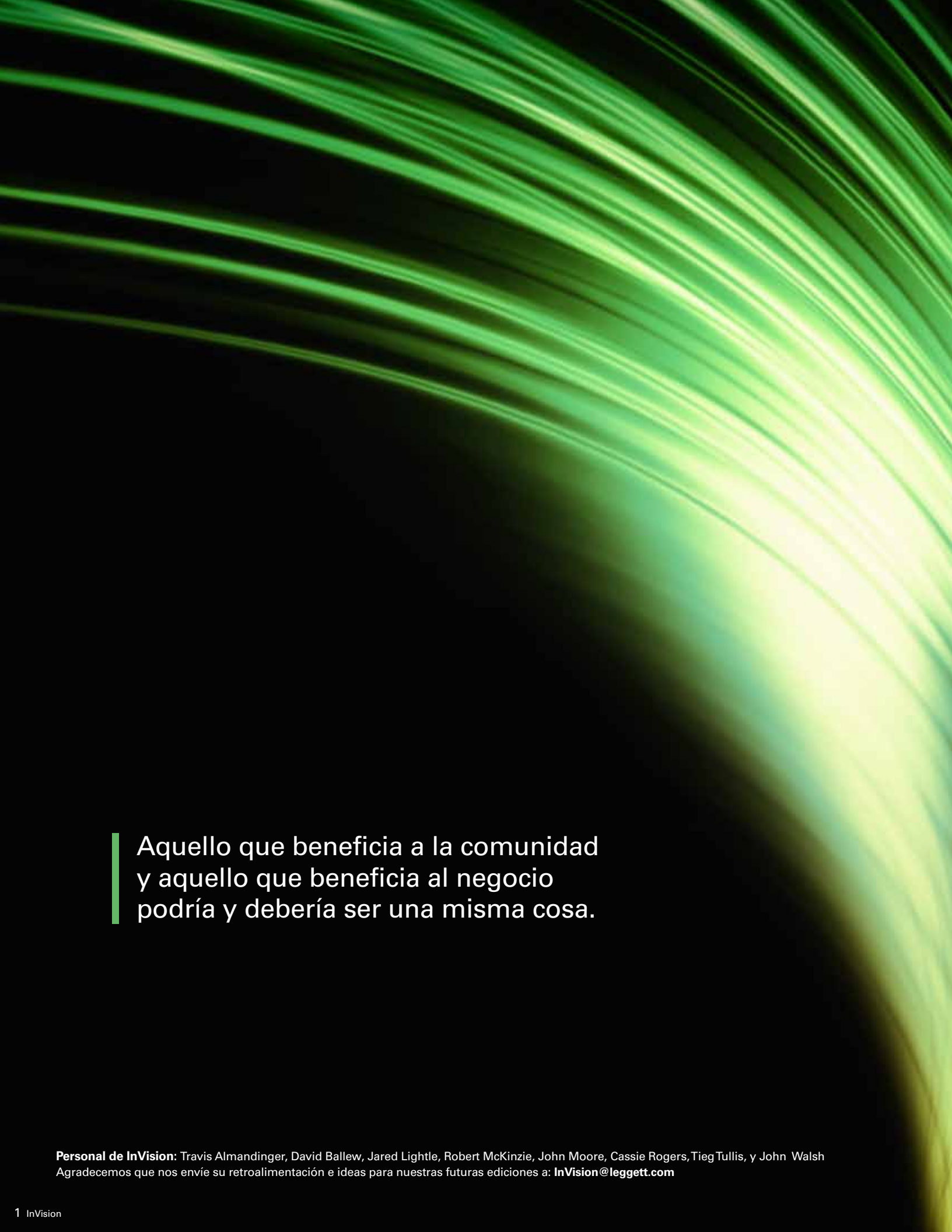


InVision

Un vistazo **interno**.
Un vistazo **al futuro**.

LOGÍSTICA:
UNIENDO
TODAS LAS
PIEZAS





Aquello que beneficia a la comunidad
y aquello que beneficia al negocio
podría y debería ser una misma cosa.

Hace aproximadamente cinco años le escribí una carta a Lee Scott, Director General de Wal-Mart. La empresa más grande de ventas al menudeo en el mundo había anunciado recientemente varias iniciativas ambientales que renovarían su negocio y su imagen. Wal-Mart era un cliente nuestro (aún lo es) que representaba ventas multimillonarias y yo sabía que cualquier cambio hacia la sustentabilidad se sentiría a nivel de sus proveedores.

