimiento significativo en las ventas a Leggett sin generar un importante incremento en las ventas de colchones o autos.
- Como mencioné anteriormente, nosotros aún esperamos que nuestros márgenes de ganancias mejoren, pero no tanto como han mejorado en los últimos años.
- Nuestra rentabilidad de dividendos permanece esencialmente sin cambios en un atractivo 3 %..
- Esperamos readquirir menos de nuestras acciones porque invertimos más dólares en nuestras oportunidades de crecimiento interno y adquisiciones estratégicas prudentes.

Al generar una RTA anual promedio de entre 11 y 14 %, deberíamos estar ubicados una vez más en el tercio más alto de las empresas que forman parte del índice S&P 500. Ese sigue siendo nuestro objetivo financiero general, que permanece igual desde 2007.

La respuesta en el Día del Inversionista y en los días posteriores ha sido bastante positiva. Nuestro nuevo esquema de RTA se comprendió con rapidez y se reconoció como una mejora razonable y oportuna a nuestra estrategia. El resultado es que, si bien estos nuevos cambios a nuestro esquema de RTA no son tan radicales como nuestra estrategia del 2007, son sin duda un cambio en nuestro camino futuro. Además, reflejan un enfoque saludable de no limitarnos a lo que hemos conocido anteriormente.

Agradecemos profundamente el excelente trabajo y dedicación de todos para hacer que este nuevo esquema de RTA sea otro éxito “grande como un elefante”.

Es aquí donde nos dirigimos

Comunicar la estrategia mejorada de Leggett

Quizás tan importante como definir la estrategia de una empresa es comunicarla. Leggett & Platt recientemente organizó el Día del Inversionista y la reunión Leggett Together para compartir la visión de la empresa en cuanto al futuro con los inversionistas y los empleados.

Comprometer a los accionistas en el Día del Inversionista

El 14 de septiembre, el Director Ejecutivo Karl Glassman y los líderes séniores pasaron medio día con casi 40 inversionistas y analistas en Nueva York por el Día del Inversionista. Presentaron la estrategia mejorada de Leggett para alcanzar los objetivos de RTA establecidos por primera vez en 2007, ahora con un enfoque renovado en el crecimiento.

“Le comunicamos a la comunidad de inversión que confiamos en que tenemos el talento, los productos y las unidades de negocio para generar un crecimiento de ingresos a largo plazo”, expresó Karl. Las presentaciones detalladas de la gerencia de operaciones para nuestros grupos automotores, de ropa de cama, muebles y camas ajustables proporcionaron detalles sobre cómo la empresa logrará un crecimiento de ingresos de entre 6 y 9 %.

Desde que se reveló la estrategia mejorada, los inversionistas han respondido positivamente. “Realmente han apreciado nuestra transparencia y sinceridad”, manifestó Karl.

Y, si bien algunas cosas cambian, los aspectos subyacentes de la empresa permanecerán intactos. “A medida que realizamos ajustes para cumplir con nuestros objetivos de crecimiento, nos aseguraremos de que la empresa se encuentre en una posición financiera sólida”, expresó el Director Financiero Matt Flanigan. “Mantendremos el rumbo y lo haremos de manera prudente y segura”.

Informar a los empleados mediante reuniones Leggett Together

Después del Día del Inversionista, Karl y Matt compartieron una versión resumida de la presentación de la estrategia durante la Leggett Together, una reunión general con los empleados.

Jason Gorham, Vicepresidente de Recursos Humanos, facilitó una sesión de preguntas y respuestas para empleados y abordó varias preguntas relacionadas con Recursos Humanos relacionadas con la capacitación de los empleados, el desarrollo de liderazgo, los incrementos por méritos y las políticas de vacaciones y días por enfermedad de Leggett. Los empleados de la empresa se beneficiarán de las mejoras en estos ámbitos en los próximos meses.

Durante toda la sesión de preguntas y respuestas, Karl manifestó su compromiso con el enfoque renovado en el crecimiento de Leggett. “El crecimiento es divertido, es mucho más divertido jugar en el ataque que en la defensa. La empresa que observo hacia el futuro está mucho más capacitada en todos los niveles”.

En respuesta a una pregunta sobre su visión de 5 años para la empresa, Karl remarcó que serán los resultados colectivos de los esfuerzos individuales los que generen nuestro éxito. “Imagino a Leggett como una empresa más diversa en lo que respecta a nuestros empleados, dónde trabajan, cómo trabajan, cómo son y cuáles son sus preferencias. De eso se trata la vitalidad para nuestra empresa”.



Karl Glassman y Matt Flanigan respondieron preguntas de los empleados durante la sesión de preguntas y respuestas de la Leggett Together.



