

# InVision

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

## POR DELANTE DE LA MULTITUD

Uso de la innovación para destacarse del resto





La única manera de salir de una situación difícil es tomar una decisión difícil.

**Personal de InVision:** Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, Meaghan Younker y Cody Langford. Agradeceremos sus comentarios e ideas para futuras ediciones: [InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com)

Bill Lear fue un inventor con más de 150 patentes, incluido el piloto automático, la radio para automóviles y la cinta de ocho pistas... Claro, ¡no todos siguen teniendo éxito! Pero su diseño más famoso fue el Learjet.

Lear produjo sus primeros aviones en 1963 y, a fines de ese año, había vendido 55. Poco tiempo después, se enteró de que dos de sus aviones se habían estrellado en circunstancias misteriosas. Inmediatamente envió un mensaje a todos los propietarios para que no volaran sus aviones hasta tanto él y su equipo pudieran determinar qué había causado los accidentes. Para Lear, prevenir la pérdida de vidas era más importante que perder ventas o recibir publicidad perjudicial.

Después de intensos esfuerzos sin descanso, Lear y su equipo descubrieron la causa aparente de los accidentes y creían tener la solución. Sin embargo, no podían verificar el problema técnico desde tierra: debían realizar un vuelo de prueba para estar seguros. Varios miembros del equipo se ofrecieron como voluntarios, pero Lear no lo permitió.

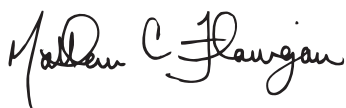
Él mismo se subió a la cabina. Una vez en el aire, casi perdió el control en tres ocasiones diferentes, pero logró realizar una serie de pruebas que verificaron el defecto original y confirmó que una nueva pieza arreglaría el problema. Así, el Learjet se convertiría en uno de los aviones más seguros de la historia de la aviación.

Bill Lear sin duda hizo lo correcto, aun cuando no era una decisión sencilla. Esa es la esencia misma de nuestra cultura aquí en Leggett & Platt: nos esforzamos por hacer lo correcto.

Ciertamente, no somos perfectos y hay situaciones en las que a veces puede ser difícil saber qué es exactamente lo correcto. Y puede volverse aún más complicado cuando se mezclan las perspectivas de clientes, proveedores, auditores, reguladores y agencias internacionales.

Sin embargo, cuando llega el momento de tomar medidas, adoptamos este principio fundamental, desde la dirección de nuestra organización hasta cada socio en cada sucursal de todo el mundo.

¡Estamos muy agradecidos por el esfuerzo de todos por hacer lo correcto!



Matt Flanigan  
Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero



# LEGGETT VA AL MERCADO

## Mobiliario Residencial presenta nuevos e innovadores productos

Leggett & Platt tiene un sólido historial de innovación en la industria del mobiliario y de productos para camas. Aunque desarrollar productos de vanguardia es muy importante, también debemos convencer a nuestros clientes acerca de sus beneficios y adquirir el reconocimiento de los consumidores.

Muchos negocios dentro de nuestro Segmento de Mobiliario Residencial coordinan sus presentaciones de productos con las ferias de la industria de mobiliario para el hogar más grandes del mundo en High Point, Carolina del Norte, y Las Vegas, Nevada. Generalmente llamadas “Mercados”, estas ferias de la industria reúnen a miles de minoristas y proveedores para presentar nuevos productos y establecer su visibilidad ante una amplia clientela.

“Hay mucha anticipación en torno a las novedades de cada Mercado”, dijo Perry Davis, presidente del Segmento de Mobiliario Residencial. “Como Leggett trabaja continuamente en el desarrollo de productos innovadores que podamos ofrecer a nuestros clientes, es bueno para nosotros ver quién está comprando nuestros productos y qué es específicamente atractivo para ellos”.

La escala de estos eventos es enorme. Una sala de exposición de más de un millón de pies cuadrados, más de 2000 expositores, y entre 50,000 y 75,000 asistentes. Kara Dixon, del equipo de Servicios Creativos de Leggett, ha asistido al Mercado varias veces. “Se cierran calles y hay directores de tránsito por todos lados. Prácticamente, toda la ciudad se detiene”.

### Mercado de Las Vegas

Las marcas de productos para camas dominan el Mercado de Las Vegas, que cada año se lleva a cabo en enero y julio. El Mercado más reciente fue todo un éxito para los grupos de camas ajustables y de productos para el consumidor de Leggett. Ocuparon una sala de exposición compartida para presentar la nueva cama ajustable Premier Series, junto con sábanas, almohadones y edredones que fueron presentados por la unidad de productos para el consumidor.