Le comenté a Lee que aunque no nos habíamos promocionado como una empresa “verde”, a menudo encontramos que las prácticas de ahorro de dinero que nos mantienen competitivos también eran buenas para el medio ambiente. Señalé que nuestra fuente más accesible de acero para muchos productos, incluyendo los estantes que le vendemos a Wal-Mart, son los desperdicios de metal recuperados. Mencioné que hemos instalado unidades auxiliares de energía en nuestra flotilla de camiones que reducen de manera importante el consumo de combustible, los costos de mantenimiento y las emisiones. La lista ocupó aproximadamente una página.

Un par de semanas después, recibí una copia de mi carta de parte de Lee con una nota escrita a mano en el margen: “Parece que a Wal-Mart le falta ponerse al corriente”.

Los negocios verdes han despegado en años recientes debido a la demanda del consumidor de productos que mantengan armonía con el medio ambiente, los altos precios de la energía, y las normas gubernamentales más estrictas. El compromiso de Leggett que existe desde hace mucho tiempo de aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio nos ha posicionado muy bien para esta tendencia. Además estamos utilizando nuestra experiencia en materiales e ingeniería para suministrar sistemas de empaque a la industria de reciclado y para desarrollar soluciones innovadoras para el control de la erosión.

La participación de Leggett en el mercado verde nos ha convertido en una empresa más exitosa. Y llevar a cabo nuestro negocio de una manera ambientalmente responsable es uno de los muchos motivos por los que me siento orgulloso de ser parte de Leggett & Platt.



Director General y Presidente



NEGOCIO VERDE BUENO PARA LOS NEGOCIOS

Recibiendo la recompensa de las prácticas ambientales correctas

Se ve por todas partes: anuncios de automóviles que hablan de una mayor economía de combustible, tiendas de venta al público que presentan focos CFL de alta eficiencia y consumidores que cargan bolsas reutilizables para comestibles y tazas de café que no son desechables. El creciente movimiento "verde" alienta a la reducción del desperdicio para evitar la sobrecarga y la contaminación de nuestros recursos naturales.

Como fabricante que compite en el mercado global, Leggett & Platt de manera agresiva elimina desperdicios para reducir costos y proporcionar más valor a nuestros clientes. Nuestra constante búsqueda de la eficiencia nos lleva naturalmente a prácticas de negocios más sustentables. Nuestra unidad de negocios Geo Components va un paso más allá al desarrollar productos diseñados para proteger el medio ambiente. Leggett ha encontrado que los negocios verdes (y las prácticas comerciales verdes) son buenos para los negocios.



El proceso IRT empieza con pacas de basura plástica sin clasificar. Davidson corta el plástico a una consistencia más fina y uniforme antes de que el Fundidor de Energía Cinética convierta el material en una resina fundida. La resina se cura y se le da forma al producto final.

Uso de la basura para ahorrar dinero

La mayor parte de nuestra materia prima número uno, el acero, proviene de una pila de desechos, junto con espuma de uretano, papel y otros materiales reciclables. Muchos negocios de Leggett han encontrado que los materiales reutilizables son su fuente más rentable, y la compañía evita que más de un millón de toneladas de basura lleguen a los tiraderos de basura cada año.

Davidson Plyforms descubrió una solución innovadora de reciclaje cuando se vio bajo presión para reducir el costo de sus componentes de muebles de oficina un 40%. John Walton, el presidente de Davidson, dijo: "Inicialmente analizamos la posibilidad de que se fabricaran las piezas en operaciones en el extranjero, pero los ahorros no eran suficientes." El gran descubrimiento de Davidson provino de la Tecnología Innovadora de Resina (IRT) que les permite reciclar múltiples tipos de desechos plásticos sin separarlos previamente por categoría.

Los componentes IRT son usados comúnmente en asientos para oficina, como la Silla de Trabajo Unanimous® de HON.

"Con el extraordinario ahorro en tiempo y energía al no tener que separar el plástico antes de que se funda, ahora tenemos una fuente de material que prácticamente no cuesta nada", explicó John. "La ventaja competitiva de IRT ha mejorado nuestros resultados financieros y ha impedido que tengamos que subrogar esos componentes. Nuestros empleados y la confiabilidad de nuestra cadena de suministros se benefician de este cambio".