Alrededor de 350 empleados asistieron a la reunión general en la sede corporativa. Se encuentra disponible una versión grabada en SharePoint para aquellos que no pudieron asistir.

Invertir en el éxito: Schukra of North America

No se gana el título de “diseñador más importante del mundo y fabricante de sistemas de soporte lumbar en automotores” año tras año si se conforma con el statu quo. Se requiere innovación y capacidades extendidas, y eso es exactamente lo que ha hecho Schukra. Ahora es momento de ampliar sus instalaciones para construir sobre esa reputación.

En septiembre, Schukra puso en marcha su ampliación de 50,000 pies cuadrados en sus instalaciones en Windsor, Ontario, Canadá. “Esta planta ha demostrado estar una y otra vez en una ubicación con un desempeño sólido, que cumple o supera de forma constante nuestros objetivos de crecimiento”, manifestó Barry Jones, Presidente de Productos automotores para América del Norte. “La ampliación es simplemente una inversión en el éxito continuo de Schukra”.

Schukra se especializa en sistemas de soporte lumbar de asientos delanteros y proporciona componentes de comodidad para vehículos realizados por múltiples fabricantes de equipos originales, incluidos General Motors, Toyota y Ford. Con una mayor demanda año tras año, Schukra ha forzado los límites de la capacidad de su producción. La

liberación de hasta casi 12,000 pies de espacio mediante iniciativas de mejora continua aún no era suficiente. “Lanzamos la línea de productos ‘WOW’, la cual ha añadido contratos plurianuales con varias etapas de producción y no tuvimos otra opción más que ampliar las instalaciones”, expresó Barry.

De acuerdo con el Director Ejecutivo Karl Glassman, “estamos continuamente revisando oportunidades para hacer crecer a Leggett adquiriendo otros negocios, pero estas adquisiciones involucran muchas incógnitas y una cantidad considerable de riesgos. Aprovecharemos oportunidades para hacer crecer la empresa con inversiones como Schukra y el programa WOW siempre que podemos”.

La construcción de las instalaciones de Windsor proporcionará una mayor área de fabricación y más espacio de almacenamiento para líneas de ensamblaje, materiales y productos terminados. Tanto Schukra como L&P en su conjunto confían en el crecimiento a largo plazo de las instalaciones terminadas, lo que generará mayores ofrecimientos de productos, una amplia cartera de clientes y la creación de 100 nuevos puestos de trabajo.



Las mentes detrás de los negocios. El equipo del proyecto WOW ha trabajado durante meses en el desarrollo de los productos WOW y los planes para la ampliación.



Comenzó la construcción de la ampliación de 50,000 pies cuadrados y se prevé que finalice en febrero de 2017.



¡Realmente WOW! Este asiento delantero elegante y multifuncional es posible gracias a los componentes de comodidad de vanguardia de Schukra.

Los productos WOW son una aventura completamente nueva para Schukra. Estos componentes de vanguardia fueron completamente rediseñados por Ford para ofrecer mayor funcionalidad y nivel de comodidad. Y a diferencia de los otros componentes de Schukra que están ocultos dentro del asiento, WOW incluye un número de superficies de “clase A” que están expuestas en el interior del vehículo.

“Indudablemente, existe una curva de aprendizaje con este tipo de cambio”, explicó Simon Hancox, Director de Operaciones. “Por ejemplo, ahora que estamos trabajando con componentes que los conductores pueden ver y no solo sentir dentro del asiento, instituímos un examen de daltonismo para nuestros operadores como parte de su capacitación para las líneas de ensamblaje WOW”.

Schukra comenzó a producir los primeros componentes WOW en septiembre, los cuales consisten en módulos de cojines y respaldos con 10, 24 y 30 formas de ajuste para el modelo Lincoln Continental de Ford. Aunque el lanzamiento inicial es emocionante, Schukra está incluso más emocionado por las perspectivas a largo plazo con un crecimiento exponencial proyectado en los ingresos para el año 2019 gracias a la línea de productos WOW.

“Hemos enfrentado desafíos a lo largo del camino, pero traer estos productos nuevos al mercado es un logro emocionante”, expresó Simon. “Estamos agradecidos por el apoyo de nuestros ejecutivos y esperamos mostrarles otro proyecto exitoso”.

LP Sense: productos más seguros e inteligentes

“Un gran poder conlleva una gran responsabilidad” es una oración que muchos reconocerán del Hombre Araña (también fue utilizada por Winston Churchill y Teddy y Franklin Roosevelt). Pero para Leggett & Platt, a medida que creamos más muebles motorizados, también somos conscientes de la seguridad de las personas que utilizan nuestros productos.

