

InVision

Una mirada hacia **adentro**.
Una mirada hacia **el futuro**.

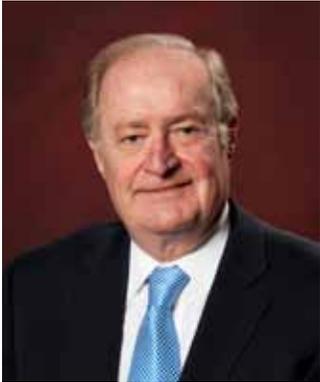
**ALCANZANDO NUEVAS ALTURAS
Y SEGUIR SUBIENDO**





Gracias a los empleados asociados de Leggett de todo el mundo por un trabajo particularmente bien hecho.

Personal de InVision: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, and Cody Langford.
Sus comentarios e ideas para futuras ediciones son bienvenidas: InVision@leggett.com



Me enorgullece haber completado mi 40° año como miembro de la Junta Directiva de Leggett & Platt. Durante ese tiempo, las ventas de Leggett han aumentado de \$58 millones a más de \$37,000 millones. Durante 2012, la Compañía estableció un nuevo récord de ingresos, seguido por un máximo histórico en el precio de las acciones de Leggett a principios de 2013.

Esto es resultado de décadas de arduo trabajo, con muchos retos y dificultades a lo largo del camino. Como el ex Director General y Presidente Harry M. Cornell Jr. solía decir, “El éxito se basa en un constante estado de inconformidad interrumpido por breves periodos de satisfacción por el cumplimiento de un trabajo particularmente bien hecho”

Leggett ha atravesado una transformación sorprendente durante los cinco años que siguieron al anuncio del plan estratégico 2007. El equipo ejecutivo, con el apoyo de la junta directiva, creó un plan para hacer la Compañía más eficiente, innovadora y rentable.

Pero incluso con el mejor plan de negocios, las ventas no pueden cerrarse, los productos no pueden manufacturarse y los pedidos no pueden enviarse si no es gracias al esfuerzo de las personas dedicadas de las más de 100 plantas de L&P. Nuestros empleados asociados de todo el mundo lucharon contra una recesión económica devastadora, no solo para sobrevivir, sino para prosperar.

A nombre de la Junta Directiva y de los miles de accionistas de Leggett que representamos, les damos las gracias por un trabajo particularmente bien hecho.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. T. Fisher'.

Richard T. Fisher
Presidente, Junta Directiva

UNA PARTE DE ALGO MAYOR:

CONVERSACIONES CON SOCIOS DE L&P ALREDEDOR DEL MUNDO

“Al evaluar a un posible candidato o al considerar un ascenso, siempre buscamos habilidades y experiencia a la altura del puesto”, explica John Moore, Vicepresidente Ejecutivo de Recursos Humanos. “Pero una y otra vez nos damos cuenta de que son los elementos intangibles —creatividad, determinación, fiabilidad, y muchos otros— lo que distingue a los colaboradores clave de la Compañía.”

Un negocio puede funcionar si su personal se presenta a trabajar y hace sus tareas, pero Leggett progresa cuando nos comprometemos en resolver problemas, trabajar como equipo y enorgullecernos de nuestro trabajo.

LA INNOVADORA

Bobbi Cummins – Gerente de Control de Producción y Ventas Internas de Parthenon, Tennessee, EE.UU.

Cuando estudiaba en la universidad, Bobbi nunca creyó trabajar en el sector de manufactura, pero luego de conseguir un empleo como ingeniero de mejora de procesos, ella nunca miró atrás. “¡Resultó ser una experiencia maravillosa y cautivante!”, recuerda Bobbi.

Ella siguió adelante con una determinación admirable y actualmente está a cargo de balancear el inventario con la demanda de los clientes en Parthenon Steelworks, la unidad de producción de tubos de acero de Leggett. “Bobbi se entrega durante días y horas más allá de una semana de trabajo normal”, dice su supervisor, Mark Josnik.

Este febrero, la dedicación de Bobbi fue recompensada con un premio STEP a las mujeres en el sector de manufactura del Manufacturing Institute. Los premios se basan en nominaciones hechas por pares, lo que demuestra que los logros de Bobbi dentro del mundo de la manufactura son respaldados por un respeto considerable de sus compañeros de trabajo. “Parthenon posee un grandioso grupo de personas”, dijo Bobbi con modestia, “¡Es su energía la que me mantiene motivada!”



