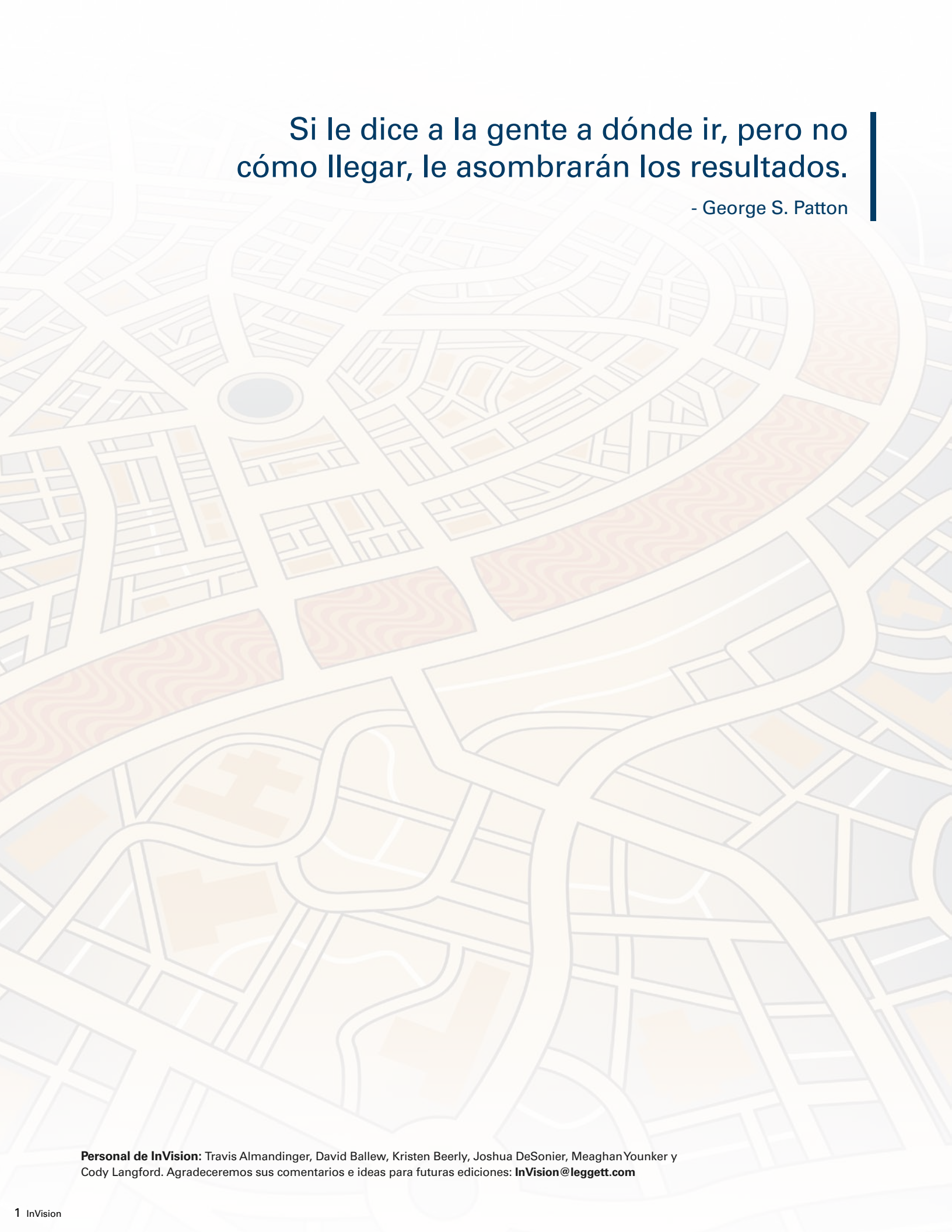


InVision

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

LA MENTALIDAD DE PROPIEDAD DE LEGGETT
RESPONSABILIDAD – INICIATIVA – RESULTADOS





Si le dice a la gente a dónde ir, pero no cómo llegar, le asombrarán los resultados.

- George S. Patton

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

Con frecuencia, los inversionistas y la prensa me preguntan, qué hace que Leggett & Platt se destaque de otras compañías, ¿qué impulsa nuestro éxito sostenido? Y siempre doy el crédito a nuestros empleados. Desde la innovación de los productos, pasando por la eficiencia operativa, hasta la satisfacción de los clientes, la gente en Leggett hace que todo sea posible.

