

InVision

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

Partners in Progress

Các cộng tác viên cùng tiến lên

合作伙伴

Socios en el Progreso

Partnerek a Haladásban

Partneri u napretku

Partnere i fremskridt

Partnerzy w postępie

مدقتلایفءاكرش

Partenaires pour le progrès

Partners in ontwikkeling

Partner für den Fortschritt

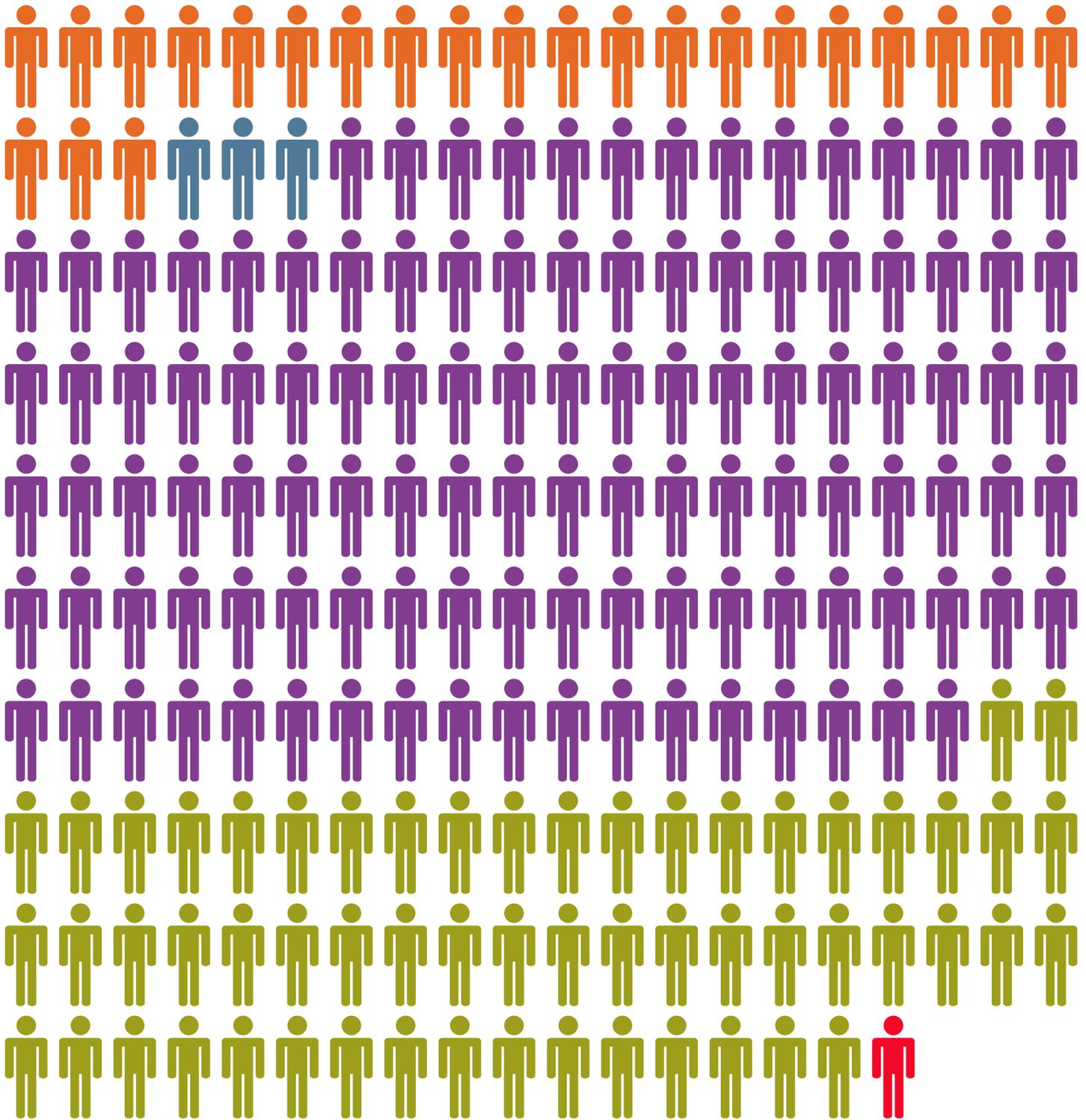
वकिस मे साझेदार

PARTNER NEL PROGRESSO

Colaboradores em progresso

같이 진전하는 파트너

Vennote in Vooruitgang



Europa
2.320 empleados

América del Sur
305 empleados

América del Norte
11.244 empleados

Asia
5.791 empleados

África
122 empleados

Oceanía
1 empleado

Personal de InVision: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, Alisha Smith, Meaghan Younker and Cody Langford. Agradeceremos sus comentarios e ideas para futuras ediciones: InVision@leggett.com



Aunque Leggett & Platt ha estado operando durante más de 130 años, sólo en las últimas dos décadas hemos expandido nuestra producción más allá de Norteamérica. Los Estados Unidos representan tan solo el 5% de los consumidores del mundo, así que expandirnos a Europa, Asia, Sudamérica y África ha sido excelente para hacer crecer nuestro negocio.

Para satisfacer las demandas de nuestros clientes internacionales, Leggett ahora tiene empleados en 24 países. El año pasado fue la primera vez en nuestra historia que la mayoría de nuestros empleados trabajan fuera de los Estados Unidos. Pero con todo nuestro crecimiento y diversificación, tenemos más en común de lo que ustedes se imaginan.

Recuerdo en particular una visita a Dinamarca, cuando mi hijo, que entonces tenía 12 años, viajaba conmigo. Durante el viaje de 30 minutos en automóvil por el campo a la planta de resortes de reciente adquisición en Tistrup, dijo: "Papá, no estoy seguro qué puedo esperar de Dinamarca, ¡pero esto luce igual a Missouri!"

