

InVision

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



**¿PARA QUIÉN
TRABAJAMOS?**

NUESTROS ACCIONISTAS

Socios de Leggett, Pensionados, Universidades y Fundaciones de Caridad, Aseguradoras, Familias, Inversionistas, Planes de Ahorros Universitarios y Fondos de Pensión



Todos los días, mientras salimos de casa y nos dirigimos al trabajo, sabemos que estamos trabajando para mantener a nuestras familias. Cuando empezamos nuestras labores matutinas (o vespertinas para los socios que trabajan en el turno nocturno), recordamos rápidamente que también trabajamos para nuestros supervisores y colegas. Al contestar llamadas telefónicas, hacer cambios en la producción y preparar órdenes de embarque es quizá cuando se hace más evidente que trabajamos verdaderamente para nuestros clientes.

Sin embargo, como empleados de una compañía que cotiza en el mercado de valores, trabajamos más directamente para quienes son dueños de la Compañía: nuestros accionistas.

Aunque no están en nuestra rutina diaria, nuestros accionistas confían en que cada uno de nosotros hará su trabajo y que lo haremos bien. Es fácil pensar en nuestros accionistas simplemente como un grupo de inversionistas esparcido entre los centros financieros mundiales. Pero la mayoría de las acciones de Leggett están en realidad entre los fondos de inversión que casi la mitad de todos los hogares estadounidenses utiliza como ahorro para el retiro, educación y otras metas de largo plazo. Como resultado, la mayoría de nuestros accionistas se queda con nosotros por mucho tiempo.

Todos nuestros accionistas cuentan con nosotros para cuidar de manera prudente y hacer crecer el valor de su inversión en la Compañía. El Consejo de Administración funciona como los representantes oficiales, nuestro despacho de contadores públicos realiza en su nombre auditorías de rutina a nuestros resultados financieros, y los reglamentos gubernamentales establecen la forma de comunicarnos con ellos. Cada una de las 13Aún así, con base en mis conversaciones con varios accionistas durante años, ellos confían principalmente en la integridad de la organización de Leggett para proteger sus intereses en la Compañía. Confían en que nos haremos cargo de nuestras responsabilidades colectivas de manera honesta y considerada, y actuaremos con ahínco para asegurar el éxito de Leggett a largo plazo.

Nos complace que nos consideren dentro de estos principios fundamentales ya que nosotros nos apegamos a ellos.



Matthew C. Flanigan
Director de Finanzas



36.50	UNCH	35.30	38.90	38.7	38.8	1.78.38	1.78.38
87.03	82	85.00	87.95	88.54	87.81	4.37.38	4.37.38
21.17	87	19.53	32.15	21.71	21.13	1.78.38	1.78.38
53.68	18	53.60	53.85	53.84	52.74	17.88.37	17.88.37
14.71	05	14.71	14.74	14.89	14.53	2.78.74	2.78.74
77.39	18	77.00	78.35	77.87	77.34	1.78.38	1.78.38
12.47	65	12.25	13.49	11.99	11.34	1.78.38	1.78.38

SER PROPIETARIO DE UNA PARTE DE LEGGETT & PLATT

Durante más de 40 años, los inversionistas han podido comprar acciones de Leggett, lo que les ha dado una propiedad parcial de la Compañía y una participación de las ganancias que generamos. Desde que cotizamos en el mercado de valores, Leggett ha pasado de ser un proveedor regional de componentes de acojinamiento a un fabricante diversificado con operaciones en todo el mundo.

¿Por qué L&P cotiza en el mercado de valores?

Las compañías que cotizan en el mercado de valores están bajo escrutinio y reglamentos agobiantes, pero el acceso al capital por parte de los inversionistas puede traer enormes oportunidades de crecimiento. Cuando Leggett emitió sus primeras acciones en 1967, nuestras ventas anuales fueron de \$13.3 millones. Usamos los fondos recibidos de nuestros nuevos accionistas para consolidar las operaciones de producción de resortes en Estados Unidos y hacer crecer nuestra infraestructura de almacenes y diversificar nuestro negocio.

En 1979, cuando Leggett comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York, la Compañía se expandió a más de 2,000 empleados con ventas por \$215 millones. A través de vender acciones adicionales y pagar las adquisiciones mercantiles con acciones de Leggett (en lugar de efectivo) pudimos crecer en los años subsiguientes. Ahora tenemos 18, 000 empleados a nivel mundial y ventas anuales por \$3.6 mil millones. Nuestros accionistas nos han proporcionado el capital esencial y han compartido nuestro éxito.

