


InVision

Un vistazo al interior.
Un vistazo al futuro.



**PLANOS PARA
EL CRECIMIENTO
DE LEGGETT**



“Por más hermosa que sea la estrategia,
ocasional-mente debes mirar los resultados.”

–Winston Churchill

Personal de InVision: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier y Lauren White.
Agradecemos su retroalimentación e ideas para ediciones futuros: InVision@leggett.com

Han pasado casi cinco años desde el anuncio en noviembre de 2007 de la nueva dirección estratégica de Leggett & Platt. La fase inicial consistió en refinar el enfoque de la Compañía desinvirtiendo o desligándonos de negocios no atractivos. Después nos encargamos de mejorar la rentabilidad de nuestros negocios restantes, lo cual nos tomó más tiempo del originalmente esperado debido a la peor situación económica mundial en más de 70 años.

Ahora nos encontramos en la tercera fase del plan estratégico: la generación de un crecimiento sostenido y disciplinado. Esta edición de InVision cubre algunos temas destacados de los últimos meses, incluyendo la adquisición de Western Pneumatic Tube, la expansión y modernización de una de nuestras instalaciones clave en China, y el aumento de nuestra huella en los productos para el control de la erosión.

La estrategia para poner a Leggett de vuelta en la ruta hacia el crecimiento está funcionando. Todos sabemos que se requiere dinero para generar dinero, y las ganancias de las operaciones de L&P alrededor del mundo hacen posible que nos embarquemos en estos nuevos proyectos. Seguimos gestionando activamente nuestra cartera de negocios para mejorar la rentabilidad de toda la Compañía y financiar así el crecimiento adicional.

Pero el crecimiento no es solamente una meta estratégica. El crecimiento prueba que más y más personas saben que Leggett puede proporcionar las mejores soluciones para sus problemas. Significa que estamos sobresaliendo en un mundo que está cambiando constantemente. El crecimiento muestra que nuestro negocio es saludable y tiene un futuro brillante.

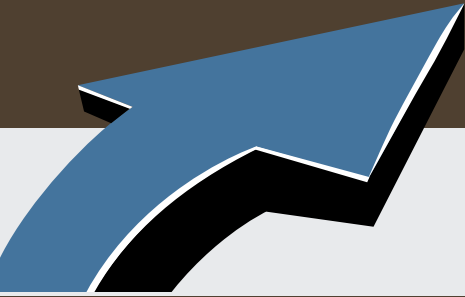


Presidente y Director General



EL SIGNIFICADO DEL CRECIMIENTO PARA LEGGETT

Mayores ingresos, expansión de las operaciones y una unidad de negocios completamente nueva. Leggett ha entrado oficialmente en la fase de crecimiento del plan estratégico que comenzó en 2007.



HACIENDO CRECER LA TSR

Por Dave DeSonier, Vicepresidente Sénior de Estrategia y Relaciones con los Inversionistas

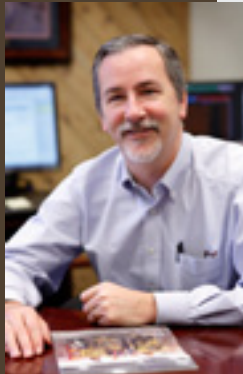
El crecimiento en Leggett no es igual al de años anteriores. Estamos apuntando hacia un crecimiento más moderado, pero con mayores utilidades; específicamente en áreas en las que gozamos de fortaleza competitiva.

Antes de 2007, la estrategia de Leggett para el crecimiento y para recompensar a nuestros accionistas era incrementar los ingresos de 10 a 15% al año en toda la compañía. Debido a que varios de nuestros mercados crecen sólo 2 a 3% al año,

nuestro crecimiento se debió principalmente a la adquisición de otros negocios. A partir de finales de la década de 1990 y hasta mediados de la década de 2000, nuestras ventas generales y tamaño aumentaron, pero los márgenes de ganancia disminuyeron, ya que algunos de nuestros negocios contribuyeron muy poco para los resultados finales. Quienes invertían en acciones de Leggett estaban perdiendo valor.

En 2007, Leggett cambió su prioridad financiera del crecimiento de los ingresos al rendimiento total de los accionistas*. El crecimiento rentable de los ingresos sigue siendo muy importante, pero sólo es una de las cuatro "palancas" que controlan el rendimiento total de los accionistas (total shareholder return o TSR). Así que el día de hoy podemos apuntar hacia un crecimiento más moderado de 4 a 5% al año porque también enriquecemos el valor de la inversión de nuestros accionistas al aumentar los márgenes de ganancia, incrementar los dividendos y recomprar las acciones de Leggett.

