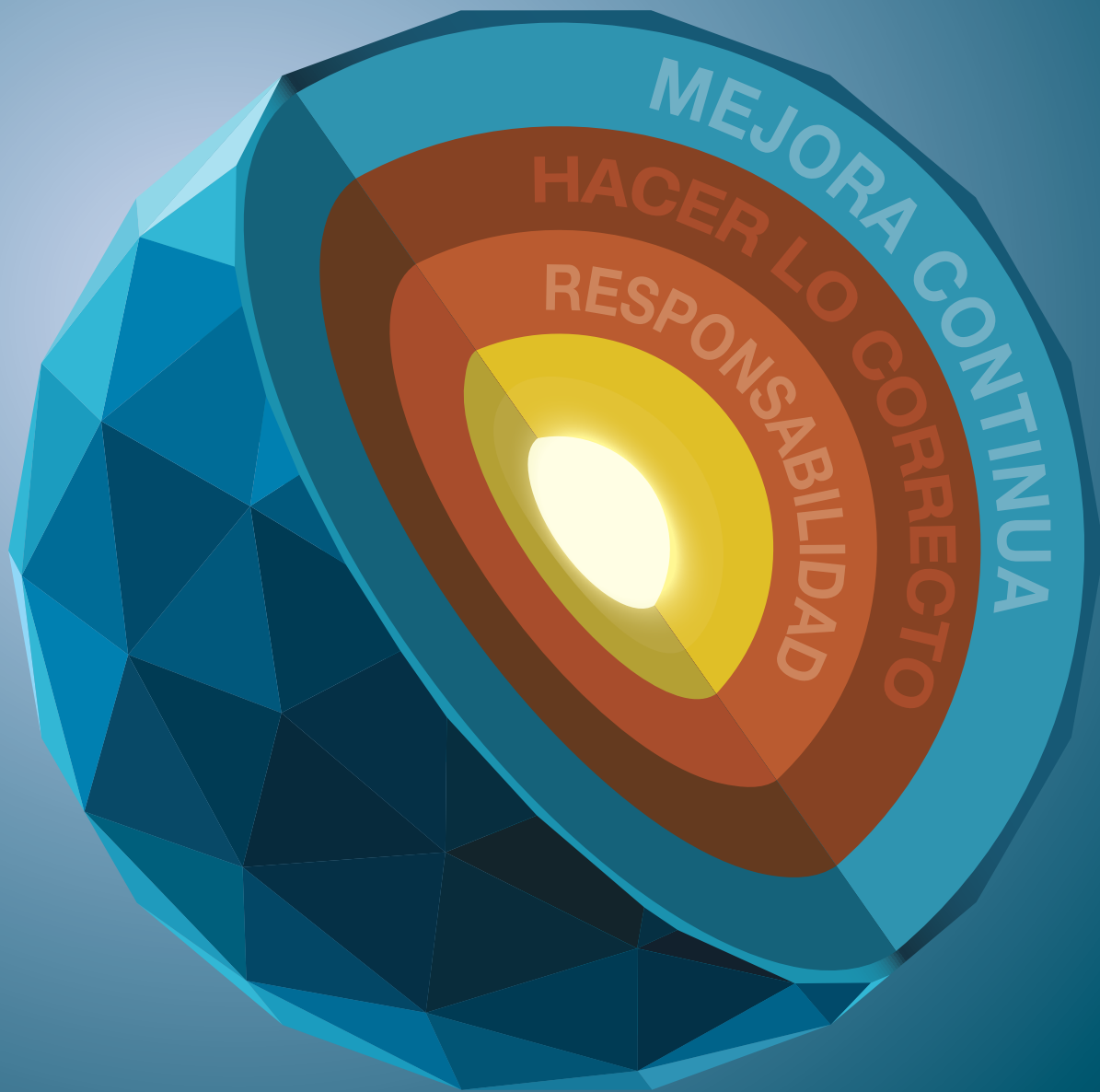


InVision

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

NUESTROS VALORES
FUNDAMENTALES





“No todo lo que puede contarse necesariamente cuenta; no todo lo que cuenta necesariamente puede contarse.”

- Albert Einstein

Leggett & Platt es un fabricante diversificado. Nuestros productos varían desde alambre trefilado hasta mecanismos reclinables y sistemas para el control de la erosión. Tenemos 20 unidades de negocios con operaciones en seis continentes, que atienden a decenas de miles de clientes.