LP Sense es una característica que se integra en una variedad de productos Leggett. Gracias a la tecnología de sensor capacitivo (la tecnología utilizada en la mayoría de las pantallas táctiles), LP Sense puede detectar y responder a la presencia o contacto de cualquier ser vivo. Los sensores reconocen cuando una persona o mascota entra en contacto o no con el producto para hacerlo funcionar de manera inteligente y segura.



Camas ajustables con LP Sense: potencia y tranquilidad

El grupo de camas ajustables de L&P actualmente ofrece LP Sense como una característica de mejora de la seguridad en su línea de camas de calidad superior, la Premier Series. LP Sense ayuda a reducir el riesgo de lesión a una persona o mascota atrapada en el punto de pellizco de la cama, ya que el sensor detendrá el movimiento del mecanismo de la cama si detecta el contacto físico de alguien.

Según Jay Thompson, Presidente de la Unidad de Camas Ajustables, “otros mecanismos de seguridad tradicionales, como los rayos infrarrojos, generan muchas activaciones erróneas cuando algo irrelevante bloquea el rayo. Debido a que LP Sense está diseñado específicamente para detectar la presencia de una persona o un animal, genera muchas menos activaciones erróneas. Ayuda a proteger lo que realmente importa”.

Aunque actualmente se ofrece solo como una mejora de seguridad para camas ajustables, Jay ve oportunidades de utilizar la tecnología LP Sense para comodidad y personalización. “Si el sensor puede detectar que hay alguien en la cama, la cama puede hacer cosas en respuesta a ello, como ajustar las luces o la temperatura de la habitación. Podría personalizar la manera en que su cama le responde, ya sea por su presencia o mediante una acción específica”.

Oportunidades para LP Sense: progresar con los muebles móviles

Al ser una característica propia de Leggett & Platt, LP Sense se está incorporando a productos ofrecidos por otros negocios de Leggett. LP Sense pronto se incluirá en un sillón reclinable eléctrico fabricado por nuestra unidad de componentes de muebles del hogar (Home Furniture Components, HFC). “Al igual que en el caso de las camas ajustables, LP Sense contribuye a que los muebles motorizados sean más seguros al permitirles apagar el movimiento tan pronto como haya contacto con un ser vivo”, expresó Niels Mossbeck, Vicepresidente de Desarrollo comercial.

LP Sense puede ser particularmente atractivo en aplicaciones comerciales, donde los clientes desean poder manejar grandes números de sillas eléctricas de manera automática y segura. La unidad está trabajando con clientes de salas de teatro de lujo para incorporar LP Sense a las butacas reclinables del teatro. “Vemos una gran oportunidad en las butacas de teatros de lujo”, manifestó Randy Ford, Presidente de la unidad de HFC. “LP Sense puede detectar si un asiento está ocupado, lo que le permitiría a los teatros cerrar de manera automática los asientos que no están ocupados”.

“Extender LP Sense de camas ajustables a sillones reclinables es solo el primer paso”, manifestó Niels. “Actualmente, estamos trabajando para aplicar LP Sense a escritorios regulables en altura”. A medida que los clientes esperan y exigen productos más sensibles y personalizados, LP Sense podría proporcionar una ventaja competitiva para Leggett en muchas líneas de productos.

Impulsamos el crecimiento mediante adquisiciones aeroespaciales

Leggett & Platt alzó vuelo en 2012 cuando ingresamos en el negocio aeroespacial y desde entonces hemos estado ganando altura. Con ventas que llegan a \$150 millones este año, L&P Aerospace continúa apuntando alto para lograr objetivos ambiciosos con el fin de generar ingresos y ampliar nuestras capacidades.

En febrero, L&P Aerospace dio otro gran paso con la adquisición de Pegasus Manufacturing, un productor de ensamblajes de tubos y conductos fabricados con sede en Connecticut.

“Pegasus se adapta a múltiples necesidades estratégicas”, explicó Shannon Ukena, Directora de Desarrollo Comercial. “Este negocio nos lleva un paso más allá hacia el interior de la cadena de valor de suministro, nos brinda un punto de apoyo geográfico en un gran centro aeroespacial del Noreste y nos abre algunos mercados complementarios para nuestros productos”.