¿Por qué los inversionistas eligen Leggett?

Normalmente, más de un millón de acciones de Leggett cambian de manos en el mercado de valores cada día, pero la mayoría de nuestros accionistas han estado con nosotros por mucho tiempo. Más de dos terceras partes de nuestras acciones son propiedad de inversionistas institucionales que administran activos para sus clientes a través de fondos de inversión, planes de pensión, fondos de donación, planes de ahorro escolar y similares.

“A los inversionistas institucionales les gustan nuestras acciones debido a nuestra estabilidad financiera y nuestros negocios diversificados que llegan a varios mercados finales. De alguna manera, esto nos hace menos volátiles que las compañías especializadas”, dice Susan McCoy, Vicepresidente de personal de Relaciones con Inversionistas. “Pero lo que realmente nos separa de la multitud es nuestros excelentes dividendos que han incrementado 40 años seguidos”.

A través de nuestros dividendos, Leggett proporciona un rendimiento de efectivo a nuestros accionistas cada trimestre (actualmente 28 centavos por acción). “La mayoría de las compañías ofrecen dividendos con base en el clima económico actual”, explicó Susan, “pero Leggett ha demostrado su dedicación para dar rendimientos en efectivo a los accionistas año tras año”.

Como grupo, nuestros empleados son uno de nuestros accionistas más grandes. “Los empleados reinvierten \$ 25-30 millones de su pago en nuestros planes accionarios cada año. Han comprado 18 millones de acciones sólo a través del Plan de Descuento Accionario” dijo Matt Flanigan, Director de Finanzas. “Los empleados, pensionados, consejeros y socios de fusión de Leggett poseen aproximadamente 15% de la Compañía. Este impactante total refleja el orgullo y sentido de pertenencia que las personas sienten cuando se asocian con Leggett & Platt.”

HISTORIA DE DIVIDENDOS DE LEGGETT

Los dividendos de 2011 de Leggett son diez veces el monto que pagamos hace 20 años. Sólo otras dos compañías en S&P 500 pueden compararse con nuestro rendimiento de dividendos en los últimos 40 años.



PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE VALEN LA PENA

La inversión de L&P en sus empleados nos ayuda a mantenernos competitivos.

Mejorar es más que sólo cambiar. Para mejorar tenemos que hacer cambios basados en los datos y el análisis. El Grupo de Alambres ha estado enseñando a nuestros empleados el método Six Sigma de resolución de problemas durante más de seis años. Como capacitador líder del Grupo, Steve Foust dice “No tratamos los síntomas de un problema, curamos la enfermedad.”

El programa acepta voluntarios por hora y asalariados con las capacidades necesarias y potencial de liderazgo. Durante las sesiones de dos semanas en Carthage, los participantes se enfocan en resolver problemas y trabajar con software estadístico para tomar decisiones basadas en datos. Para obtener la certificación deben aplicar lo que han aprendido en un proyecto de mejora que ahorre al menos \$ 50, 000.

Estos proyectos se suman a los enormes ahorros. Más de 30 socios han terminado la capacitación llevando a más de \$ 2 millones en ahorros. Los proyectos abarcan desde aumento de la calidad hasta procesos más eficientes, desde reducción de desecho hasta mejoras en la eficiencia de las máquinas.

Los esfuerzos de Leggett por mejorar no se limitan al Grupo de Alambres. El equipo corporativo de Mejora Continua de Procesos (Continuous Process Improvement, CPI) ofrece capacitación a los operadores de todos los segmentos. En los últimos dos años, aproximadamente 50 empleados han adquirido habilidades de trabajo en equipo y herramientas de procesos como Six Sigma y fabricación “ajustada” (Lean Manufacturing).

“Los gerentes en el campo consideran que esta inversión en su gente produce beneficios importantes para la Compañía” dijo el líder de CPI, Steve Willis.

Además del dinero que Leggett se ahorra con estos proyectos impulsados por los empleados, nuestros socios ganan un conocimiento valioso y una certificación que los hace más susceptibles a ascensos. Las operaciones de las sucursales y los gerentes de calidad buscan empleados motivados que sean voluntarios para estos equipos de resolución de problemas.