Dadas estas diferencias (además de muchas otras), ¿qué permite a los 18,000 empleados de Leggett a unirse y generar los resultados que hemos logrado año tras año? ¿Qué puede tener en común un ingeniero de calidad en Wuxi, China, con un controlador en San Bernardino, California?

Hacen lo correcto, asumen su responsabilidad y buscan mejorar continuamente. Los socios de Leggett demuestran estos valores fundamentales todos los días y, sin duda alguna, son la clave del éxito en el pasado y la prosperidad futura de Leggett.

La gente de Leggett **hace lo correcto**

- Actuamos con honestidad e integridad
- Cumplimos nuestros compromisos y hacemos un esfuerzo adicional
- Promovemos un ambiente de trabajo positivo

La gente de Leggett **asume la responsabilidad**

- Nos comprometemos personalmente con el éxito de la empresa
- Nos esforzamos por alcanzar la calidad y excelencia en todo lo que hacemos
- Usamos los recursos de forma inteligente y nos enfocamos en la reducción de costos

La gente de Leggett **busca la mejora continua**

- Cuestionamos el statu quo para encontrar una mejor manera
- Tomamos la iniciativa y ofrecemos enfoques innovadores a los problemas
- Siempre buscamos el aprendizaje y el desarrollo de nuestras habilidades

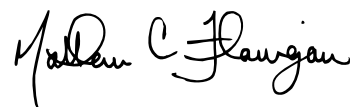
Esperamos que reconozca estos valores en usted mismo, en sus colegas y en los empleados de Leggett que conozca de otras operaciones. En una empresa tan variada como Leggett & Platt, estas actitudes y hábitos compartidos nos unen y nos ayudan a alcanzar nuestras metas.



David Haffner
Presidente del Consejo
y Director General



Karl Glassman
Presidente y Director
de Operaciones



Matt Flanigan
Vicepresidente Ejecutivo
y Director Financiero

ÉXITO CONTINUO CON MEJORA CONTINUA

Robert McKinzie
Vicepresidente – Servicios de Operaciones

Mi experiencia con los sistemas de calidad y mejora continua (CI por sus siglas en inglés) comienza en el área de manufactura hace casi 25 años. Año tras año, proyecto tras proyecto, he visto la actitud de CI generar un tremendo rendimiento de la inversión.

Como uno de nuestros valores fundamentales, la mejora continua afecta todo lo que hacemos en Leggett & Platt. CI significa que siempre buscamos maneras de mejorar nuestros métodos. Significa que nunca nos conformamos con un producto promedio. Significa que nunca nos rendimos, y siempre avanzamos hacia metas más altas. La mejora continua es la motivación que transforma a los empleados y operaciones de Leggett por igual de mejores en los mejores.

Schukra – Elevamos los estándares

Hace más de 20 años, Leggett implementó una iniciativa de mejora continua en nuestras plantas de manufactura. Impulsamos un esfuerzo intencional para mejorar nuestros procesos y maximizar la eficiencia de nuestras líneas de producción, lo cual ha comprobado su valor cientos de veces. En una visita reciente a Schukra, una de nuestras sucursales automotrices en Canadá, tuve la oportunidad de ver en persona una de nuestras operaciones de CI más impresionantes.

Schukra implementó un sistema de administración visual con reuniones diarias con el personal del taller para discutir los datos “en vivo” respecto a la seguridad, calidad, entrega, producción, asistencia, CI, desechos y más. El Consejo de Revisión del Desempeño de la planta revela el estado de la planta de forma resumida para saber qué funciona bien y qué áreas necesitan atención. Al monitorear este consejo como parte de la rutina diaria, la mejora continua en Schukra



se convierte en más que un programa o una institución. Se integra a la manera de pensar de la gente y forma parte de nuestra identidad.

Debido a que las personas más familiarizadas con sus trabajos son más capaces de mejorar sus procesos, la CI prospera cuando todos participan. El Proyecto Verde de Schukra alienta a voluntarios de todos los departamentos a que contribuyan con su tiempo e ideas para reducir los desechos, y ha ahorrado miles de dólares y cientos de horas-hombre a través de sencillas mejoras a los procesos.