**TSR es cuánto mejoramos el valor de las inversiones de los accionistas durante un periodo de tiempo. TSR = el cambio de nuestro precio por acción más nuestro dividendo, dividido entre el precio inicial por acción.*



En general, nuestros negocios crecen a un paso acorde con la expansión general de la economía (por lo general 2 a 3% al año). Impulsamos el crecimiento adicional de dos maneras principales:

- Creamos productos innovadores en negocios en los que ya gozamos de fuertes posiciones competitivas.
- Buscamos nuevas oportunidades en atractivos mercados en crecimiento que son nuevos para Leggett, pero en donde tendríamos una ventaja competitiva.

En ambos casos, Leggett se enfoca en mercados fuertes que hacen posible el crecimiento y en las ventajas competitivas que hacen que el crecimiento sea rentable. Obtenemos una ventaja competitiva al vender al precio más bajo o creando productos distintivos por los que los clientes pagarán más.

No todas las unidades de negocio tienen las mismas ventajas competitivas o crecimiento de mercado, de modo que no se espera que crezcan en la misma forma o cantidad. Evaluamos la salud estratégica de nuestros negocios cada año y les asignamos distintos papeles: Crecimiento (Grow), Esencial (Core), o Mejorar/Desinvertir (Fix/Divest).

Los negocios "Esenciales" son contribuyentes sólidos que se enfocan en hacer crecer las ganancias y el flujo de efectivo. Sus mercados no

se expanden rápidamente, por lo que crecen mediante el aumento de la participación de mercado, el lanzamiento de nuevos productos y aumentos de precio, el aumento de la productividad y la reducción de costos.

Los negocios de "Crecimiento" hacen lo mismo, pero también pueden hacer inversiones para expandir instalaciones, entrar a una nueva región geográfica o adquirir a un competidor. Están posicionados estratégicamente para hacer un mejor uso del efectivo generado a través de Leggett.

Por ejemplo, si Leggett tiene \$50 millones en efectivo para su uso, volveremos a invertir en un negocio que obtenga 12% de ganancia en un mercado saludable en vez de tratar de expandirnos en un mercado difícil donde ganamos un margen de 3%. Es por eso que los negocios de crecimiento son usados para expansiones o adquisiciones significativas y los negocios esenciales no lo son.

Si bien las expectativas de crecimiento y las oportunidades difieren, cada operación y departamento necesita aumentar activamente su contribución a los resultados finales. De acuerdo con el Director General Dave Haffner: "Contamos con los empleados de todos los rincones de la Compañía para que proporcionen las ideas y el esfuerzo necesarios para mejorar nuestros negocios actuales y capitalizar nuevas oportunidades"

UNIDADES DE NEGOCIO CLASIFICADAS POR SALUD ESTRATÉGICA



LEGGETT LEVANTA EL VUELO

Con frecuencia decimos que los productos Leggett están en todos lados: en casa, en el trabajo, en los automóviles y en las tiendas. Agregue el cielo y el espacio exterior a la lista. Leggett levantó el vuelo en enero con la adquisición de Western Pneumatic Tube Company.



Western es un proveedor líder de productos de tuberías de aleación para la industria aeroespacial. Sus productos sirven para funciones cruciales de vuelo de prácticamente todos los fabricantes de aeronaves y para cada fase del programa espacial de los Estados Unidos. Las dos operaciones de la compañía —Western Pneumatic Tube en Kirkland, Washington y Valley Metals cerca de San Diego, California— forman ahora la unidad de negocio de Productos Aeroespaciales de Leggett, dirigida por Surin Malhotra.

“Western fue la primera adquisición grande de Leggett desde el cambio de estrategia en 2007”, dijo Russell Iorio, Vicepresidente de Fusiones y Adquisiciones. “Una parte esencial de nuestro nuevo plan de crecimiento consistió en desarrollar criterios más estrictos para las adquisiciones. Entre varios requerimientos financieros, el negocio debe ser un proveedor líder de productos patentados bien diferenciados para un mercado en crecimiento. Western ejemplifica el tipo de negocio que estamos buscando”.

Las adquisiciones también deben ajustarse a los negocios y las fortalezas existentes de Leggett. Western usa procesos de metalurgia y fabricación de tubos que son familiares para Leggett, pero proporciona toda una nueva gama de capacidades para un mercado diferente.