LA COMBATIENTE

Brenda Gonzalez – Gerente Administrativa de L&P Machine Products Monterrey, México

Brenda había estado en Leggett durante un año cuando, de camino para visitar a su hermana para la temporada de fiestas de 2006, se vio involucrada en un accidente automovilístico que casi le cuesta la vida. Un coágulo de sangre se formó entre su cráneo y su cerebro, que le obligó a permanecer en el hospital durante semanas.

“Mis amigos y compañeros de trabajo de las oficinas corporativas de México me acompañaron, me visitaron y se preocuparon por mis necesidades”, recuerda Brenda. Mientras se recuperaba, se enteró de que su planta iba a cerrar. Lesionada y preocupada, comenzó a prepararse para lo peor.

Sin embargo, gracias a su tenacidad y su experiencia, Leggett le ofreció a Brenda un trabajo en otra planta en Monterrey, México. Luego de tres meses recuperándose de su accidente, se unió al equipo de Monterrey como gerente administrativa, donde continúa trabajando actualmente. “Llevo 8 años trabajando con Leggett”, dice Brenda. “Tengo muchas historias para contar, pero esta es la más importante para mí.”



EL POLIFACÉTICO

Tom Adams – Superintendente de Planta, Batavia, Illinois, EE.UU.

Una planta manufacturera a gran escala necesita a una persona que se encargue de ordenar materiales, otra que capacite a los empleados en el uso de los equipos, otra que supervise la fuerza laboral y una más que monitoree el proceso de producción. En Batavia, que cuenta con únicamente once empleados, todas esas responsabilidades recaen en Tom Adams, el superintendente de la planta.



“Cuando trabajas con tantos aspectos diferentes de la compañía”, dice Tom, “tienes que mantenerte atento aún cuando los demás no lo están. Es todo un reto”. Tom se asegura de que esta planta produzca armazones y bases para camas sin defectos y a tiempo. Si existen problemas de seguridad o calidad, él asume gran parte de la responsabilidad.

“Tom cumple muchas funciones y equilibra sus responsabilidades extremadamente bien”, dice Jim Zaerr, su gerente. A Tom le apasiona lograr las cosas, y esa misma actitud vencedora se transmite al producto terminado. Pero también es realista. Cuando le preguntaron cuál era la parte más satisfactoria de su trabajo, Tom respondió riendo: “¡Los cheques de bonificación!”

UNA VIDA DE APRENDIZAJE

Dorian Jones – Gerente de Mantenimiento e Instalaciones de Pullmaflex, Reino Unido

Desde su entrada en Pullmaflex en 1975 como Ingeniero de investigación y desarrollo, Dorian ha ocupado numerosos cargos y ha viajado a decenas de plantas en su búsqueda de aprender, desarrollar y enseñar a los demás acerca de los procesos y productos de Pullmaflex.

Sus tareas han incluido el desarrollo de productos, ventas, coordinación del programa de clientes e instalación de maquinaria. Dorian viajaba con regularidad recorriendo la base de clientes del Reino Unido antes de que Leggett adquiriera a Pullmaflex en la década de 1990, luego de lo cual sus viajes se extendieron a Nuremberg, Windsor, Carolina del Norte, e incluso a China.

Desde aquel entonces, Dorian ha reducido sus viajes y se ha concentrado en el mantenimiento y mejoramiento de la maquinaria de producción de Pullmaflex UK, lo que le permite ver a su familia todos los días. Su rica historia le es de mucha utilidad en su puesto actual. “Luego de conocer los requerimientos y las demandas desde el punto de vista del cliente”, comenta Dorian, “conozco bien la necesidad de garantizar la existencia de un sistema de producción libre de problemas para generar un producto competitivo y rentable.”



EL FORMADOR DE EQUIPOS

Lingamoorthy Elumalai – Gerente de Manufactura de L&P Somappa (L&I), India

Cuando Linga llegó a L&I en 2006, a esa planta ya le iba bien. Los empleados provenían de orígenes distintos y poseían muchas habilidades, y L&I producía sistemas de soporte lumbar automotrices, algo nuevo en la India, lo que dejaba mucho campo para el crecimiento. Pero Linga también vio que, aunque los empleados hacían un buen trabajo, éstos trabajaban en aislamiento. Sus tareas no estaban ligadas a objetivos organizacionales, y la falta de continuidad en la planta afectaba sus utilidades.