Nuestra planta en Linwood, Carolina del Norte terminó recientemente un proyecto para evaluar la subcontratación y proveedores potenciales de ángulos de acero previamente perforado, en lugar de perforar los materiales ellos mismos. El turno recortó inventarios por \$ 400,000 al inicio y redujo \$ 800,000 de los gastos generales por año.

Fotografiados de izq. a der. Kenny Campbell, Rob Bartelsmeyer y Tim Zander



REDUCCIÓN DE RESIDUOS

Los materiales de desecho, incluso los que pueden reciclarse, se reducen al máximo. Para nuestros talleres de producción de alambre, que transforman 500,000 toneladas de varilla de acero en carretes de alambre cada año, eliminar los desechos hasta el porcentaje más pequeño significa una gran diferencia.

Metrock Steel & Wire en Alabama no estaba satisfecha con su tasa de desecho de varillas. Utilizando Six sigma, su equipo descubrió varios factores que contribuyen al exceso “desperdicio” de la varilla.

El equipo modernizó las normas de corte de los extremos de varilla y trabajó con los socios de Leggett en Sterling Steel para optimizar las características químicas y la producción de varilla. También colaboraron con sus transportistas ferroviarios para reducir daños durante la transportación.

Las mejoras implementadas por Metrock disminuyeron el desecho de varillas en 900,000 libras al año, ahorrando más de \$ 225,000 cada año.



ACERCAMIENTO A LOS CONSUMIDORES

La gente ha disfrutado los productos de Leggett & Platt durante décadas en sus hogares, autos y oficinas. Pero no hemos tenido mucho contacto directo con los consumidores. Comúnmente, hemos sido “la gente de componentes” que proporciona las partes fabricadas a nuestros clientes quienes, a su vez, ofrecen productos terminados a los consumidores finales.

En muchas áreas, Leggett se está acercando al consumidor ya que buscamos oportunidades de crecimiento y márgenes mayores. Estamos investigando las preferencias del consumidor para añadir valor a nuestros componentes e impulsar las ventas de los productos de nuestros clientes. Estamos interactuando más con el mercado y usando nuestra experiencia en componentes para ofrecer más productos terminados.

Ayuda a los minoristas para promover nuestros productos

LP Carpet Cushion creó recientemente una línea de bajoalfombras premium llamada Microblend como parte de su marca de Sistema Avanzado de Confort (Advanced Comfort System, ACS). Nuestros productos ACS Microblend son más cómodos y duraderos que la espuma bajoalfombra típica y ofrecen ahorros a largo plazo a los consumidores porque prolonga la vida útil de sus alfombras.

Microblend es un bajoalfombras superior, pero el mensaje no estaba llegando a los consumidores en el piso de ventas minoristas. “Nuestra investigación demostró que los consumidores se preocupan por la comodidad y durabilidad, pero los minoristas estaban vendiendo con base en el precio y la garantía”, explicó Randy Dye, Gerente de Mercadotecnia y Productos. “Los dueños de casas están dispuestos a pagar un poco más si pueden ver el beneficio. Los minoristas no estaban promoviendo el acojinamiento bajoalfombra premium, por lo que los consumidores no entendían el valor agregado.”

LP Carpet Cushion tomó la iniciativa de eliminar este obstáculo y alinear el mensaje de mercadotecnia con las preferencias del consumidor. Al trabajar con Creative Services, diseñaron un exhibidor interactivo para que los compradores conozcan y experimenten la diferencia.

El exhibidor ha sido probado con minoristas selectos, y según Randy, “La respuesta ha sido increíble. Los distribuidores que promueven el acojinamiento bajoalfombra premium y utilizan nuestro mensaje orientado al consumidor los convencen de comprarlo.”



El exhibidor del Sistema Avanzado de Confort invita a los compradores a sentir la diferencia en los grados del bajoalfombra mientras leen los beneficios del ACS. No sólo el bajoalfombra premium de ACS hace que la alfombra se vea mejor por más tiempo, también ofrece protección antimicrobiana contra moho y olores, es resistente a los derrames, hipoalergénico y reciclable.

Expansión que inició con componentes y ahora abarca productos terminados

Nuestra unidad comercial de Componentes para Muebles de Oficina abastece partes a fabricantes en todo el mundo. Recientemente hemos tenido éxito expandiendo nuestras relaciones con clientes al ofrecer sillas totalmente ensambladas que contienen componentes de Leggett. La producción de Genesis Seating de la serie Collective de sillas para Jofco creció a partir de una conversación sobre un solo componente.