Las tres ventajas clave de Western

PRODUCTOS: 1. No cualquiera puede hacer los productos de Western. Se requiere experiencia técnica, calidad y rigurosas certificaciones. El negocio fabrica 2,300 partes únicas y ha logrado una posición líder en cada categoría principal de productos.

MATERIALES: Western trabaja con aleaciones especiales de titanio, níquel y acero inoxidable necesarias para las condiciones aeroespaciales. El negocio también se beneficia de contratos de suministro a largo plazo que frenan los cambios en los costos de las materias primas

PROCESOS: Gracias a una amplia gama de conocimientos de fabricación exclusivos y a la capacidad de producir en masa partes estándar o fabricar partes únicas personalizadas, Western es uno de los pocos proveedores capaces de satisfacer las expectativas de los clientes en relación con productos y fechas límite.

Una pista de aterrizaje para el crecimiento futuro

“La demanda aeroespacial está a la alza, y esperamos que continúe elevándose” explicó Surin. “La necesidad de aviones con un consumo más eficiente de combustible, de actualizaciones para las flotas y de aeronaves de largo alcance proporcionará ventas robustas hasta el final de la década”.

Western también tiene buenas expectativas para extender sus líneas de productos y mercados. Leggett actualmente está explorando oportunidades para agregar tubos de una pieza (sin soldaduras), tubos fabricados y doblados y partes para tuberías a la mezcla de productos de Western.

Más allá de estas oportunidades, Western ya está buscando sinergias con otras operaciones de Leggett, como L&P Machine Products, que ahora fabrica parte de un acoplamiento para Boeing. La adquisición de negocios con un alto potencial como Western puede darnos acceso a nuevos mercados y crear oportunidades de crecimiento para todo Leggett.

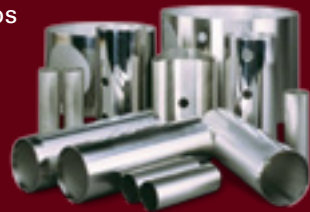
Como lo indica el nombre de Western, el “tubo neumático” ha sido un producto clave durante décadas. Los fabricantes de aeronaves dependen de la neumática (aire presurizado) para accionar varios sistemas, como paneles de instrumentos, tren de aterrizaje y alerones de las alas. Western se especializa en la fabricación de los diferentes tipos de tubos necesarios para estos sistemas.

Más allá de la neumática, los tubos de Western se usan para aplicaciones en toda la aeronave, incluyendo:

- Sistemas del motor como sistemas de combustible y de encendido
- Soportes estructurales para el fuselaje y las alas
- Control ambiental de la cabina

Los productos y capacidades de Western se extienden también a otros mercados.

- Tubo moldeado y formado usado en investigaciones nucleares
- Fundas de acero inoxidable soldadas y trefiladas para bombas sumergibles
- Intercambiadores/recolectores de calor solar
- Tubos para procesamiento de petroquímicos
- Tubos formados usados para la producción de alimentos
- Fuelles y mangueras de metal



EL ÉXITO DE ASIA AUTOMOTIVE

EL GRUPO AUTOMOTRIZ ha tenido un desempeño superior gracias a la recuperación de la economía global durante los últimos años y ha sido designado como un área de crecimiento en el plan estratégico de Leggett. Particularmente, Asia Automotive es una muestra de la estrategia en acción al participar en un mercado atractivo y mejorar su posición competitiva.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: EL MERCADO EN DESARROLLO DE CHINA

En 2001, Leggett adquirió su primer negocio automotriz en Wuxi, China, el cual producía sistemas de suspensión para asientos para automóvil. Gracias a su población y su economía en rápido desarrollo, China nos ofreció nuevas oportunidades y bastante espacio para crecer. Desde entonces, Leggett ha agregado numerosas sucursales concentradas en las provincias chinas de Hunan y Guangdong, y otras en Corea del Sur e India.

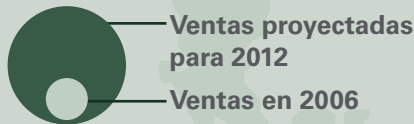
“Estamos bien posicionados para aprovechar el crecimiento del mercado automotriz asiático”, comenta Mitch Dolloff, presidente de Asia Automotive. “Esperamos un aumento en el volumen general de unidades y una tendencia hacia los productos de confort de mayor categoría. También tenemos bastante espacio para expandir nuestras ventas de motores y cables alrededor del mundo”.