Linga aplicó un enfoque disciplinado para la creación de equipos y llevó a cabo reuniones de producción semanales, o incluso diarias, con más de 120 empleados del piso de producción. Linga les explicó las metas y los requerimientos de la compañía, dirigiéndolos hacia la dirección estratégica de su planta.

“La integridad de Linga le vale la retroalimentación honesta de sus compañeros de trabajo y la confianza de sus supervisores”, observó Bala Sabapathy, gerente de planta de L&I. La camaradería de los empleados y su conocimiento de los objetivos de la compañía han aumentado la moral y la eficiencia, lo que ha llevado a L&I de ser una buena compañía a ser una gran compañía.



COMBATIENDO LOS MUELLES DE ORIGEN ILEGAL: UNA BATALLA POR DEFENDER LOS EMPLEOS



En Leggett & Platt conocemos el negocio de los muelles. Nuestra experiencia e innovaciones nos han convertido en el mayor y más eficiente productor de muelles del mundo. Pero a principios de la década del 2000, nuestro negocio fue atacado por compañías que no competían de acuerdo a las reglas.

Los muelles de origen chino comenzaron a inundar el mercado de los Estados Unidos a precios menores al costo de producción, una práctica denominada dumping, en un intento por capturar rápidamente una cuota de mercado. Las importaciones aumentaron de 1,000 unidades en 1999 a 3 millones en 2005. Necesitábamos responder con rapidez para defender nuestro negocio y los empleos de Leggett.

La primera línea de defensa: las órdenes antidumping. A fines de 2007, Leggett presentó una petición ante el Departamento de Comercio y la Comisión Internacional de Comercio para que se investigara la importación de muelles provenientes de China, Sudáfrica y Vietnam. Leggett prevaleció, y la Comisión de Comercio impuso aranceles de hasta 234% a los muelles de dichos países para evitar que el dumping siguiera ocurriendo.

Dichos aranceles ocasionaron que las importaciones de China, Sudáfrica y Vietnam disminuyeran casi de inmediato, permitiéndole a Leggett recuperar ventas por 1 millón de muelles al año que se habían perdido. El regreso de estas ventas nos permitió conservar empleos no sólo en nuestras plantas productoras de muelles, sino en los molinos de alambre, varillas y acero que suministran materias primas a dichas plantas.

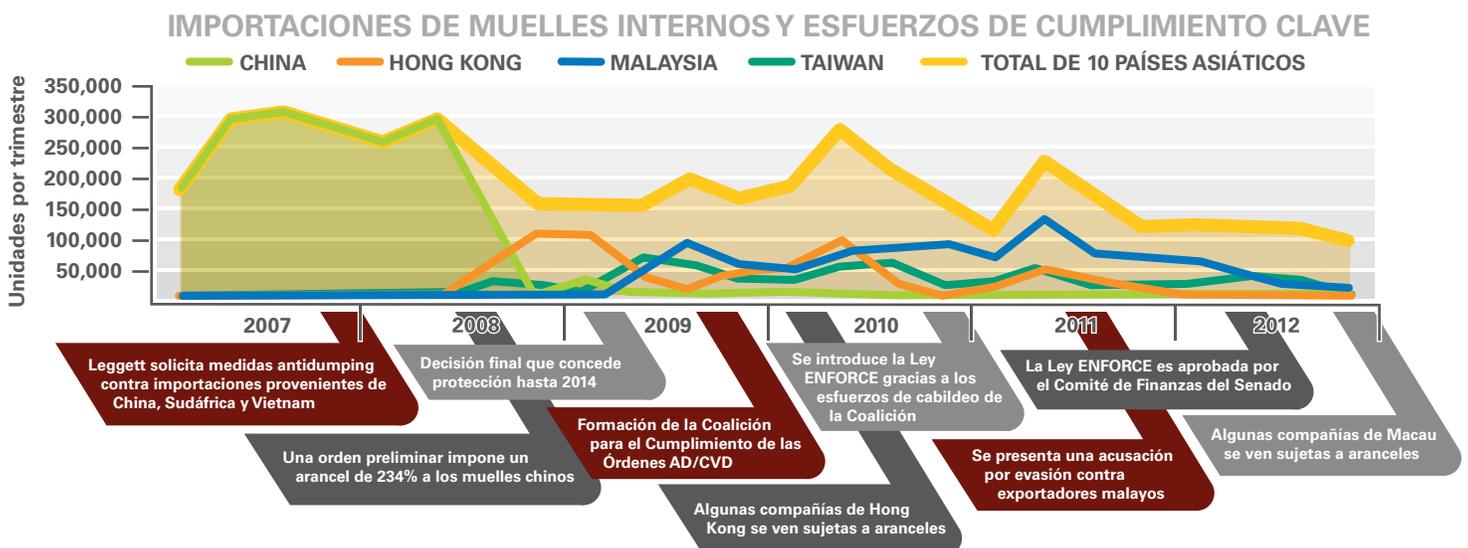
Una nueva línea de ataque: evasión arancelaria. Los fabricantes de muelles chinos comenzaron rápidamente a utilizar ciertas estrategias para evadir los aranceles. “Comenzaron a llegar muelles de países como Hong Kong y Taiwán, que antes no contaban con ninguna producción de muelles en absoluto”, dijo el Vicepresidente del Grupo, Leigh Salyer. “Los resortes eran hechos en China, enviados a un país cercano, reetiquetados como producto originario de ese país e importados en los Estados Unidos sin pagar el arancel antidumping.”