Nexus - Enfocado en la mejora continua corporativa

Creemos que los mismos principios que mejoraron la eficiencia de nuestra manufactura también pueden hacer crecer nuestra eficiencia en la oficina corporativa. Implementamos el programa Nexus el año pasado para entrenar activamente a nuestros empleados corporativos en los mismos métodos de CI. Desde esa ocasión, los proyectos de mejora continua están proyectados para ahorrar casi un millón de dólares en 2013.

Me emociona ver que nuestros socios de Nexus con entrenamiento corporativo trabajan tan duro como aquellos en el taller para identificar oportunidades para mejora. Gracias al arduo trabajo de todos para desarrollar, potenciar y mantener nuestros sistemas de calidad, nuestro éxito y mejora continuos son inevitables.

Mejora Continua en el Trabajo

Schukra reemplazó la cinta de embalaje (usada para unir los materiales de las paletas) con bandas de hule para paletas. Fue un cambio sencillo, pero ahorró casi \$10,000 anuales en cinta de embalaje y redujo el tiempo del ciclo en casi dos terceras partes.



EL MEJOR EN SU CLASE: RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA A LA EXCELENCIA EN LAS OPERACIONES



Leggett & Platt está haciendo muchas cosas bien. Cuidamos a nuestros clientes, empleados y accionistas. El trabajo duro de los socios de Leggett ha impulsado nuestro rendimiento total para accionistas durante los tres últimos años hasta el 37% más alto de las 500 compañías de S&P.

Buscando siempre mejorar, Leggett ha lanzado varias iniciativas corporativas para impulsar los resultados financieros y reducir el riesgo. Y en enero de 2014, Leggett & Platt implementará el programa el Mejor en su clase para dar reconocimiento a las sucursales que sobresalgan en estas iniciativas.

El Mejor en su clase es una evaluación integral de la excelencia operativa de una sucursal: desde devoluciones financieras hasta seguridad y mejora continua (ver panel lateral). “Dedicamos mucho tiempo a la creación de los criterios para concentrarnos en cosas importantes para el éxito de la empresa”, recuerda Jeff Wood, Vicepresidente del Grupo occidental de producción de camas y líder del equipo de desarrollo del Mejor en su clase. “Tenemos un buen equilibrio que no le da demasiado peso a ninguna área.”

Cuando una sucursal se convierta en la Mejor en su clase, recibirá un presupuesto para llevar a cabo una celebración de reconocimiento. También recibirán una pancarta para exhibirla en la sucursal, así como una placa que se exhibirá en el Wright Conference Center. “Muchos de nuestros socios asisten a reuniones en el Wright Center”, indicó Jeff. “Será bueno para ellos pasar cerca de esas placas y ver las sucursales que lograron el reconocimiento al Mejor en su clase.”

“Con el programa Mejor en su clase queremos motivar a las sucursales que están mejorando y, lo que es más importante, que mantienen estos esfuerzos”, dijo Karl Glassman, Director de Operaciones. “Todos los días, estas sucursales trabajan arduamente para tener éxito no sólo en el aspecto financiero, sino también en los aspectos clave del negocio”.

Con calificaciones continuas de criterios no financieros, el programa Mejor en su Clase puede usarse como una herramienta de análisis a nivel corporativo. De acuerdo con Jeff, “le brinda a los líderes del segmento una idea general de qué es lo que sucede en cada una de sus sucursales. Se enfoca en mucho más que únicamente los aspectos financieros.”

Las metas son ambiciosas, pero pueden alcanzarse. Ninguna sucursal de Leggett cumple todos los criterios del Mejor en su Clase, pero varias están cerca de lograrlo. “Le decimos a nuestras sucursales: ‘Sí, ustedes pueden ser excelentes en todas estas disciplinas.’ Es como correr una milla en cuatro minutos”, añadió Jeff. “Nadie pensaba que sería posible romper el récord hasta que Roger Bannister lo hizo. Ahora es algo común.”