Muchas veces, el entrevistador profundiza un poco más y pregunta qué es lo que tienen nuestros empleados que los caracterizan. Ahí es cuando hago énfasis en que, en Leggett, todos somos empleados-socios. Cada uno tenemos diferentes papeles que cumplir, pero realizamos nuestro trabajo con una mentalidad de propiedad. Este concepto básico de la cultura de la compañía motiva a nuestra gente a ver más allá de la tarea frente a ellos y buscar nuevas formas de generar valor.

Eso hace que nuestra fuerza de trabajo sea un activo increíble. En vez de tener a 20,000 personas que completan "su trabajo" durante cualquier día, podemos tener a 20,000 solucionadores de problemas adicionales, 20,000 representantes de relaciones públicas, 20,000 monitores de seguridad, y así por el estilo.

Nuestros gerentes desempeñan un papel especialmente importante al promover la mentalidad de propiedad de Leggett. Para aprovechar todo el potencial de nuestra gente, los líderes de equipo necesitan:

- Comunicar claramente los objetivos de los negocios y el panorama completo; si nuestra gente sabe a dónde pertenece y hacia dónde vamos, podrá tener el adecuado marco de referencia para actuar más allá de sus responsabilidades específicas.
- Pedir retroalimentación y permanecer abiertos a nuevos enfoques; no tiene sentido tratar de ser innovadores si nadie está escuchando sus ideas.
- Delegar responsabilidades en forma efectiva; tener "propiedad" de su parte en el proyecto motiva a nuestros socios a desarrollar soluciones innovadoras y a exceder las expectativas.

La mentalidad de propiedad de nuestros empleados-socios continúa produciendo excelentes resultados. Estamos teniendo un crecimiento significativo en varias partes de la compañía y esperamos establecer un nuevo récord de ganancias en 2014.

Gracias a sus esfuerzos, Leggett & Platt es más fuerte que nunca.



David Haffner
Presidente del Consejo y Director general



LEGGETT Y TEMPUR SEALY:

Una asociación para la innovación y el crecimiento

Es posible que haya escuchado cómo la “era de los resorts” llegó a Leggett & Platt este verano. En julio anunciamos un acuerdo muy importante para adquirir las plantas fabricadoras de resortes de Tempur Sealy. La adquisición amplía en forma significativa el negocio de camas de Leggett, al convertirnos en el único proveedor de resortes internos en los Estados Unidos y Canadá para la marca de camas más grande del mundo.

Además, a través de esta adquisición, nace una asociación creativa mediante la cual Leggett y Tempur Sealy trabajarán en forma conjunta en el desarrollo de productos. Es una nueva oportunidad para servir al cliente, no solo proporcionándole productos, sino ayudando a crearlos y desarrollarlos.

Una adquisición cultivada durante más de 50 años

“El interés de Leggett en el negocio de resortes internos de Sealy se remonta a la década de 1960”, comentó Perry Davis, presidente de Mobiliario Residencial. “Todos estos años han sido un buen cliente, adquiriendo varios componentes de Leggett, pero siempre eligieron fabricar sus propios resortes internos y veían eso como una competencia esencial”.

Esa perspectiva empezó a cambiar cuando Tempur-Pedic se fusionó con Sealy en 2013. A pesar de las ventajas de la producción interna, el Presidente y Director general Mark Sarvary vio que a las instalaciones productoras de resortes internos les faltaban las capacidades más recientes para competir e innovar. Debía tomar una difícil decisión: ¿La compañía tendría que invertir millones para actualizar sus instalaciones, o buscaría a un nuevo proveedor que fuera confiable y capaz de apoyar el desarrollo de productos?

“Ahí es cuando nuestra larga relación con Sealy hizo toda la diferencia”, dijo el Presidente del grupo de Camas, Eric Rhea. “Mark venía de Tempur-Pedic y no conocía muy bien a Leggett, pero confiaba en la asesoría de la gerencia de Sealy y se acercó a nosotros gracias a su recomendación”.

El Presidente y Director general de Tempur Sealy no quedó decepcionado. Una visita a Carthage para reunirse con nuestros líderes y atestiguar nuestras capacidades convencieron a Mark de que Leggett era el proveedor y socio de innovación que estaban buscando.

RIGHT: Las nuevas plantas de resortes internos de Leggett están en (1) Delano, Pennsylvania; (2) Rensselaer, Indiana; y (3) Colorado Springs, Colorado.