L&H
Wuxi, China
Aumento de 349%

L&C
Changsha, China
Aumento de 239%

L&V
Guangzhou, China
Aumento de 311%

Las ventas en la división Automotriz asiática de Leggett han crecido en forma sustancial en todas las sucursales. De manera colectiva, éstas han aumentado cerca de 300% durante los últimos seis años, y se espera que el crecimiento continúe durante los próximos años.



ASIA AUTOMOTIVE SE CONCENTRA ENTRES GRUPOS DE PRODUCTOS:

Productos de confort, como sistemas de soporte lumbar y de suspensión de asientos

Cables de control para aceleradores, controles para asientos y sistemas de apertura para cajuela

Motores electrónicos pequeños para asientos y ventanillas eléctricas



Estos componentes se venden a fabricantes de asientos para automóvil y, en algunos casos, directamente a los fabricantes de automóviles de todo el mundo.

L&V: CONSTRUYENDO UNA POSICIÓN COMPETITIVA

El proceso de crecimiento de Leggett no consiste simplemente en adquirir las compañías correctas y mantener sus ventas. Se trata de usar el capital de inversión de Leggett y otros recursos para formar una sociedad con las empresas adquiridas para aumentar la fortaleza, la calidad y la eficiencia de la compañía.

Leggett adquirió nuestra operación L&V en Guangzhou, China, a través de una empresa conjunta hace casi diez años. En un principio, esta pequeña fábrica únicamente producía motores empleados en asientos para automóvil mecanizados para otras operaciones de Leggett. L&V creció durante los siguientes años, pero las cosas realmente mejoraron en 2010 cuando Leggett adquirió el interés restante de L&V y contrató a Harry Gong como nuevo gerente general.

Harry sabía que, para que L&V tuviera éxito en el mercado chino, necesitaba una ventaja competitiva.

“Nos encargamos de hacer que L&V destacara con productos mejorados que impulsaran la demanda de los clientes y mejores procesos para mantener controlados los costos”

– Harry Gong



Productos Rediseñados

Harry inmediatamente, contratamos a un equipo de talentosos ingenieros para rediseñar los motores que producía L&V y para continuar con las mejoras. Tuvieron éxito. Las nuevas iteraciones de motores se volvieron más pequeñas y más silenciosas;



La construcción de la nueva fábrica fue un logro impresionante por sí misma. Todo el proceso, desde el primer ladrillo hasta la ceremonia de apertura que se muestra arriba, tomó menos de un año, y el costo real difirió del presupuestado en menos de 1%.

que son características cada vez más importantes en los modelos de automóviles más recientes.

En tan sólo pocos meses, L&V desarrolló una reputación como productor de algunos de los mejores motores en el mercado. Recibieron pedidos de más y más clientes externos, y sus volúmenes de producción aumentaron. L&V pronto alcanzó el punto en el que el nuevo negocio sobrepasó su capacidad de producción.

Instalaciones Expandidas

Leggett invirtió \$1.3 millones en la construcción de una nueva fábrica de dos niveles junto a las instalaciones originales. Bajo el liderazgo de Harry, el edificio fue terminado en menos de un año, justo antes de que venciera el arrendamiento de un almacén clave, lo que hubiera puesto en riesgo la operación. L&V no sólo obtuvo más espacio de piso, sino que la distribución y el ambiente controlado del edificio les permitieron mejorar aún más la calidad de los productos.

Eficiencia Mejorada

El equipo de Harry colaboró para maximizar las nuevas líneas de producción con principios de fabricación eficiente con costos reducidos. La fabricación eficiente

con costos reducidos trata de eliminar la ineficiencia, conservando el valor del producto con menos desperdicio de tiempo y de recursos.

En el edificio original, las estaciones de trabajo se encontraban esparcidas por todo el lugar, y un carrito de suministros visitaba a cada estación de forma periódica. El equipo diseñó y probó la distribución del nuevo edificio, donde se colocaron estaciones de suministro junto a las áreas de trabajo. La nueva distribución también optimizó el flujo de los productos terminados, y los controles de inventario mejoraron de forma importante.

Inversión Exitosa

L&V inauguró la nueva planta en junio y su rentabilidad está superando las expectativas. Las mejoras de calidad han traído consigo una oleada de nuevos pedidos, y el aumento de la eficiencia ha reducido los costos operativos de forma dramática. El rendimiento de la inversión del nuevo edificio es de casi cuatro veces la proyección original.

El exitoso crecimiento de Asia Automotive se debió a adquisiciones clave y sigue ocurriendo gracias a la expansión continua de sus capacidades y cartera de clientes.