Para ser reconocida como la mejor en su clase, una sucursal debe alcanzar cada uno de los siguientes niveles:

| | |
|--|--|
| Auditoría Interna: | Auditoría azul |
| Seguridad: | DART, incidentes e índice de frecuencia 50% por debajo del promedio de la industria |
| Ambiental: | “Sucursal de 4 estrellas” en 3 categorías de sustentabilidad y 10 categorías de conformidad |
| Finanzas: | 90% del EBIT del plan estratégico o del EBIT real del año anterior |
| Auditoría del Sistema de Gestión de calidad: | Auditoría azul (0 – 5 puntos) |
| Costo de calidad: | 1% o menos como porcentaje de las ventas; 0.5% o menos créditos administrativos como porcentaje de las ventas, y 0.5% o menos de costo por fallas como porcentaje del costo de calidad |
| Mejora continua (CI): | Calificación de evaluación de CI de 75% o superior |
| Planeación de ventas y operaciones/ Planeación y Control: | Proceso “capaz” en 39 elementos |
| Manufactura productiva total (TMP) (Sucursales de producción de camas solo en 2014) | “Estándar de plata” de TPM o superior; 2 años después, lograr el “estándar de oro” de 90% |

VENTAS – EN BUSCA DEL AJUSTE CORRECTO

El personal del área de ventas sabe que debe identificarse con sus clientes y entender sus necesidades. Los representantes de ventas farmacéuticas llegan a los consultorios médicos vestidos impecablemente, con muchas muestras gratis y reservaciones para almuerzos. Los vendedores de autos usados prometen el menor precio posible para ese Hyundai y juran que el dueño anterior cambiaba el aceite cada 2,000 millas. Las niñas exploradoras se acercan a los amigos, familiares y vecinos con sonrisas dos veces más dulces que las galletas que venden.

Dada la variedad de líneas de productos de Leggett & Platt y los mercados en los que participamos, no es sorprendente encontrar diversos enfoques de ventas en toda la empresa. Las Compañías Hanes y el grupo de Mobiliario de Oficina han desarrollado estrategias de ventas únicas para maximizar el valor que pueden brindar a sus clientes.

Hanes – Modelo de distribución

Hanes es una empresa líder en el suministro, conversión y distribución de materiales no tejidos y textiles tejidos para muebles domésticos (telas para colchones y recubrimientos para cortinas), la industria automotriz (componentes para asientos), productos de filtración, materiales de empaque y mucho más. Hanes le vende a una base de consumidores diversa en toda Norteamérica, y ha desarrollado una red de 31 puntos de distribución en ubicaciones clave para atenderles tan rápido como sea posible.

Hanes manufactura únicamente una parte de lo que vende, y gasta la mayor parte de su energía en identificar los mejores materiales para adecuarse a las necesidades del cliente, abastecer los productos y modificarlos para ajustarse a la aplicación específica.

Hanes tiene un equipo de ventas en cada uno de sus centros de distribución que trabaja estrechamente con los clientes y coordina acciones clave con la gerencia de productos de Hanes. Con este enfoque sólido en la gestión de la información, Hanes a menudo recibe y despacha pedidos dentro de las 24 horas.

Las relaciones con los clientes de Hanes mantienen vivo el negocio. “Descubrimos nuevos mercados y oportunidades de desarrollo en el camino,” hizo notar Bret Graff, Vicepresidente Senior de Hanes. “La innovación comienza aquí, desde el piso de abajo, con los clientes.”

Mobiliario de Oficina – Modelo Proveedor-Socio

El grupo de Mobiliario de Oficina también ha alineado su modelo de ventas con este mercado específico. La industria de asientos para oficina está altamente dominada por algunos pocos fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés), como Herman Miller, Steelcase y HON.

Con una lista tan corta de clientes potenciales, el Mobiliario de Oficina pretende ser un socio indispensable al entender exactamente quiénes son los OEM, qué quieren y cómo actúan. “Cada uno de ellos tiene una personalidad única,” dijo Dave Dupon, Vicepresidente de ventas y mercadotecnia.

Las relaciones “profundas y amplias” que el Mobiliario de Oficina ha desarrollado con los OEM han permitido a Leggett convertirse en un socio colaborativo, en lugar de esperar que el teléfono suene para el siguiente pedido de bases o mecanismos para sillas.

No todos los métodos de venta funcionan con todas las divisiones. Hanes ha encontrado el éxito mediante la velocidad y coordinación estrecha, Mobiliario para Oficina desarrolla sociedades y proveedores colaborativos, y otros negocios de Leggett tienen sus propios enfoques. “A fin de cuentas,” dijo Dave, “todo se trata del cliente.”

Sólo hay una manera de decir no, pero hay muchas maneras de decir si.”