Manufactura Verde Esbelta

“Leggett enfatiza obtener el máximo valor de cada dólar, por lo que tiene sentido administrar cuidadosamente nuestros costos energéticos”, explicó Steve Damer, Gerente de Servicios Energéticos e Instalaciones. “Las mejoras de nuestro programa de conservación de energía nos ahorran el equivalente a 5 millones de galones de gasolina anualmente. Buscamos ahorros adicionales todos los días”.

Nuestros socios de Kendallville, Indiana, recientemente empezaron a trabajar en una iniciativa para toda la industria para mejorar el perfil ambiental de los fabricantes de muebles. El equipo de Kendallville utilizó los lineamientos de la iniciativa y encontró ahorros anuales de más de 120,000 dólares con la modificación del horno de templado, reutilización de tarimas de tamaños especiales, mejora de la iluminación de la planta y reciclaje de madera, plástico y papel.

Inspirados en el éxito de nuestro grupo de muebles, los equipos de Medio Ambiente y Mejora Continua de Leggett están lanzando la “Iniciativa ECO” en las sucursales de Estados Unidos para mejorar las utilidades reduciendo el desperdicio. En lugar de requerir cambios específicos, la iniciativa ECO proporciona una estrategia flexible que apalanca la experiencia de los socios en cada ubicación y se basa en el éxito de otras operaciones. Los reacondicionamientos de la iluminación, la limpieza de metal a bajas temperaturas, optimización de sistemas de aire comprimido y otras mejoras generarán ahorros sustanciales.



Reacondicionamiento de iluminación - La mayoría de las plantas de Leggett utilizan sistemas de iluminación de alta eficiencia que reducen el consumo energético casi un 50% y crean un ambiente de trabajo más iluminado y seguro. Se pueden encontrar ejemplos adicionales de ahorro de energía en www.leggettgreen.com.

Cómo ayudar a otros a ayudar al medio ambiente

Ya sea que se trate de construir hogares, carreteras o rascacielos, los proyectos de construcción a menudo generan problemas ambientales importantes. Las dependencias gubernamentales pueden imponer multas o rechazar proyectos si hay problemas que no se aborden correctamente, por lo que las constructoras necesitan una respuesta rentable. John Dowdell, Presidente de Hanes Geo Components, dijo: “Proporcionamos soluciones que van desde sistemas de fortificación que mejoran la calidad del agua hasta geotextiles que extienden la vida de los caminos”.

Con oficinas generales cerca de los ríos y los bosques de los Montes Apalaches, Hanes conoce la importancia

de la preservación de los recursos naturales. Las mayores amenazas para el suministro de agua fresca del mundo son la sedimentación y la contaminación por los escurrimientos. El sedimento de los proyectos de construcción puede convertir rápidamente un cuerpo de agua saludable en un desastre contaminado.

Afortunadamente, gran parte del daño puede prevenirse mediante cercas contenedoras, tela tejida muy resistente que se sujeta a una serie de postes. Estas cercas permiten que el agua drene en todo el suelo al tiempo que evitan que la suciedad y los desechos lleguen a las fuentes naturales de agua. La experiencia de Hanes en telas tejidas se prestó para la producción de cercas contenedoras. Después de una serie de inversiones para crear una producción eficiente, rápidamente se convirtieron en el productor líder de Norteamérica.

“La regulación federal determina gran parte de la demanda, ya que se requiere la instalación de cercas contenedoras prácticamente en todos los sitios de construcción de caminos o en las áreas de construcción de viviendas e inmuebles”, explicó John. “Es un producto simple, efectivo que protege el medio ambiente y mejora nuestra situación financiera”.

En lugar de ver el cumplimiento ambiental como otro costo más de los negocios, Leggett está capitalizando el movimiento verde para hacer crecer nuestra oferta de productos y mejorar los márgenes de utilidades. Los consumidores y los gobiernos tienen el compromiso de la sustentabilidad y nosotros estamos listos para hacer nuestra parte.



Desde que se trasladaron las operaciones de fabricación de cercas contenedoras a las instalaciones de Winston-Salem en el 2008, Hanes ha fabricado suficientes cercas para dar la vuelta al mundo.