Crecimiento de calidad para L&P

Compradas por \$48 millones, las instalaciones de Sealy fueron la segunda mayor adquisición de Leggett desde 2007, cuando redefinimos los criterios para adquirir negocios. Nos enfocamos en negocios con una ventaja competitiva sostenible, una fuerte compatibilidad con la compañía y un atractivo y creciente mercado. Nuestro plan estratégico requiere un crecimiento anual de las ganancias de entre 4 a 5%, y las plantas recién adquiridas agregarán alrededor de esa cantidad en el primer año, con aproximadamente \$80 millones en ventas.

Pero el volumen adicional de ventas no es el fin de la historia. “Como podrían esperar, estamos prestando mucha atención a estas instalaciones y haciendo que hayan recursos disponibles para modernizar”, dijo Perry Davis. Los recursos clave ya disponibles para las plantas incluyen la amplia experiencia, sistemas de manufactura y la cadena de suministro verticalmente integrada de US Spring; desde sus varillas de acero, pasando por sus alambres hasta su maquinaria y resortes. Las nuevas plantas obtendrán ventajas gracias a la cadena de suministro optimizada y también generarán un volumen incremental para las fresadoras de varillas y fábricas de alambres de Leggett.



Ir juntos hacia delante

“Nos emocionan las oportunidades conjuntas de desarrollo que representa la asociación con Tempur Sealy” dijo Perry Davis.

“Ambas compañías continuarán sus esfuerzos de investigación y desarrollo en forma independiente, pero también intercambiaremos ideas y trabajaremos en forma conjunta en los productos”.

Cada lado traerá fortalezas a esta colaboración. Leggett obtendrá intuición adicional a través de las cercanas conexiones de Tempur Sealy con minoristas y consumidores de camas. Esto alineará mejor nuestros esfuerzos con los deseos y necesidades de los clientes.

En forma similar, Tempur Sealy se beneficiará con las versátiles y receptivas capacidades de manufactura de Leggett. “Cuando un cliente acude a nosotros con un concepto, somos particularmente buenos en convertirlo en realidad”, agregó Eric Rhea. “Pero nuestras capacidades también nos permiten sugerir ideas que el cliente podría no haber considerado”.

Los esfuerzos de desarrollo conjunto ya están en marcha y ya están dando resultados. El primero de ellos entrará al mercado en 2015. A largo plazo, el ciclo de desarrollo conjunto nos permitirá planificar con más precisión las especificaciones de los productos, sus ciclos de vida, la demanda y la oferta. A cambio, esto nos permitirá dar servicio a Tempur Sealy en la forma más eficiente posible, proporcionándole suministros a tiempo y manteniendo sus inventarios bajo control.

La capacidad de producción de Leggett y su alcance serán cruciales para ampliar la relación con Tempur Sealy. Al ser el mayor proveedor de camas en el mundo, Tempur Sealy requiere de un proveedor que pueda tomar un producto recién desarrollado y fabricarlo a gran escala o a una escala creciente; no solo en Norteamérica, sino a nivel mundial.

“Nuestro acuerdo inicial de suministro es para los Estados Unidos y Canadá, pero Tempur Sealy nos ve como un socio de crecimiento internacional”, comentó Eric. “Están buscando expandirse a nivel mundial y, ya sea en Asia, Europa o Sudamérica, nosotros ya estamos ahí para crecer con ellos”.

Tan notable como puede ser el acuerdo con Tempur Sealy, no significa que sea una relación con un único cliente para Leggett. De acuerdo con Perry, “Siempre estamos interesados en nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los clientes y crecer junto con ellos”.

CONTRIBUCIONES DE AMPLIO RANGO PARA UNA INTEGRACIÓN EXITOSA

Cuando se vieron frente a la gran tarea de integrar a las sucursales recién adquiridas, la gente de Leggett estuvo a la altura. “Los socios de Operaciones y del Corporativo con gusto han llevado a cabo una carga de trabajo adicional para minimizar el impacto en Temper Sealy y los nuevos empleados de Leggett en las sucursales adquiridas”, explicó Eric Rhea.

Fusiones y adquisiciones y Legal

Negociar los términos y condiciones de la adquisición y los contratos incluidos en el acuerdo.

Gerencia de operaciones de US Spring

Integrar las nuevas plantas a las divisiones Este y Oeste, ejecutar el plan general de negocios y asegurar que Tempur Sealy reciba un servicio en la forma más eficiente

Contabilidad, Tecnología Informativa y Servicios compartidos

Emigrar las nuevas instalaciones hacia los sistemas de Leggett y asegurarnos que tenemos controles internos adecuados

Calidad/Mejoramiento continuo, Riesgos y Medio ambiente

Establecer procesos de mejoramiento de la calidad y asegurar que las nuevas operaciones estén libres de riesgos de seguridad y para el medio ambiente.