En repetidas ocasiones, Leggett consiguió evidencia de la evasión arancelaria y pidió a la Aduana que investigara las tácticas deshonestas y aplicara y cobrara los aranceles correspondientes. Encontramos poca evidencia de la aplicación de las medidas o de sus efectos en el mercado, y un volumen significativo de unidades mal etiquetadas continúa entrando a los Estados Unidos de forma ilegal cada año.

Contramedidas: luchar por el cumplimiento de las leyes comerciales. Pronto vimos que Leggett no eran los únicos. Otras industrias estadounidenses con aranceles antidumping enfrentan las mismas tácticas evasivas y el mismo problema de la falta de aplicación de medidas. Estas industrias formaron la Coalición para la Aplicación de Órdenes Antidumping y Aranceles Compensatorios (AD/CVD), que trata de obtener acciones legislativas y de las agencias para hacer cumplir las medidas comerciales correctivas.

En 2010, la Coalición trabajó con miembros del Congreso para elaborar la Ley ENFORCE, que sirve para garantizar un proceso transparente para que Aduana investigue y responda a supuestas evasiones. La Coalición calcula que la evasión fiscal priva al gobierno de los Estados Unidos de al menos \$1,000 millones de dólares en aranceles no percibidos.

“Al igual que Leggett, estas industrias se han apegado a las reglas. Han soportado largos procesos judiciales y han prevalecido en cada ocasión”, dijo Amy DeArmond, especialista en Políticas Gubernamentales y Asuntos Jurídicos. “Pero los aranceles destinados a corregir la situación están siendo burlados impunemente mediante estrategias comerciales y no están siendo aplicados de manera eficaz por nuestro gobierno”. Leggett continúa trabajando con la Coalición para presionar al Congreso, al Departamento de Comercio y a las Aduanas para que apliquen las leyes comerciales de los Estados Unidos y apoyen la competencia global justa.



SAFEGUARD: AYUDANDO A LOS SOCIOS DE LEGGETT A CUIDARSE ENTRE SÍ

De acuerdo al Departamento del Trabajo de los EE.UU., alrededor de 5,000 estadounidenses mueren a causa de accidentes laborales cada año; y todos los años, más de 3 millones de lesiones y enfermedades laborales no fatales son reportadas cada año.

Las plantas de Leggett han tenido cada vez menos lesiones con los años. En un esfuerzo por seguir con esta tendencia, Leggett lanzó la iniciativa SafeGuard en enero de 2013. SafeGuard se concentra en la prevención de accidentes mediante la evaluación de los procesos y equipos actuales a fin de reducir los riesgos y en la investigación exhaustiva de los accidentes y conatos de accidente.

Seguridad en Los Procesos: Prevención Proactiva de Accidentes. Cada planta contará con un equipo de SafeGuard que se encargará de las evaluaciones de seguridad usando herramientas disponibles a través de SafeGuard On-Line. Las evaluaciones de seguridad en los procesos identifican riesgos con el fin de reducir y eliminar los posibles peligros. Los problemas de seguridad son reforzados de forma continua con los empleados mediante sesiones de capacitación semanales de cinco minutos.