El aceite de semilla de India permite unir el fieltro para alfombra. Hasta hace dos años, la Unidad de Bajo Alfombras de Leggett compraba el aceite pagando un margen importante a un distribuidor en EE. UU. Con la importación directa del productor en la India el costo sería mucho menor, si se pudieran resolver los aspectos de compras, transporte y tiempos internacionales. Pidieron el apoyo de Logística y Compras Globales de L&P para obtener los recursos y la experiencia que necesitaban.

“Fue un gran cambio”, dice Mark Younger, Director de Compras Globales de la División de Bajo Alfombras. “Nunca habíamos comprado el aceite desde la India a granel. Nuestro tiempo de entrega aumentó de siete días a seis semanas, lo que requirió una cuidadosa atención a los volúmenes y los tiempos de envío. Trabajar con Logística para importar de manera confiable el aceite nosotros mismos nos ha ahorrado varios cientos de miles de dólares en los últimos dos años”.

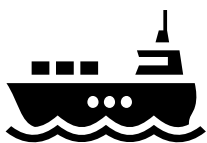
Presentamos a Logística

Como fabricante global diversificado, Leggett & Platt y nuestros clientes dependen del Corporativo de Logística para la obtención de materia prima, componentes y productos terminados en el lugar donde se necesitan, cuando se necesitan y al mejor precio posible.

Maik Breckwoltdt, Vicepresidente de Personal de Logística y su equipo han hecho un cambio radical en la función de logística de Leggett. Mediante un esfuerzo concentrado de seis años, han unificado las operaciones, estandarizado los procesos y se han expandido dentro de los Estados Unidos y a Europa y Asia.

Actualmente, el departamento ofrece soluciones logísticas de extremo a extremo para nuestra compañía y los clientes mediante su experiencia en la industria y ubicaciones internacionales. Estos servicios incluyen ayudar a tramitar los envíos a tiempo en todo el mundo, negociar y aplicar tarifas de servicios y vehículos de transporte; y apoyar en almacenamiento y distribución.

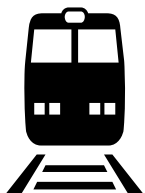
Logística maneja aproximadamente 400 millones de pies cúbicos de flete anualmente, que incluyen:



Carga marítima para llenar 25,000 contenedores de envío



52,000 cargas de tráiler completo y 132,000 cargas de tráiler parcial



3,900 contenedores ferroviarios

Ver y fortalecer la cadena de suministro

“La visibilidad de la cadena de suministro ha sido nuestro logro más importante”, dice Maik. “Una vez que logras ver todo el proceso, puedes identificar problemas y detectar oportunidades para fortalecer la cadena de suministro”.

“En estos difíciles tiempos económicos, las medidas de reducción de costos implementadas por los transportistas han cambiado el panorama de la logística, creando muchas brechas y una cadena de suministro de transporte menos confiable. Debido a estos cambios, las tarifas de flete ya no son un indicador completo del costo total; ahora son únicamente una parte del costo total. Logística ayuda a Leggett a mantenerse a la vanguardia de estos retos, proporcionando visibilidad para los costos totales mediante sus sistemas y procesos”.

Contar con una función sólida corporativa de logística ayuda a mantener bajos todos nuestros costos de material y producto. Como explicó Jim Ampleman en el Corporativo de Compras: “Recibimos llamadas de proveedores que quieren cobrarnos más porque tienen costos de flete más altos. Les decimos, ‘Veamos si nuestro departamento de Logística puede conseguir un mejor precio.’ Típicamente no se vuelve a mencionar el aumento de precios”.

Logística está preparado para llevar a cabo las incontables y cambiantes cargas logísticas de nuestras operaciones y clientes. Ya sea que se trate de negociar una mejor tarifa, evitar que detengan mercancías en aduanas o tramitar el transporte confiable de aceite de semilla desde la India, Logística puede ayudar a asegurar que el suministro de materiales no se interrumpa, llegue a tiempo y dentro del presupuesto.

MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO VISIBILIDAD

- Centralización de las operaciones de logística y de la red de transporte de Leggett.
- Apertura de oficinas en Europa y Asia para coordinar todas las actividades logísticas en sus regiones.
- Implementación del software de administración de transporte de Oracle para el rastreo de todos los pedidos en todo el mundo y del desempeño de nuestros transportistas y proveedores.
- Administración de toda la documentación de transporte y auditoría de facturas.