“HEMOS CREADO UN FUTURO PROMISORIO PARA L&V.”

HANES GEO COMPONENTS: UNA RECETA PARA EL CRECIMIENTO

Si Leggett escribiera una receta para una unidad de negocio de "crecimiento", diría más o menos lo siguiente: Comience con ventajas competitivas en abastecimiento, distribución y servicio al cliente. Mézclelas con un mercado maduro para la consolidación y la expansión. Sazónelas con una variedad de ofertas de nuevos productos, y añada una oportunidad acceder a toda una nueva categoría de clientes. El producto final se asemejaría bastante a Hanes Geo Components (HGC).



Desde 2009, las ventas de HGC han crecido en una tasa promedio de casi 20% anual. En ese tiempo, HGC ha crecido para convertirse en el proveedor líder de productos de alto rendimiento en las industrias de la construcción, paisajismo, control de la erosión y césped, y se espera que las ventas se tripliquen a finales de esta década. Nuestros productos ofrecen soluciones para la estabilización de suelos, protección del drenaje, control de erosión y sedimentos, administración del agua de lluvia y estabilización de laderas y canales.

El primer ingrediente: ventajas competitivas

Hanes entró al mercado de los geotextiles en 2005, aprovechando una oportunidad para aplicar sus principales competencias —compras, distribución, conversión de textiles y servicio al cliente— a una ventaja competitiva.

Hoy en día, HGC cuenta con presencia en todo el país y ventajas de abastecimiento sin igual entre sus competidores, la mayoría de los cuales son negocios regionales o con operaciones en un solo estado. Además de sus propios profesionales de compras, HGC también aprovecha la experiencia del Grupo de Abastecimiento Internacional de Leggett. El resultado son precios excelentes para nuestros clientes. "Somos, por mucho, el proveedor de más bajo costo del mercado", explicó Russell Iorio, vicepresidente de Fusiones y Adquisiciones. "Nuestro poder de compra no tiene parangón".

El segundo ingrediente: un mercado maduro para la consolidación y la expansión

HGC ha expandido su territorio mediante la adquisición de compañías existentes y la incursión en áreas nuevas para nuestra compañía. Por ejemplo, la reciente adquisición de

CSI Geosynthetics en Vancouver, Washington, ha permitido a HGC acceder a la zona del Noroeste del Pacífico.

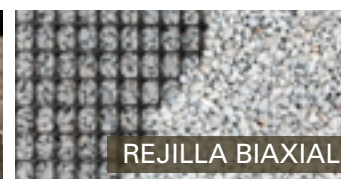
HGC también ha identificado plantas existentes de Leggett con capacidad para albergar nuevos negocios. Actualmente, cinco negocios de HGC se encuentran en instalaciones compartidas de Leggett en Lakeland y Miami, Florida; Oklahoma City, Oklahoma; Tacoma, Washington; y Salt Lake City, Utah. Las plantas compartidas ofrecen más que una simple ubicación conveniente. "Va más allá de compartir el espacio de piso", explicó el presidente de HGC, John Dowdell. "Con frecuencia incluye servicio al cliente, asistencia de almacén y apoyo para el conductor".

Los condimentos: ofertas de nuevos productos

En 2012, HGC agregó dos productos prometedores a su cartera existente de productos para control de la erosión. Los gaviones son estructuras metálicas diseñadas para rellenarse con piedras que se usan en el control de la erosión, y la rejilla biaxial es una estructura polimérica usada debajo de carreteras y estructuras similares. También estamos considerando oportunidades con productos relacionados con nuestra cartera actual, tales como pavimentos, redes de polipropileno y mangas para composta.



GAVIÓN



REJILLA BIAxIAL

El toque final: expansión hacia nuevos segmentos de mercado

HGC recientemente se expandió a las ventas minoristas, y muchos de nuestros productos pueden adquirirse en tiendas como Lowe's, Menard's y Tractor Supply Company. HGC ganó el contrato de suministro nacional de valla contra la erosión y valla de barrera que celebrará con Lowe's. También hemos lanzado vallas para nieve y para arena y mantas para la germinación de semillas, y hemos identificado varios otros productos adecuados para clientes minoristas.

Siguiendo esta receta, Hanes Geo Components ha logrado una tasa de crecimiento notable en un ambiente económico difícil. Aún queda mucho por hacer, pero la estrategia de HGC y sus ventajas competitivas lo colocan en una buena posición dentro de este dinámico mercado.