En vez de depender de una inspección por parte del Departamento de Riesgos o del director de seguridad de la planta, los empleados de la planta serán responsables de realizar auditorías periódicas de seguridad en su lugar de trabajo. “Esto permite involucrar y responsabilizar a todos los niveles de la organización respecto a la seguridad”, dijo Dave Bumpus, Director del Departamento de Seguridad.

“Nuestra experiencia nos ha enseñado que las mejores historias de éxito nacen y son impulsadas por los empleados del piso de producción”, dijo el Ingeniero en Jefe de Control de Pérdidas, James Ely. “Son expertos gracias a que trabajan en las plantas y con el equipo todos los días, y queremos incluirlos en todas las inspecciones”.

Investigación de Accidentes: Aprendiendo de Cada Incidente. Cuando los accidentes suceden, SafeGuard proporciona un sistema para rastrearlos e investigarlos. El Departamento de Riesgos trabajó con los gerentes de la planta y con los subgrupos de las divisiones para desarrollar un formulario estándar para la investigación de accidentes.

“Deseamos encontrar las raíces de los accidentes y corregirlas para que no tengamos accidentes repetidos”, dijo Robert McKinzie, Vicepresidente de Servicios Operativos.

“Si en una planta vemos un problema que podría ser un problema en algún otro lado, podemos enviar las alertas correspondientes de forma oportuna”, dijo Ely.

SafeGuard será implementado este año en las plantas de los EE.UU., y el Departamento de Riesgos está en proceso de modificar el programa para su implementación en las plantas internacionales lo más pronto posible.

“Devolver a nuestros empleados sanos y salvos a sus familias todos los días es la motivación principal detrás de SafeGuard”, dijo McKinzie. “Queremos seguir construyendo la cultura de seguridad en cada planta”.



SafeGuard
Accident Investigation & Process Safety

“No existe una prioridad más alta que la de mantener seguros a nuestros empleados asociados.”

— Dave Haffner, Director General

PREDICTIVO: FUTURO

Analiza los procesos y el entorno del sistema para identificar problemas potenciales y a futuro

PROACTIVO: PRESENTE

Busca activamente identificar las condiciones peligrosas a través del análisis de los procesos de la organización

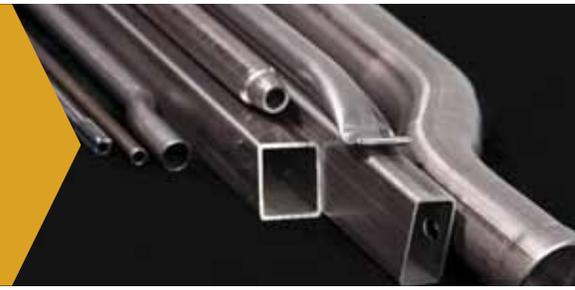
REACTIVO: PASADO

Responde a eventos, como incidentes y accidentes, que ya han ocurrido

“Cuando una planta cuenta con una cultura de la seguridad, uno cuida al asociado que está a nuestro lado y él o ella cuida de uno.”

— James Ely

MEJORANDO: LOS PRODUCTOS, LA PRODUCCIÓN Y EL POTENCIAL DE PARTHENON METAL WORKS



Para hacer que un producto sea mejor y más rentable, a veces tienes que doblarlo, aplastarlo o hacerle agujeros. Al menos eso es lo que le ha funcionado a la Unidad de Tubos de Acero de L&P, Parthenon Metal Works en LaVergne Tennessee.

Al tomar los tubos de metal que han fabricado desde hace años y transformarlos en una variedad de componentes, el negocio está encontrando nuevas oportunidades, clientes e ingresos.

Productos Mejorados

“Nuestro crecimiento en componentes de tubería y nuestros avances en la fabricación de tubos tuvieron su origen en un análisis estratégico en 2010”, explicó el Presidente de la Unidad, Karl Van Becelaere. “Reconocimos que la tubería de acero es un producto básico, así que tuvimos que desarrollar instinto y productos y servicios con un mayor valor”.

Parthenon vio que podían mejorar y diferenciar su tubería a través de la fabricación, el proceso adicional que la acerca más a ser un producto terminado. “Al realizar la fabricación de primera etapa para nuestros clientes, podemos ahorrarles trabajo y vender un producto más valioso”, explicó Karl.