“Inicialmente, Jofco quería saber si podíamos fabricar una sección lumbar ribeteada para el respaldo de la silla”, dijo Dave Dupon, Vicepresidente de Ventas y Mercadotecnia del Grupo. “Más que enfocarnos sólo en la petición tan limitada, proporcionamos una solución de diseño para la silla completa utilizando una combinación de productos estándar y componentes personalizados de varias compañías de Leggett.”

Los esfuerzos del proyecto de Jofco y de los minoristas de LP Carpet Cushion muestran que podemos hacer más que fabricar componentes, proporcionamos a nuestros clientes las soluciones que necesitan.

La silla Jofco de la serie Collective contiene 10 componentes de 6 compañías Leggett. El Grupo de Diseño y Desarrollo de Componentes de Muebles de Oficina diseñó y elaboró la silla para Jofco.

- | | |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Soporte Lumbar – Schukra | 6. Soporte Interior Sytex – Matrex |
| 2. Moldeado de Aluminio – Cincro | 7. Tapicería IRT para el acojinado del brazo – Davidson |
| 3. Asientos moldeados de madera laminada – Davidson | 8. Tapicería RF a presión – Genesis |
| 4. Base para silla – Cincro | 9. Mecanismo Revo – Gordon |
| 5. Respaldo externo de la silla – Davidson’s IRT Plastic | 10. Elevador de gas – Cincro |



AJUSTE A UN MERCADO DINÁMICO



El mercado de camas ajustables está expandiéndose. La amplia mercadotecnia y las recomendaciones de boca en boca se combinan para que más gente conozca los beneficios que van más allá de un “mejor sueño durante la noche”.



Evolución del producto con el consumidor

Leggett comenzó a fabricar camas ajustables hace 30 años. Nuestras primeras ventas crecieron con Craftmatic, y el producto se enfocaba en la función y se dirigía a personas con padecimientos físicos. Por años, vendimos bases ajustables clásicas a los fabricantes de camas. Nuestros desarrolladores de productos hicieron mejoras con el tiempo, rediseñaron la base de forma que pareciera un box spring tradicional y añadieron una característica (“wall-hugger”) que mantiene el extremo de la cama cerca de la cabecera en todo momento.

En el último par de años, la demanda de camas ajustables ha incrementado conforme los fabricantes se han dirigido a un público más dominante. Los cruces entre tecnología mejorada y una mercadotecnia amplia han hecho de las camas ajustables un producto de estilo de vida. La gente está comprando porque lo desea más que porque su doctor dice que lo necesita.

Los consumidores más jóvenes pasan tiempo considerable en la cama viendo la tele, leyendo y trabajando en sus laptops. Quieren características tecnológicas que las bases ajustables ofrecen como puertos MP3 y aplicaciones de control remoto para smartphones. Redondeando el mercado, la generación que nació en los 60 quiere la comodidad ofrecida por las funciones mejoradas de masaje.

Un Confort Ajustable para un Estilo de Vida Personalizado



plano / descanso



solo cabeza



solo pies



zero-gravity



masaje dual

Alineación de nuestro negocio con el mercado

Durante los últimos años, las camas ajustables fueron parte de una línea de productos en nuestro Grupo de Productos de Consumo junto con las bases de cama, cabeceras y accesorios para camas. Vendimos la mayoría de nuestras bases ajustables directamente a tiendas de muebles y colchones.

Mucho de nuestro crecimiento reciente en el mercado de camas ajustables está impulsado por los fabricantes de camas quienes emparejan sus colchones con las bases ajustables para venderlos como un sistema de descanso. A la luz de esta tendencia, Leggett reorganizó recientemente la Cama Ajustable como una Unidad Comercial separada para capitalizar la cambiante dinámica del mercado.

“Leggett tiene una gran posición en la industria”, dice el Presidente de la unidad comercial, Jay Thompson. “Sin embargo, tenemos trabajo por hacer en términos de desarrollo del producto, y un proceso enfocado al consumidor nos mostrará que podemos ser aún mejores”. El estilo importa a los consumidores más que nunca. Los fabricantes de camas quieren características únicas para distinguir sus camas ajustables. Y naturalmente, todos quieren el menor precio posible.