Leggett presentó estos nuevos productos a distribuidores y minoristas de todos los Estados Unidos y de todo el mundo. Un equipo de Servicios Creativos de Leggett armó la sala de exposición como una habitación de alta tecnología, a fin de demostrar la funcionalidad de la cama Premier Series. Servicios Creativos también desarrolla materiales de mercadeo que los vendedores minoristas pueden usar para captar consumidores.



Con tanto para ver en el Mercado de Las Vegas, los asistentes avanzan continuamente de una sala de exposición a otra. “Pasamos mucho tiempo en el elevador”, bromeó Kara Dixon. Leggett presentó la cama Premier Series en el Mercado de Las Vegas.

### Mercado de High Point

El Mercado de High Point, principalmente una feria de la industria del mobiliario, se lleva a cabo en abril y octubre. El grupo de Componentes de Muebles para el Hogar (Home Furniture Components, HFC) de Leggett tiene una sala de exposición permanente en sus instalaciones de High Point, Carolina del Norte. El personal de HFC está muy atareado durante el Mercado, ya que debe hacer rondas en la feria y trasladar a los clientes a la sala de exposición para que experimenten los nuevos productos o aquellos en etapa de diseño.

Quizás el aspecto más valioso del Mercado sea la posibilidad de establecer contactos y recibir opiniones de los clientes. Por ejemplo, muchos clientes solicitaron más opciones de asientos para personas altas. En base a estos pedidos, Leggett ahora ofrece una opción de sillas reclinables con un apoyo extendido para personas con piernas más largas.



La sala de exposición de Componentes de Muebles para el Hogar atrae clientes que pueden experimentar el estilo y la sensación de los productos conceptuales en exhibición.

Según el ciclo de desarrollo de sus productos, los negocios de Mobiliario Residencial pueden presentar algunos productos durante un Mercado, o quizás deseen destacar una línea de productos particular. Los siguientes productos, que incluyen tecnologías con patentes en trámite, fueron presentados recientemente en el Mercado de Las Vegas en enero, y en High Point en abril.

### Camas ajustables Premier Series™

La cama Premier Series de alta gama hace que la habitación se sienta como un refugio. Las tecnologías avanzadas, todas controladas por la primera tableta con pantalla táctil de la industria, permiten personalizar la cama como nunca antes.

Nuestra exclusiva tecnología LP Connect™ permite al usuario controlar la música, iluminación y ventilación, programar posiciones de cama favoritas y configurar ambientaciones, todo directamente desde la tableta con pantalla táctil. La cama también cuenta con tecnología LP Sense™, que puede encender la luz debajo de la cama cuando una persona se levanta, y ofrece una característica de seguridad para detener el movimiento de la cama cuando esta detecta resistencia.

Muchas comodidades están basadas en las preferencias y opiniones de los consumidores. Las características como puertos USB, iluminación debajo de la cama y alarma-despertador contribuyen a la funcionalidad de la cama.

premier  
S E R I E S ™



InNova™



### InNova™

El mecanismo de movimiento InNova está diseñado para asientos de dos plazas contemporáneos, sofás y sillones reclinables. Su diseño compacto permite instalarlo fuera de la vista en muebles elegantes y modernos.

La versatilidad de InNova le permite adaptarse a la amplia gama de muebles diseñados por nuestros clientes. Además de ofrecer confort y durabilidad, puede instalarse en asientos con distintos niveles de altura y ofrece diversas posiciones de reclinación.

La respuesta a InNova ha sido muy fuerte en Europa y su implementación en los Estados Unidos está adquiriendo impulso.

### Colchones Comfort Core™

Los colchones Comfort Core ofrecen un sueño reparador gracias a sus resortes forrados en tela. La tela está especialmente diseñada para reducir la fricción y el ruido del colchón.

Los colchones se destacan por su soporte interno y su adaptabilidad. Las secciones inferiores de los resortes brindan un soporte firme pero mullido. Además, se adaptan al contorno particular del cuerpo de cada persona.