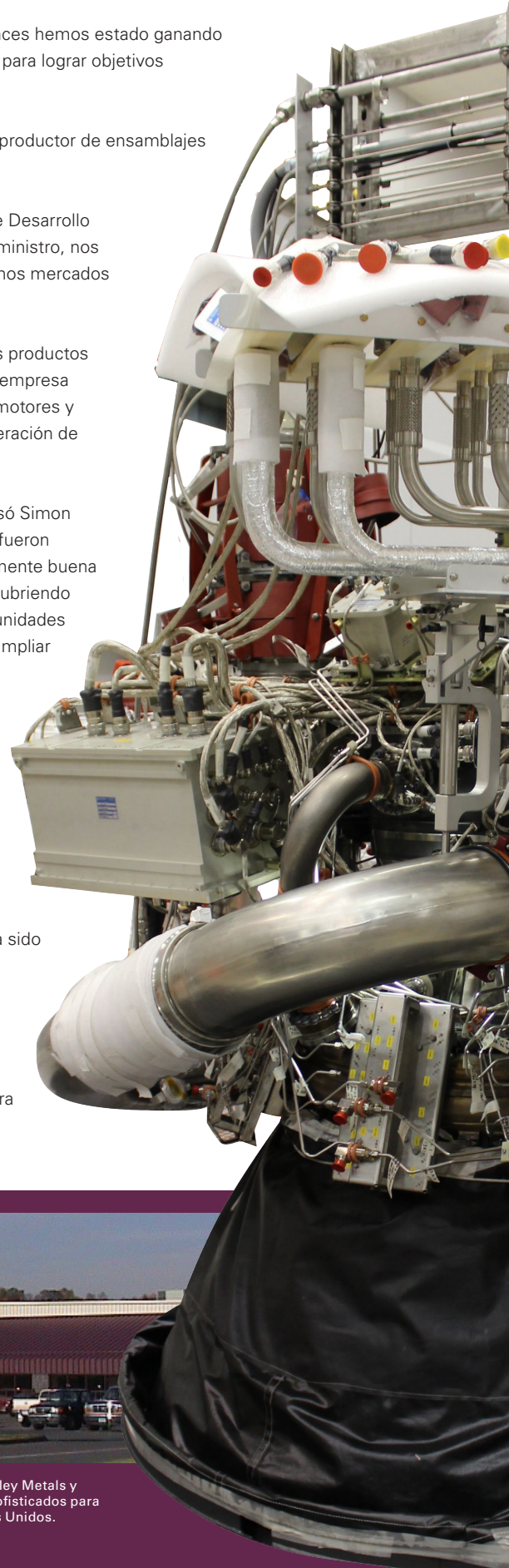
Pegasus responde a un mercado diferente al de nuestras otras operaciones aeroespaciales y sus productos alcanzan literalmente a todo el universo: espacial, aéreo, terrestre, marino y subsuperficial. Esta empresa fabrica ensamblajes altamente especializados para una gran variedad de aplicaciones, incluidos motores y fuselajes comerciales y militares, naves espaciales, submarinos y portaaviones, turbinas de generación de energía y células de combustible.

“El progreso tecnológico es una de las claves para el avance en la industria aeroespacial”, expresó Simon Prior, Presidente del Grupo Aeroespacial. “Originalmente, los productos aeroespaciales en L&P fueron conductos y tubos rectos, un sector donde disfrutamos de una participación en el mercado realmente buena pero tenemos oportunidades ligeramente limitadas de crecimiento. Con Pegasus, estamos descubriendo nuevas formas de avanzar con ensamblajes complejos de valor agregado que nos brindan oportunidades no solo para comprometernos en un nivel más profundo con nuestros clientes actuales sino de ampliar realmente el grupo de clientes potenciales”.

Chris DiPentima, gerente de la sucursal de Pegasus, expresó, “las oportunidades son sustanciales a la hora de pasar de una empresa familiar sólida pero pequeña a una empresa mundial con acceso a más recursos y un mayor equipo de ventas”. Todos los beneficios que esperamos antes de la adquisición están generando nuevas perspectivas y programas mucho más rápido de lo que lo anticipamos”.

Con el crecimiento rápido llegan algunas dificultades pero, como explicó Chris, “el desafío está en encontrar nuevas maneras de entrelazar las políticas de Leggett y Pegasus, para que no estemos solo superponiendo unas sobre otras. En términos de operaciones, sin embargo, ha sido bastante continuo. Nuestro equipo continúa enfocándose en ser más rápido, más flexible y muy preciso en lo que hacemos”.

“Incluso con Pegasus y DHAP, L&P es aún un participante relativamente pequeño en los mercados de ensamblaje de conductos y tubos conformados”, expresó Simon. “Con un enorme potencial de crecimiento, definitivamente buscaremos maneras de continuar expandiendo nuestra plataforma en esta dirección”.



De manera similar a David Hart Aerospace Pipes (DHAP), Pegasus toma tubos fabricados por Western Pneumatic, Valley Metals y Specitubes, y utiliza soldadura, latonado, pruebas de presión y otras tecnologías in sitio para fabricar ensamblajes sofisticados para clientes como Rolls-Royce, General Electric, Boeing, Airbus, Newport News Shipbuilders y el gobierno de los Estados Unidos.