“Creemos que podemos expandir nuestro éxito pasado con calidad de productos, una garantía inigualable y servicio al cliente como jugador clave en el mercado revitalizado de camas ajustables,” dice Karl Glassman. “Tenemos un gran equipo con recursos detrás de ellos para que esto suceda”.



DE IZQUIERDA:
Paul Hauser
Eric Rhea
Perry Davis
Kevin Stout

Cuando un líder se retira de Leggett, normalmente disfrutamos de una transición tranquila en tanto otro socio con experiencia toma su lugar. Esto sucede ahora que Perry Davis se prepara para seguir los pasos de Paul Hauser como Presidente del Segmento de Mobiliarios Residenciales. Crear un equipo de empleados con fuerza y flexibilidad para ofrecer un liderazgo ininterrumpido es esencial para el éxito de Leggett.

El próximo retiro de Paul Hauser muestra la importancia de contar con personas calificadas para seguir adelante. Como Presidente del Segmento Residencial, Paul supervisa a la mitad de la Compañía: 8,000 empleados, 130 ubicaciones y 50% de las ventas en nuestros negocios de camas, muebles para el hogar, telas y alfombras.

Perry Davis, Presidente del Grupo de Camas desde 2006, tiene experiencia para cumplir con las demandas del trabajo del Segmento superior. Él y Paul comparten antecedentes similares y se unieron a Leggett con una diferencia de seis meses entre sí a principios de la década de 1980. Paul empezó en ventas y Perry en servicio al cliente, pero cada uno progresó en cargos de ventas, operaciones y liderazgo. Paul confirmó, "Perry era la elección obvia para ser Presidente del Segmento".

Karl Glassman está de acuerdo. "Perry es el adecuado para seguir a Paul. Entienden las necesidades de nuestros clientes por sus antecedentes en ventas y servicio al cliente. Son personas que apoyan el desarrollo de los demás, y también tienen capacidades analíticas notables que les permiten poner en orden datos operativos y financieros complejos para tomar buenas decisiones."

Preparación para cumplir con las demandas crecientes de liderazgo

No toda transición laboral es tan sencilla como la sucesión de Paul a Perry. Puede ser un gran reto identificar y preparar a la gente para papeles futuros mientras siguen cumpliendo con sus responsabilidades actuales. Además, Leggett enfrentará un gran número de transiciones en la próxima década ya que 70% de nuestra fuerza de trabajo actual en América del Norte cumplirá 50 años o más. Conforme los empleados se mueven a cargos

ejecutivos o comienzan a jubilarse, Leggett debe mantener una base sólida de empleados para cubrir las vacantes de sus trabajos previos.

Para cumplir estos retos, la Compañía está tomando un enfoque más estructurado para desarrollar y utilizar a los empleados. Para apoyar los esfuerzos de nuestros gerentes para preparar al siguiente grupo de líderes, Leggett estableció la iniciativa del Team Talent (Equipo de Talentos). En los próximos años, nuestros profesionales del talento trabajarán con cada Unidad Comercial para identificar brechas en el personal y gente con potencial para llenarlas.

Esta planeación ayudará a Leggett a tratar el efecto dominó de las sucesiones en el que, con frecuencia, una salida está seguida de una serie de vacantes. Cuando Perry Davis se convierta en el Presidente de Mobiliarios Residenciales, Eric Rhea tomará su lugar como Presidente del Grupo de Camas, y a su vez, Kevin Stout reemplazará a Eric como líder de la División Central del Grupo de Camas. Eric y Kevin tienen, cada uno, más de 20 años de experiencia en Leggett que abarcan una serie de trabajos y mentores que los prepararon para sus nuevas responsabilidades.

Hay muchas oportunidades de carrera en el horizonte de Leggett. Pero estas oportunidades no son simplemente para tomarlas, hay que desearlas y ser competente. Kevin Stout lo resumió bien, "Leggett ha sido muy buena conmigo, pero yo también he trabajado mucho y me he reubicado en cuatro ocasiones. A veces, se tienen que tomar decisiones difíciles si deseas alcanzar un lugar en particular. Me complace ver que la Compañía se enfocó en desarrollar y dar oportunidades de carrera hoy - eso es lo que se requiere. Pero todos debemos estar dispuestos a trabajar por esas oportunidades también".