El equipo de productos para camas de Leggett ha desarrollado productos adicionales para complementar la línea Comfort Core: el perímetro de acero de borde Quantum®, que ofrece soporte adicional en el borde de la cama, y NanoCoil™, una lujosa capa adicional de confort superior.



comfort core™  
fabric-encased innerspring technology



NanoCoil



Borde Quantum

# INNOVACIÓN

## EL FUTURO DE LEGGETT & PLATT

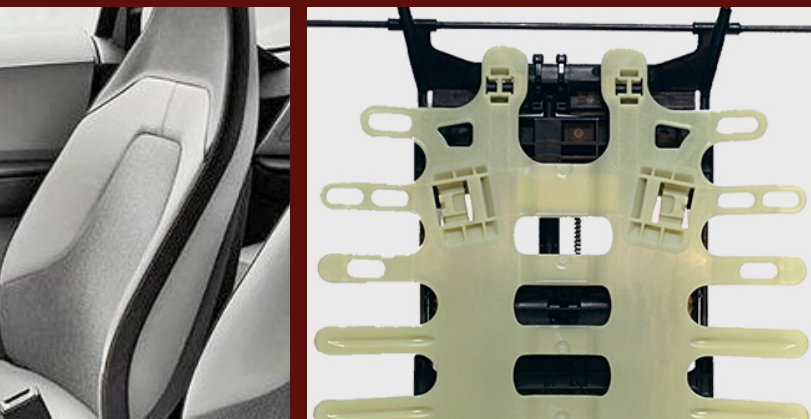
La innovación en nuevos productos siempre ha sido un pilar de Leggett & Platt pero, a medida que la competencia mundial aumenta, esto se ha vuelto aún más importante para la Compañía. “Nuestra estrategia consiste en ofrecer un flujo constante de desarrollo de productos innovadores que superen las expectativas de los consumidores,” dijo Vincent Lyons, vicepresidente de Ingeniería y Tecnología. “Como saben, nuestro director general es ingeniero, de modo que la investigación y el desarrollo avanzados son exigidos y apoyados desde los niveles más altos de la administración.”

### **Innovación = Ventaja competitiva.**

La innovación otorga a Leggett una ventaja competitiva, puesto que proporciona productos diferenciados, es decir, productos con características y funciones que solo Leggett puede ofrecer. Nuestros ingenieros y diseñadores se concentran en desarrollar productos con cualidades exclusivas que sean valiosas en el mercado y a la vez patentables. “Patentar una invención evita que otras personas usen la misma tecnología, y esa es una buena estrategia de defensa,” explicó Paul O’Brien, consejero superior de propiedad intelectual.

### **Innovación = Concentrarse en los clientes.**

Un nuevo producto solo es valioso si satisface una necesidad del cliente, ya sea que este se la haya comunicado a Leggett o no. “La innovación exitosa requiere que Leggett realmente comprenda a nuestros clientes y concentre sus esfuerzos en desarrollar productos que provean un valor distintivo a nuestros clientes,” dijo David Haffner, director general.



El desarrollo de los nuevos productos lumbares por parte de nuestro Grupo Automotriz fue impulsado por el deseo de sus clientes de contar con vehículos ligeros de bajo consumo, y asientos más delgados y modernos. Los diseños lumbares mecánicos de Leggett fueron productos muy exitosos, pero los líderes del Grupo Automotriz creían que eran demasiado grandes y pesados para las nuevas generaciones de automóviles.

Los ingenieros de Leggett pusieron manos a la obra para desarrollar tres nuevas familias de productos que son del 30 al 50% más delgados y un 40% más livianos que los diseños anteriores. “Creemos que estos diseños servirán a las siguientes dos generaciones de plataformas de vehículos,” dijo Mitch Dolloff, presidente del Grupo Automotriz. “Pero aguardamos con ansias la tercera y la cuarta generación, mientras intentamos anticipar la próxima tendencia, el próximo diseño revolucionario.”

### **Innovación = Desafíos mundiales.**

A medida que L&P expande su base de mercado y fabricación, proteger nuestras innovaciones se torna cada vez más complejo y costoso. “Rara vez se trata de situaciones sencillas, pero la mayoría de las compañías de los Estados Unidos respetan los derechos de patentes y están dispuestas a modificar su procedimientos cuando disponen de derechos claros para el uso de una tecnología,” dijo Paul O’Brien.

Sin embargo, los derechos de propiedad intelectual son menos respetados en otras regiones del mundo, y resulta más difícil proteger nuestros productos de las copias. Según Perry Davis, presidente del Segmento de Mobiliario Residencial: “Cada año, descubrimos que nuestros competidores asiáticos están fabricando copias exactas de nuestros productos. Uno incluso promocionaba su producto con el logo de ‘L&P’, afirmando que significaba ‘Lucky & Pretty’”

Hace treinta años, L&P solicitaba patentes casi exclusivamente en los Estados Unidos. “Actualmente lo hacemos regularmente en Europa, China y Japón,” explicó Paul. “A medida que los mercados emergentes se desarrollen, consideraremos solicitar patentes en India, Corea, Vietnam, algunos estados africanos y América del Sur. Como cada país mantiene su propio sistema de patentes, equilibrar la amplitud de nuestra protección de patentes y los gastos involucrados es una lucha permanente.”