-Dave Dupon

Uno de los clientes clave del grupo de Mobiliario de Oficina, Haworth, estaba desarrollando su sala de trabajo Harbor, pero no tenían los recursos suficientes para ejecutarla por sí mismos. Trabajando juntos, pudieron hacer un diseño a la medida para ajustarse a las capacidades de manufactura de Leggett, dando como resultado una maximización de la capacidad de producción y llevando la silla desde el concepto hasta la producción en sólo cuatro meses, cosa nunca antes hecha.



FOLDING GUARD: UNA GRAN EMPRESA Y UN GRAN AJUSTE PARA LEGGETT

El pasado diciembre, Leggett & Platt adquirió Folding Guard, un fabricante líder de productos de seguridad, protección y almacenamiento. La transición con Leggett ha sido un proceso sin trabas en general, de acuerdo con el Presidente de Folding Guard, Jason Winne. Convertirse en parte de Leggett ha brindado más estabilidad y recursos para los 110 empleados de la sucursal.

Fundada en 1962 y ubicada sólo a unas cuadras del Aeropuerto Midway de Chicago, Folding Guard es conocida por sus protecciones perimetrales para maquinaria. Estos sistemas protegen el equipo de manufactura que encierran pero, lo que es más importante aún, protegen a las personas que trabajan en estas máquinas o cerca de ellas. Folding Guard también vende particiones de alambre y casilleros para control de acceso y prevención de pérdidas.

Los productos de ingeniería de Folding Guard requieren mucho alambre, por lo que Leggett ha visto a la empresa como un socio potencial durante algún tiempo. De acuerdo con Chuck Kallil, Presidente del grupo de tubería y alambre manufacturado de Leggett, "Casi un año después de la adquisición, Folding Guard ha excedido nuestras expectativas tanto operacional como financieramente. No sólo consumen el alambre de L&P según lo esperado, sino que han reducido los costos operativos para mejorar su posición en el mercado."

Aunque Folding Guard es un ajuste estratégico con Leggett, y su enfoque en la satisfacción del cliente, calidad y seguridad también los alinean con la cultura de Leggett. El Director de Ventas de Folding Guard, Pat McMahon, dice "unirse a Leggett & Platt ha sido vigorizante."

De acuerdo con Pat, "trabajamos con los distribuidores y clientes de todo tipo de sectores industriales, incluyendo el automotriz, acerero, comercial y minorista. Nuestra base de consumidores es muy diversa." Los clientes pueden pedir productos diseñados especialmente, a la medida de sus especificaciones. Por ejemplo, Folding Guard utiliza un recubrimiento en polvo de vanguardia para dar acabado a los productos en cualquier color de pintura para igualar los colores de la marca o logotipo específicos de la empresa del cliente. Para garantizar una mayor satisfacción del cliente, Folding Guard utiliza materiales superiores y estándares de manufactura rigurosos para crear productos de calidad.



Pat McMahon de Folding Guard (izquierda) y Jason Wynne con Saf-T-Fence, un sistema modular de postes de acero, paneles de malla de alambre y puertas para proteger la maquinaria automatizada y la gente que la opera.

Debido a que muchas de las líneas de productos de Folding Guard están hechas para proteger a la gente de la maquinaria peligrosa, la proactividad en materia de seguridad ha sido para ellos una prioridad desde hace mucho tiempo. "Es desafortunado cuando tenemos clientes que acuden a nosotros sólo después de haber experimentado un accidente", explica Jason. "La seguridad de los empleados es crucial, ya que las personas son el recurso más importante de cualquier empresa."

"Unirse a una empresa como Leggett, la cual hace un gran énfasis en la seguridad de los empleados, ha sido ideal", continúa Jason. "Las herramientas para el programa SafeGuard de Leggett nos ha ayudado a formalizar nuestros procesos internos, y ya hemos notado los resultados." Otras operaciones de Leggett también se benefician de la sociedad con Folding Guard, y muchas sucursales tienen instalada una protección perimetral Saf-T-Fence®.

**FOLDING
GUARD®**
L & P Guarding, LLC

A *Leggett & Platt* COMPANY
INCORPORATED

Folding Guard introdujo recientemente su nuevo sistema de soporte Drop-N-Lock® para la línea Saf-T-Fence. Permite una instalación rápida y la eliminación de los paneles de valla, lo que permite ahorros sustanciales en costos de instalación y mantenimiento.