RH y Nómina

Asegurar que a nuestros nuevos empleados se les pague sin interrupción y que estén inscritos para recibir sus beneficios

Gerencia de demanda, Servicios de manufactura y Compras

Pronosticar la demanda del cliente, optimizar los sistemas de manufactura y hacer arreglos para tener el servicio y suministro más eficientes

Ventas y Desarrollo de Producto

Trabajar con Tempur Sealy para crear nuevos productos con el fin de cumplir con las necesidades de nuestros clientes.

EL INTERNET DE LAS COSAS

Imagine despertar en una casa donde cada objeto está en constante comunicación. Su cama detecta el punto correcto en su ciclo de sueño para despertarle con una suave vibración. Usted desliza sus pies hasta el piso y sensores en la alfombra activan las luces de la habitación, envían una señal a su cafetera para que prepare el café y activan una lista de reproducción musical.

La música le sigue a través del pasillo y hasta la cocina, donde usted toma su café ya listo y se sienta en su sillón reclinable, el cual registra su presencia y ajusta el soporte lumbar y la temperatura específicamente según sus preferencias.

Este escenario podría sonar como de ciencia ficción, pero se estima que en los próximos diez años, 50,000 millones de objetos estarán conectados a internet. Esta evolución, una megatendencia conocida como el internet de las cosas, se espera que genere más de \$14 billones en ganancias alrededor del mundo. Leggett & Platt desea captar algo de eso y nuestra diversidad de productos nos posiciona muy bien para dar el salto al mercado de los productos inteligentes.



La cama ajustable de la serie Premier usa LP Connect para permitir la interacción con teléfonos inteligentes o tabletas.

La conexión entre productos "inteligentes"

El Centro de Ideas trabaja arduamente para hacer del internet de las cosas una realidad para Leggett, al desarrollar una estrategia para permitir que nuestros productos recopilen datos y se comuniquen con otros objetos. Para lograr este fin, han desarrollado LP Connect, una plataforma patentada para comunicación en línea, la cual ya se ha utilizado con la cama ajustable de la serie Premier.

- LP Connect proporciona funcionalidad de conexión a internet
- Sensores de seguridad activados por la presencia humana o de mascotas
- Iluminación debajo de la cama responde a las necesidades de los usuarios



LP Connect continuará utilizándose en futuros productos inteligentes de L&P. Por ejemplo, en jaulas de seguridad de maquinaria con alambres sensibles al tacto, y en relojes despertadores que pueden sincronizarse con redes de hoteles y teléfonos inteligentes. La conectividad de objetos inteligentes será un paso muy importante hacia delante para la comodidad y facilidad de vivir, el monitoreo de la salud y hábitos de alimentación, y en el mejoramiento de la seguridad en el hogar.

Cambiando la manera en que trabajamos

El internet de las cosas también puede traer el cambio a las instalaciones de producción. La instalación de LP Connect al equipo de manufactura permite el monitoreo y control remotos del mantenimiento y la producción de cada máquina. Los datos recolectados por LP Connect nos permitirán detectar y corregir brechas en la eficiencia y problemas potenciales con facilidad, posiblemente ahorrando a las compañías millones de dólares.

Ingreso al mercado

Debido a que L&P vende pocos productos para el usuario final, el principal plan de ingreso al mercado de Leggett es agregar la capacidad plataforma para productos inteligentes a los componentes que vendemos, permitiendo que nuestros clientes creen todos los productos inteligentes para el usuario final. Optimizar nuestros productos inteligentes al otorgarles una plataforma para comunicación en línea establecerá firmemente a Leggett en la tendencia de productos inteligentes.

Vincent Lyons, Presidente de Maquinaria y tecnología, se siente entusiasmado por las perspectivas de Leggett en este mercado. "Esta es sin lugar a dudas una de las mayores y más emocionantes oportunidades orgánicas para Leggett & Platt en la historia reciente"



El equipo del Centro de Ideas está a la cabeza del proyecto de el internet de las cosas: Jason Turner, Vincent Lyons, Caleb Browning, y Ryan Chacon

CONOZCAN A AUDITORÍA INTERNA

En Leggett & Platt ponemos mucho empeño en el control de calidad de los productos que enviamos a los clientes. En forma similar, Auditoría Interna se enfoca en los sistemas y controles que aseguran la calidad de los resultados financieros que reportamos. Necesitamos información precisa para que el negocio opere, y nuestros accionistas dependen de finanzas confiables.