A pesar de los desafíos, L&P seguirá invirtiendo tiempo y recursos en innovación, desarrollando nuevas tecnologías, usándolas como ventaja competitiva y protegiéndolas de la mejor manera posible. Si nos retrotraemos hasta la invención de nuestro armazón elástico en 1883, la innovación fue esencial para la base de la compañía y es esencial para nuestro futuro.

# DENTRO DE RELACIONES CON LOS INVERSIONISTAS PRESTANDO SERVICIO A LOS ACCIONISTAS DE LEGGETT

Si usted estuviera por comprar un negocio local, como un restaurante de comida rápida o una tienda de flores, querría saber todo lo posible acerca de esa compañía. También investigaría el mercado local y estudiaría compañías similares en el área, averiguaría qué aspectos negativos podrían afectar a sus proveedores o clientes, y pediría a los gerentes que sugiriesen iniciativas para aumentar las ganancias. Querría saber todo acerca de ese negocio —lo bueno y lo malo— para sentirse confiado de su decisión de invertir.

Los inversionistas potenciales de Leggett & Platt deben saber estas mismas cosas antes de adquirir las acciones de la Compañía. Con los cientos de miles de acciones que se comercian cada día entre compradores y vendedores, esas preguntas nunca se acaban.

Allí es donde entra Susan McCoy. Ella es vicepresidenta asesora de Relaciones con Inversionistas y trabaja en ese departamento junto a Janna Fields y Dave DeSonier, vicepresidente superior de Relaciones con Inversionistas y Estrategia.

Relaciones con Inversionistas actúa como un intermediario de información entre aquellos que buscan invertir en nuestro negocio y aquellos que actualmente lo manejan. Manejar grandes cantidades de información no es una tarea sencilla.

Susan debe conocer la compañía en su totalidad, sus fortalezas y debilidades. Dedicar mucho tiempo a reunirse con Dave Haffner, Karl Glassman y otros ejecutivos, y a hablar con los directores de los segmentos y los presidentes de las unidades de negocios sobre sus respectivas estrategias y desempeños. Esto le permite mantener un amplio entendimiento de las fuerzas que operan en la empresa mundial de Leggett.

Luego de combinar toda esta información, Susan intenta proporcionar a los inversores una visión amplia del negocio y los mercados de Leggett. “Intento ayudarles a concentrarse en lo más importante: cómo generamos ganancias y crecimiento; e trato de ser lo más directa posible”, dijo Susan. “De allí proviene la credibilidad”

Gran parte del trabajo de Susan sirve a los accionistas a través de divulgaciones de información general, como documentos presentados ante la Comisión de Bolsa y Valores (Securities and Exchange Commission, SEC), comunicados de prensa, informes de ganancias, cartas a los accionistas, informes anuales y conferencias telefónicas trimestrales.

Además, hay inversores potenciales y analistas que quieren obtener información y descubrir aquellas oportunidades poco evidentes. La complejidad de Leggett —con veinte unidades de negocios en cuatro segmentos y cinco continentes— puede hacer que el negocio sea difícil de comprender. Susan dedica horas a llamadas telefónicas, presentaciones y reuniones personales para responder preguntas y explicar la historia de Leggett al público inversor.

“Sinceramente, puede ser difícil”, ríe Susan. “Pero me encanta interactuar con nuestros accionistas. Para mí, vale la pena”



“Trato de ser lo más directa posible. De allí proviene la credibilidad”

## Susan McCoy

Vicepresidenta asesora de Relaciones con Inversionistas

## Accionistas:

Los clientes de Relaciones con Inversionistas

—Leggett & Platt tiene 140 millones de acciones en circulación, en poder de 39,000 accionistas.

—Aproximadamente, el 75% de las acciones de Leggett se encuentra en poder de instituciones (pensiones, fondos mutuos, etc.), el 10% en poder de individuos y el 15% en poder de socios de Leggett, jubilados y familiares.

—La mayoría de las interacciones de Relaciones con Inversionistas suelen ser con analistas de acciones y gerentes de cartera, no con accionistas privados.



Empleados de Leggett en el piso de la Bolsa de Valores de Nueva York.