Las similitudes no se limitaron al entorno rural. Hablé con los gerentes locales acerca de la nueva sociedad con Leggett, y con los trabajadores de producción sobre sus equipos y procesos. Aunque observé muchas diferencias en sus instalaciones, me sentí como en casa entre este grupo de personas industriosas, altamente calificadas y orgullosas de lo que hacen.

He tenido esta experiencia una y otra vez en nuestras plantas internacionales. Muchas de ellas no comparten el ambiente pueblerino de Carthage, Missouri o Tistrup, Dinamarca, pero siempre reconozco la ética laboral y la lealtad a la compañía que distinguen a nuestra gente en todo el mundo.

A handwritten signature in black ink that reads "Karl Glassman". The signature is fluid and cursive.

Karl Glassman
Presidente y Director de Operaciones

SOCIEDAD CON TRIO LINE

El segmento de mobiliario de trabajo extiende su negocio de marca propia en Europa

En marzo, Leggett adquirió una participación mayoritaria en Trio Line Polska, que fabrica mobiliario tapizado de primera clase para la mayoría de las marcas de mobiliario más reconocidas en Europa, incluidas Fritz Hansen, Bene, Varier y HAY.

“Cuando una marca de mobiliario tiene un socio de producción sólido como Trio Line, la marca puede enfocar su tiempo y recursos en el diseño y el mercadeo”, afirmó Dennis Park, Presidente del Segmento de Productos Comerciales.

La adición de Trio Line expande la presencia de Leggett en el mercado europeo de mobiliario terminado de marca propia. “Junto con Genesis Seating, Trio Line es parte de una cadena de suministro mundial en desarrollo que deseamos ofrecer a nuestros clientes”, dijo Kyle Williams, Presidente del Grupo de Mobiliario de Trabajo.

Sólida administración

Bjorn Bahnsen encabeza el equipo administrativo de Trio Line. En 1999, Bjorn adquirió la compañía de mobiliario danesa de su familia, Trio Line A/S. Cuatro años más tarde, estableció Trio Line Polska para trasladar gradualmente la producción de Dinamarca a Polonia. Desde 1999, Bjorn ha hecho crecer el negocio de 6 empleados a más de 500.