“El trabajo que hacemos en Auditoría Interna es de una gama amplia”, explica Ben Burns, Vicepresidente de Auditoría Interna y Debida Diligencia. “Nos dividimos en cuatro áreas principales: cumplimiento de las normas, controles, cultura y consultoría”

Cumplimiento de las normas. Auditoría interna se volvió un departamento independiente en 2003 y presenta sus reportes al Comité de Auditoría del Consejo de Directores de Leggett. Según Ben, “el escándalo de Enron en el 2001 y la caída de la bolsa de valores que le siguió cambiaron realmente el juego. El Congreso intervino para promulgar la Ley Sarbanes-Oxley, la cual revisó los controles de divulgación pública y controles internos para las empresas públicas. Verificar nuestro cumplimiento de las normas de Sarbanes y otras leyes es gran parte de nuestro trabajo”

Controles. Nuestro sistema de reportes financieros está construido alrededor de controles internos; esos procesos establecidos para minimizar el riesgo de fraude y para proteger nuestros activos. Por ejemplo, nuestros controles internos requieren de dos personas autorizadas para aprobar todos los desembolsos de efectivo. “Probar esos controles puede ser tedioso y largo”, dijo Ben, “pero confirmar su efectividad es absolutamente esencial para la integridad de nuestros informes”.

Cultura. Leggett pone una gran importancia en asumir su responsabilidad y en hacer lo correcto, y Auditoría Interna refuerza esos valores. Desde la revisión de prácticas contra la corrupción hasta hacer cumplir una política de cero tolerancia de sobornos o fraude, Auditoría Interna solidifica nuestro cumplimiento normativo y apoya la cultura de integridad de Leggett.

Consultoría. Con su perspectiva única como intermediario entre las sucursales y el Corporativo, Auditoría Interna con frecuencia actúa en capacidad de consultora para encontrar oportunidades para el mejoramiento continuo de los procesos. Nathan Dalton, un Director de Auditoría Interna, ha trabajado con las sucursales para resolver problemas de redundancia, por ejemplo, al reemplazar laboriosos procesos manuales con soluciones de software que ahorran tiempo y dinero.

Auditoría está asociándose con otros departamentos corporativos para consolidar la información que éstos solicitan a Operaciones. Recientemente, Auditoría se asoció con el departamento corporativo de RH para incluir la solicitud de acción afirmativa en la auditoría, lo cual minimiza las interrupciones en nuestras sucursales.

“Auditoría Interna no es un ejercicio de “marcar casillas””, según Karl Glassman, Presidente y Director de Operaciones de Leggett. “Estas auditorías son claves para nuestra fiabilidad como compañía pública, y un indicador sólido del estado de nuestros negocios. Lo vemos año tras año: Nuestras bien gestionadas operaciones pasan sus auditorías con excelentes calificaciones, y aquellas a las que les cuesta trabajo tener ganancias, con frecuencia tienen problemas en su auditoría”.



“¿Cómo podemos ayudar?”

El equipo de Auditoría Interna lleva a cabo auditorías de finanzas y de operaciones en alrededor de 65 ubicaciones de Leggett cada año. Lo más probable es que haya visto auditores en su sucursal.

Nathan Dalton y Patsy Middleton son dos integrantes experimentados del departamento. En los nueve años que Nathan lleva como auditor interno, ha visitado alrededor de 75 ubicaciones de Leggett en 12 países. Durante el primer año de Patsy, ella ha estado en 15 instalaciones diferentes. “Durante una auditoría tomamos un auténtico interés en lo que ha estado haciendo la sucursal. Queremos que ellos sepan que estamos aquí para ayudar”, comentó Patsy Middleton.

“Soy una persona que se sabe llevar bien con la gente”, afirma Patsy. “Me encanta escuchar la historia de cada persona, cuánto tiempo han estado trabajando en Leggett, de dónde vienen, lo que les gusta hacer para divertirse y cómo es su familia”. Nathan ha descubierto que los empleados en todo el mundo demuestran la cultura de Leggett. “Sin importar a dónde viajemos”, comentó, “cada empleado de Leggett ha sido muy amable y cooperativo”.