# BUSCANDO LA CALIDAD A UN COSTO MENOR

En Leggett & Platt, continuamente buscamos un mejor desempeño. Llegar a ese siguiente nivel a veces parece inalcanzable, pero si seguimos esforzándonos, pronto nos encontramos aventajando a nuestros competidores y superando nuestros propios récords. El trabajo de Leggett en años recientes para reducir el costo de la calidad es otro paso en busca de la excelencia: mejorar las ganancias y atender mejor a nuestros clientes.

## Comprendamos nuestra postura

En 2009, Steve Willis, vicepresidente asesor de calidad, y Perry Davis, presidente de Mobiliario Residencial, dieron el primer paso para mejorar el costo de la calidad de Leggett: la midieron. "En general, las sucursales conocían sus costos de calidad, pero no hacían un seguimiento uniforme," explicó Steve. "Leggett tampoco recopilaba la información centralmente. Nos faltaba un perfil de costos general".

Con el apoyo del Consejo de Mejoramiento Continuo de Leggett, en 2010 se creó un sistema de seguimiento centralizado usando una sencilla herramienta de informes en línea. "Las sucursales rápidamente adoptaron el programa y comenzaron a informar sus costos," dijo Steve. "Actualmente tenemos una medición precisa y actualizada en toda la compañía".

## Ganando terreno

Desde 2010, el costo de la calidad total de Leggett apenas ha superado el 1% de las ventas netas. Muchos dólares están en juego mientras buscamos alcanzar la meta del 1% o menos: en 2013, de haber reducido el costo de la calidad en 0.1% en toda la compañía, habríamos ahorrado \$3.7 millones.

No solo buscamos reducir los dólares totales gastados en costos de calidad, sino que queremos cambiar esos gastos de costos por fallas (actualmente dos tercios de nuestros costos de calidad) a costos de control. El dinero que invertimos para evitar un problema nos hace más eficientes y un abastecedor más confiable para nuestros clientes. Si bien no podemos eliminar estos costos por completo, mejorar los controles de calidad ciertamente los reducirá.

Ese es el propósito de El camino de la calidad, un nuevo programa del grupo de Mejoramiento Continuo de Procesos (CPI) dirigido por Steve Willis. El programa, que este año será implementado en nueve sucursales, ayudará a las operaciones con altos costos de calidad a reducir gastos a través de una mejor administración de la calidad. Se espera que los esfuerzos combinados de las sucursales y corporativos resulten efectivos para que Leggett se acerque más al objetivo que ha establecido.

“La perfección no es alcanzable, pero si buscamos la perfección podremos alcanzar la excelencia.”

-Vince Lombardi



**El costo de la calidad es nuestro gasto total para prevenir o resolver problemas de calidad.** Los costos se dividen en dos categorías principales:



**Costos de control** que son los gastos para garantizar la fabricación adecuada de productos, incluidos los costos de sistemas de calidad, personal y tecnología, prueba de productos e inspecciones.



**Costos por fallas** que son los gastos o pérdidas debido a problemas, que incluyen materiales de desecho, productos refabricados o retrabajados, y créditos emitidos a los clientes por defectos.



**La meta:** Reducir el costo de la calidad para la compañía y cada sucursal al 1% de las ventas netas, y a menos de la mitad los costos por fallas. Las sucursales deben alcanzar estos estándares para obtener la clasificación de Mejor en su clase de Leggett.



## Control de costos de la calidad en Productos para Máquinas L&P

Durante cuatro años seguidos, la división de Productos para Máquinas L&P en Carthage ha mejorado su costo de la calidad, alcanzando 1.1% con solo 1/3 de costos por fallas en 2013. Eso es sorprendente para una sucursal que hace tantos trabajos personalizados, mecanizando piezas especiales principalmente para las sucursales de Leggett y las industrias del petróleo y el gas.

“Una buena planificación y prevención han sido claves”, dijo Mark Danielson, gerente de calidad de la sucursal. “Los sistemas de calidad establecidos requieren que planifiquemos cada parte y proceso con especificaciones precisas. Hacer ese trabajo al principio nos evita cometer errores más adelante”.

“Esto se extiende más allá de los programas, pues ya es parte de nuestra mentalidad y nuestra cultura”, dijo Jerald Swarnes, gerente de la sucursal. “Estamos comprometidos personalmente con la calidad y animamos a los empleados a que contribuyan ideas para el mejoramiento. El establecer altas expectativas de calidad y dar a nuestros socios una participación y sentido de titularidad nos permite seguir avanzando”.