Para expandir sus operaciones, Parthenon convirtió una planta de Leggett desocupada cerca a Nashville en un centro de fabricación completamente equipado. “Podemos perforar, ranurar, doblar, dar forma o soldar pedidos grandes y pequeños”, dijo el Vicepresidente de Ingeniería y Operaciones, Wayne Clemons, quien dirige la nueva planta. “No muchos competidores pueden elaborar, fabricar y dar servicio a tuberías en esta medida”.

El equipo de ventas de Parthenon está conectando esas capacidades con las necesidades de los clientes, y ya han convertido 20% de las ventas unitarias en componentes fabricados. Los productos principales incluyen largueros para paneles de instrumentos (componentes de tubo que sostienen los tableros de los vehículos) de Honda y Nissan; tubos ranurados para repisas comerciales manufacturadas por la planta Syndicate de L&P, y bobinas transportadoras para alambre fabricadas en una línea de producción automatizada que permite ahorrar costos.

Parthenon también expandió sus ventas en el mercado de césped y jardín con la adquisición de una división de O’Neal Industries que suministra tuberías fabricadas a Husqvarna, Briggs & Stratton y Yamaha.

Producción Mejorada

Los clientes de Parthenon siguen necesitando grandes volúmenes de tubos rectos. Para estar delante del mercado competitivo de manufactura de tubos, Parthenon dio un salto de cincuenta años en su tecnología—reemplazando equipos obsoletos con un molino tubular innovador.

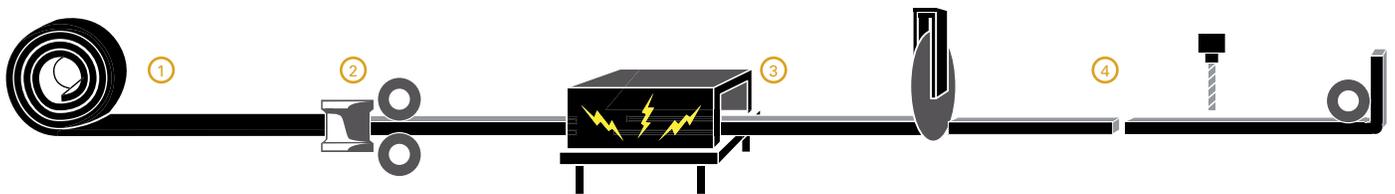
“Ahora contamos con el único molino de este tipo en Norteamérica”, explicó Mark Janosik, Vicepresidente de la Unidad de Manufactura, quien dirigió la compra e implementación de la nueva maquinaria. “Puede fabricar más tipos de tubería, incluyendo avanzados tubos de acero de alta resistencia necesarios para los automóviles modernos, y puede funcionar a una velocidad casi tres veces mayor. Alternar entre los diferentes tipos de tubos consume mucho menos tiempo y esfuerzo. Esta combinación de versatilidad, velocidad y conversión rápida es inigualable”.

Más allá de la maquinaria, Mark reconoce a los empleados y socios encargados de operarla. “Nuestros dos grupos están adquiriendo experiencia y mejorando constantemente la producción del molino. Todas las tendencias son positivas conforme nos acercamos al potencial máximo del molino”.

Potencial Mejorado

Las mejoras de Parthenon le han abierto las puertas al crecimiento rentable de cuotas del mercado y líneas de productos con clientes existentes y en categorías completamente nuevas como enganches para remolques, amortiguadores y puntales.

Wayne Clemons lo resumió bien, “Apenas hemos empezado con todas nuestras oportunidades. Muchos posibles trabajos, como la oportunidad de fabricar armazones contenedores para los “Tres Grandes” fabricantes automotrices estadounidenses se traduciría en millones de componentes al año”.



LOS PASOS BÁSICOS DE LA MANUFACTURA Y FABRICACIÓN DE TUBOS

- 1 Se corta una bobina de acero plano enrollado al ancho requerido
- 2 Después se pasa por una serie de rodillos que lo doblan y curvan para darle una forma circular, rectangular u otras formas de tubería
- 3 Se suelda y alisa la costura
- 4 Después se corta y se vende, o bien se envía a la planta de fabricación para ser perforado, ranurado, doblado, formado, soldado o combinado con varios componentes de tubería