RECONOCIMIENTO AL MEJOR EN SU CLASE



Sucursales Mejor en su Clase 2014

Sucursal	Gerente	División
Sucursal 002 Winchester	Chuck Denisio	U.S. Spring
Sucursal 008 Denver	Dean Nelson	U.S. Spring
Sucursal 0012 St. Paul	Terry Braaten	U.S. Spring
Sucursal 0042 Clearfield	Dean Nelson	U.S. Spring
Sucursal 0062 Seattle	Dean Nelson	U.S. Spring
Sucursal 0341 Tupelo Sleeper	Stewart McKell	Mobiliario
Sucursal 1702 Ft. Worth	Jacinto Ramos	Cojines para alfombra
Sucursal 5301 Oxford	Paul Napieralski	U.S. Spring
Sucursal 0N09 Batavia	Jim Zaerr	U.S. Spring
Sucursal 0N64 High Point	Murray Catton	Seating

Diez sucursales de Leggett ahora ya pueden presumir que son “Mejor en su Clase”, habiendo cumplido con los criterios del programa Mejor en su clase que se implementaron este año. El programa reconoce a las sucursales que sobresalen en cada una de las nueve continuas iniciativas en toda la compañía, que incluyen auditoría, costo de la calidad, mejoramiento continuo, seguridad, planificación y logro EBIT (margen de ganancias antes de intereses e impuestos).

Cada una de las diez sucursales Mejor en su Clase recibirá una pancarta para mostrar en sus instalaciones, una placa en el Centro de Conferencias Wright y una ceremonia de reconocimiento que se llevará a cabo en la sucursal. La sucursal ON64, planta de High Point, Carolina del Norte que fabrica componentes para asientos de mobiliario y ganadora de ser Mejor en su clase, llevará a cabo una comida para los empleados y distribuirá certificados de regalo. En este evento, ejecutivos de alta jerarquía de Leggett estarán presentes para ofrecer sus felicitaciones.

Trabajando juntos para convertirse en el mejor

Obtener el reconocimiento de Mejor en su Clase requiere de un esfuerzo consistente y unificado por parte de los empleados y la gerencia. En High Point, el gerente de sucursal Murray Catton pone el ejemplo. Pero como es típico de las sucursales Mejor en su clase, los equipos dirigidos por empleados asumen la responsabilidad del trabajo cotidiano para cumplir con los criterios de Mejor en su Clase. Por ejemplo, cerca del 49% de los empleados de la sucursal son integrantes del equipo de seguridad en High Point.

Establecimiento de prioridades

El reto de ser el Mejor en su Clase es alcanzar la excelencia a través de una amplia gama de categorías de desempeño. A través de los años, Murray ha aprendido que simplemente tiene que encontrar el tiempo para trabajar para alcanzar las metas de las iniciativas corporativas. “Realmente hay una lucha contra el tiempo, pero hacemos rendir el tiempo”, comentó Murray. “Una reunión de diez minutos para enfocarnos en un problema nos dará cien veces más al tener un mejor desempeño.”

Motivar a los empleados

Según Murray, otro elemento clave es hacer que los empleados se comprometan, para que asuman la propiedad de los proyectos. “Al tratar correctamente a nuestros empleados, tenemos una fuerza de trabajo común y comprometida, la cual entiende que todos somos responsables de la calidad: desde tomar pedidos hasta hacer el producto y enviarlo.”

Énfasis en la capacitación

La capacitación continua y frecuente ayuda a mantener concentrados en las varias iniciativas a los empleados de High Point. “Capacítate, capacítate y vuelve a capacitarte” es el mantra de Murray. “Uno debe refrescar esa capacitación todo el tiempo”. En High Point, los líderes de equipos de empleados son frecuentemente responsables de capacitar a los nuevos empleados y de volver a capacitarlos durante el año en cortas sesiones de “pláticas de información práctica” semanales o quincenales.

Por ejemplo, High Point formó ocho equipos dirigidos por empleados para capacitar a los trabajadores en las prácticas de seguridad mejoradas. Estos equipos trabajaron de forma cooperativa con la OSHA, y recientemente, la sucursal cumplió con requisitos estrictos para convertirse en una de las Futuras Estrellas (Rising Star) de los Programas de Seguridad en Carolina del Norte.

“Al tiempo que felicitamos a los ganadores del reconocimiento Mejor en su Clase 2014, hay muchas otras sucursales que hacen cosas sobresalientes en su desempeño por la compañía”, dijo Steve Willis, Vicepresidente del Personal de Calidad y Responsabilidad de Productos. “Espero ver mejoras continuas para que estas sucursales entren a la categoría de Mejor en su Clase.”

Puede ver más de la participación de los empleados de High Point en el video producido por Servicios de Operaciones de Leggett en <http://goo.gl/vF8372>.