FUERZA

- Mejoramiento del apalancamiento y descuentos por volumen canalizando más envíos con menos transportistas.
- Reducción de los transportistas para el envío de cargas de tráiler parcial en Estados Unidos de 35 a 11.
- Establecimiento de la Asociación de Transportistas de L&P para combinar los volúmenes de envíos marítimos de otras compañías con los nuestros. Esto nos permite obtener no solo mejores tarifas, sino ingresos de las compañías afiliadas.
- Apertura del Centro de Distribución de la Costa Oeste en San Bernardino, California el año pasado. El centro recibe fletes del Pacífico y los distribuye a las sucursales y a los clientes de Leggett por carretera y ferrocarril.

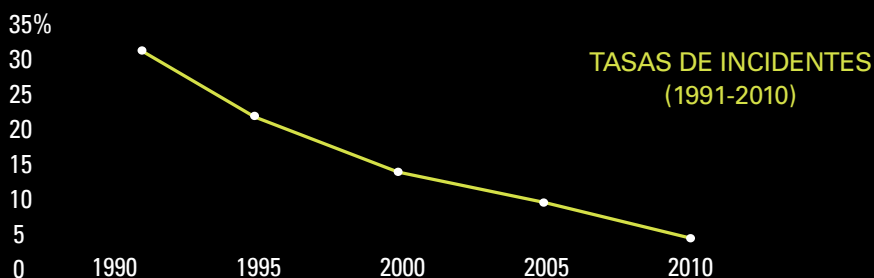
INVERSIÓN EN UN LUGAR DE TRABAJO SEGURO

Acero fundido que fulgura al rojo vivo a 3,000 grados mientras es convertido en varilla. Granuladoras con cuchillas que cortan cinco toneladas de espuma sobrante en una hora. Máquinas embaladoras que comprimen los colchones en un solo paquete con 18,000 libras de presión.

La manufactura puede ser peligrosa. Algunas compañías ven la seguridad y los resultados financieros como objetivos que se contraponen, pero Leggett enfatiza e invierte en la producción segura.

En 1991, casi uno de cada tres empleados de Leggett sufría un incidente registrable en OSHA, un récord con el que nadie se sentía satisfecho. Al priorizar la seguridad de los empleados, hemos mejorado la capacitación, los procedimientos y la maquinaria. En los últimos 20 años, nuestra fuerza laboral ha disminuido la tasa de incidentes a aproximadamente 1 en 20 empleados.

Aunque nuestras tasas de seguridad están en el nivel más bajo que hemos tenido, continuamos con la educación de seguridad, programas de incentivos, investigación de accidentes y seguridad de procesos. Dave Bumpus, Director Corporativo de Seguridad, describe nuestra más alta prioridad como "proporcionar un ambiente en el que los empleados asociados puedan venir a trabajar todos los días sanos y seguros y se vayan a casa de la misma manera."



La consistencia y un enfoque proactivo generan el éxito en la seguridad. Sterling Steel sobresale en concientización de la seguridad y recientemente recibió el Premio STAR de Leggett, que reconoce a las sucursales por su excelencia en supervisión, capacitación, rendición de cuentas y responsabilidad.

Los esfuerzos dirigentes de Sterling podrían ser adoptados en cualquier operación de Leggett:

- Contactos diarios con los empleados acerca de la seguridad
- Juntas de seguridad semanales basadas en temas
- Revisiones mensuales de videos interactivos de capacitación en seguridad
- Revisiones mensuales de política con pruebas sobre el tema
- Recorridos mensuales de seguridad de los altos directivos
- Inspecciones mensuales detalladas de la seguridad en el área por parte de los supervisores
- Juntas trimestrales de grupos de enfoque de seguridad para altos riesgos
- Simulacros trimestrales de auditorías de OSHA

ESTRATEGIA EN ACCIÓN: CROACIA

Una revisión detallada del mercado descubre una oportunidad

Nuestras operaciones en Prelog, Croacia, que Leggett adquirió en el 2000, ofrecen una mezcla de funciones diversas pero complementarias bajo un mismo techo.

- La sucursal de producción de máquinas fabrica equipo para la manufactura de muelles y para las industrias de camas y automotriz.
- El centro de investigación y desarrollo de la sucursal diseña además productos, procesos y maquinaria mejorados.
- La sucursal hermana, Prelog Springs, produce muelles para camas e instaló equipo de extrusión de alambre en el 2008 para suministrar sus propios materiales.