GANANCIAS A TRAVÉS DE UNA MEJOR PLANEACIÓN

Leggett & Platt no sólo *busca* ganancias. Las *planeamos* en todos los niveles: desde elegir las principales estrategias para los próximos años hasta establecer el orden más eficiente para que una máquina fabrique partes hoy en día. La implementación en toda la compañía de la **Planeación de ventas y operaciones (S&OP por sus siglas en inglés)** se ha convertido en un elemento fundamental del proceso de planeación *mensual* que conecta un plan estratégico *anual* de negocios con sus operaciones *diarias*.

Con S&OP implementado en casi tres cuartas partes de la Empresa, Leggett está viendo resultados positivos. Un beneficio temprano fue reducir el exceso de inventario debido a mejores pronósticos de ventas. “Esto ha mejorado significativamente el capital de trabajo y liberado presupuesto para invertir en nuestra gente e instalaciones”, dijo el Director de Operaciones Karl Glassman.

La planeación además aumenta la ventaja competitiva de Leggett como proveedor, especialmente donde controlamos más de un paso de la cadena de suministro. Nuestros negocios de resorte, alambre y varilla están coordinando niveles de producción mucho más estables planeando la demanda entre compañías a 18 meses.

“Ya que las operaciones de resortes y alambre trabajan más de cerca, las grandes variaciones en el volumen semanal se están estabilizando”, dijo el presidente del grupo de Alambre, Bill Avise. “Podemos evitar los resultados costosos ocasionados por trabajar tiempo extra una semana y tener turnos cortos la siguiente”. Los pronósticos precisos de la demanda entre empresas también le dan a las áreas de alambre y varilla la oportunidad de elegir cómo combinar de la manera más rentable las ventas externas con los pedidos internos de Leggett.

Usar S&OP para establecer el orden de producción genera muchos beneficios y oportunidades adicionales. Una sucursal puede dedicar máquinas a productos específicos y hacerlos funcionar en la mejor secuencia. “Hemos visto un aumento del 20% en la eficiencia de la maquinaria como resultado de este proceso,” reporta Jimmy Blazek, Gerente de Materiales para Ennis Spring, la primera sucursal en relacionar S&OP directamente a la programación y optimización de producción. La producción predecible, a su vez, mejora la calidad del producto y proporciona una fecha límite clara acerca de cuándo se necesitan los materiales y cuándo pueden entregarse los productos.

Finalmente, las mejoras de la planeación generan beneficios para nuestros clientes y mejoran nuestra rentabilidad. Como lo señala Karl, “Cada vez con más frecuencia, llevamos los productos correctos al lugar y en el momento correctos, y éstos cumplen o exceden las expectativas de nuestro cliente. De manera importante, lo hacemos en una manera más económica.”

Proceso de Planeación de Ventas y Operaciones

A través de *cinco* reuniones mensuales de S&OP y con la ayuda del software Demantra, los altos ejecutivos de una empresa y los coordinadores de S&OP continuamente renuevan y alinean los planes para productos, ventas, manufactura y resultados financieros para los próximos 18 meses.

1. Planeación de Nuevos Productos

Revisar los productos actuales y próximos, establecer prioridades y cronogramas, estimar costos, precios

2. Planeación de Demanda

Pronosticar la demanda de producto y las ventas a través de la información proporcionada por el cliente y las herramientas analíticas de Demantra; mejorar la precisión del pronóstico

3. Planeación de la Cadena de Suministro

Evaluar si la cadena de suministros puede cumplir el plan de demanda, o si se requieren recursos adicionales; establecer las prioridades de producción, niveles de salida e inventario de seguridad

4. Análisis Financiero

Actualizar los resultados financieros esperados con base en los nuevos planes; evaluar las diferentes opciones

5. Revisión comercial gerencial

Revisión de los planes en general; tratar los asuntos que requieren decisiones ejecutivas; mantener a S&OP conectado con la estrategia de negocios

LA VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ↔ PRONÓSTICO FINANCIERO

PLANEACIÓN DE VENTAS Y OPERACIONES

ABASTECIMIENTO
GESTION DE MATERIALES
LOGÍSTICA

S&OP forma un trío maestro de planeación con la planeación estratégica y los pronósticos financieros. La planeación estratégica proporciona objetivos anuales para S&OP; a la vez que el pronóstico financiero mensual predice los resultados de ingreso, costo y ganancias para los próximos 18 meses para la revisión financiera de S&OP. Juntos, estos planes generan un solo conjunto de datos financieros y guían la planeación semanal y diaria como Abastecimiento, Logística y Administración de Materiales.