A medida que el equipo croata y sus socios corporativos trabajaban durante el proceso de planeación estratégica, evaluaron sus mercados y a sus competidores contra su diversidad de

habilidades internas. Reconocieron que una gran cantidad de muelles importados como producto de consumo estaba bajando los precios y los márgenes. Por otro lado, los clientes europeos estaban pagando una prima por camas más sofisticadas, tales como productos de diseño especializado con espirales embolsados.

Poniendo su análisis en acción, la planta de Prelog cambió su enfoque de la producción de bajo costo y corridas largas a un amplio rango de productos personalizables de más alto valor. "Nuestras capacidades desde el diseño hasta la producción interna nos dan la flexibilidad de ofrecer a nuestros clientes los productos únicos que ellos necesitan", dijo el Director Administrativo Davor Gecic. "Esta especialización genera precios de venta más altos y capacidades únicas que aseguran una verdadera ventaja competitiva".

Más de 250 empleados trabajan para lograr los objetivos estratégicos de la operación. El equipo de Prelog ha

puesto nueva maquinaria en servicio y ha reducido los tiempos de cambio de herramienta para poder producir una amplia gama de productos individualizados en el mismo tiempo que tarda la competencia en hacer muelles como producto de consumo. La satisfacción de los clientes es altísima. La operación ha logrado el objetivo de toda la planeación estratégica: empatar nuestras fortalezas con las necesidades del cliente que la competencia no puede satisfacer.



LEGGETT DA LA MANO

Compañeros de toda la compañía ayudan a sus compañeros de trabajo y a las comunidades en tiempos de necesidad.

El 22 de mayo, un enorme tornado devastó Joplin, Missouri, hogar de cientos de trabajadores de Leggett, localizado apenas a unas cuantas millas de nuestras oficinas centrales en Carthage. A medida que las historias y las fotografías del daño se difundieron por todo el mundo, empezó a llegar ayuda para casi 100 empleados de Leggett desde todos los rincones de la tierra.

Los compañeros de trabajo locales ofrecieron alojamiento a quienes se quedaron sin hogar y colaboraron para buscar entre los escombros y distribuir productos básicos. En las sucursales de todo Estados Unidos, los trabajadores donaron tiempo y dinero para enviar camiones llenos de provisiones. Compañeros de todo el mundo donaron más de \$60,000 dólares para ayudar a compañeros de Leggett que quizá jamás han conocido y la compañía ha prometido 1 millón de dólares en ayuda para el área. La ayuda de los compañeros de Leggett, en combinación con las importantes contribuciones de muchos de los clientes y proveedores de larga tradición de Leggett, ha sido muy valiosa para el esfuerzo de recuperación.

La veloz y generosa respuesta no se dio únicamente en el caso del tornado de Joplin. Un mes antes, hubo tornados que arrasaron Piedmont, Alabama, donde nuestra planta Garcy produce accesorios para tiendas. Vientos devastadores levantaron árboles, viviendas y automóviles con una fuerza aterradora. Posteriormente, los empleados de Garcy llevaron

a cabo una campaña de donación de alimentos, recolectaron donativos en efectivo y manejaron excavadoras para retirar los escombros y ayudar a sus compañeros de trabajo. La Gerente de Recursos Humanos Tammy Jones dijo: "Algunos de nuestros compañeros se vieron más directamente afectados que otros. Pero en una comunidad tan unida como la nuestra, una tormenta de ese tipo afecta a todo mundo, así que todos ayudamos".

La gente de Leggett ofrece ayuda también más allá de sus propias paredes. Cuando se presentaron inundaciones en el Oeste de Kentucky en mayo, obligando a 3,800 habitantes a evacuar la zona, el Gerente de Operaciones de Leitchfield, Wayne Hayes, asumió su rol de la Guardia Nacional como Sargento Mayor de Mando de los Ingenieros del 206º Regimiento. Volando de pueblo en pueblo en un helicóptero Blackhawk, Hayes coordinó la asistencia con los gobiernos locales y agencias de emergencia. Él y sus ingenieros construyeron diques, colocaron sacos de arena, dirigieron el tráfico de evacuación y proporcionaron seguridad para proteger a la gente y los bienes durante las inundaciones. Hay un espíritu de bondad en el corazón de nuestra gente. "Me ha conmovido la necesidad generada por estos desastres, pero más me ha conmovido nuestra respuesta colectiva", dijo Karl Glassman, Director de Operaciones. "Nuestra gente ha demostrado cuáles son sus prioridades".