Producir productos terminados en Poznan, Polonia, proporciona a Trio Line ventajas adicionales. Poznan está situada en el centro de Europa, en un área de costos relativamente bajos, lo que permite que Trio Line atienda de forma rentable a clientes de todo el continente.

Fuerza de trabajo capacitada

Para lograr la calidad que demandan los clientes de Trio Line, los empleados de producción deben estar altamente capacitados y bien entrenados. Los empleados nuevos se capacitan durante dos a tres

semanas en la Academia Trio Line antes de que se les permita trabajar en la línea de producción. “Aquí nos aseguramos de que tengan la mentalidad para el trabajo, que es lo más importante, así como el talento adecuado en sus manos”, dijo Bahnsen. “Después de dos o tres semanas, sabemos si podemos pasarlos a producción”.

Debido a que ha desarrollado un gran grupo de empleados calificados, Trio Line es capaz de ofrecer a los clientes la calidad de una pequeña boutique, al tiempo que satisface sus necesidades de gran volumen. “Es raro encontrar una operación de esta escala con este nivel de calidad en la mano de obra”, afirmó Niels Mossbeck, Vicepresidente de Desarrollo Comercial.

Una sociedad prometedora

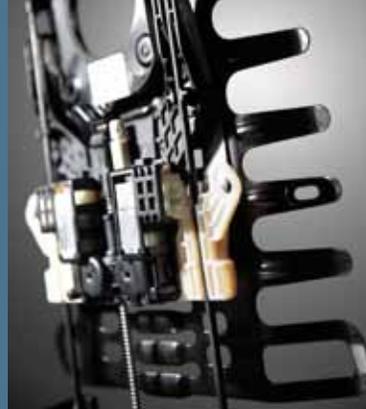
La asociación con Leggett permitirá a Trio Line continuar creciendo. “Durante los últimos once años nos hemos transformado de un pequeño taller en una compañía de producción mediana”, dijo Bahnsen. “Para tomar el siguiente paso en el desarrollo de la compañía, necesitábamos a un socio más sólido. Consideramos que en Leggett hemos encontrado a un excelente compañero”.



Para muchos de los productos de Trio Line, como la icónica Silla Huevo de Fritz Hansen, la capacitación no termina en la Academia Trio Line. “Toma de uno a dos años aprender a hacer la silla y lograr la calidad que requerimos”, afirmó Bahnsen. Trio Line construye la Silla Huevo conforme a sus especificaciones originales de 1958 y cada unidad requiere 10 horas para fabricarse. “Es una silla clásica y la hemos hecho de la manera tradicional, cosida totalmente a mano”.

SEGMENTO DE PRODUCTOS AJUSTABLES Y AUTOMOTRICES EN JUÁREZ: una combinación improbable

Las bases de cama ajustables y los soportes lumbares automotrices parecen tener poco en común. Sin embargo, una asociación cruzada entre dos unidades comerciales de distintos segmentos de Leggett en Juárez, México, es un testimonio de la cultura común de Leggett que busca formar puentes entre dos negocios tan distintos.



Crecimiento sobresaliente: es bueno tener este tipo de problema

El negocio de camas ajustables de Leggett ha experimentado un rápido crecimiento, lo que ha superado la capacidad de las instalaciones en Georgetown, Kentucky. Sin embargo, el tamaño de las bases ajustables crea dificultades al transportar el producto, pues en un camión sólo caben 100 bases, lo que hace muy costoso transportar grandes cantidades a través del país.

Para reducir los costos de transporte, la Unidad de Camas Ajustables deseaba expandirse a una segunda planta en la región occidental de los Estados Unidos. Jay Thompson, Presidente de la Unidad de Camas Ajustables, quería encontrar una fuerza de trabajo sólida, gerentes experimentados y acceso a transporte. Después de considerar varias ubicaciones en los Estados Unidos, Jay y su equipo descubrieron que Juárez, México (justo cruzando la frontera en El Paso, Texas), reunía los requisitos a la perfección.



Socios en la resolución de problemas

Jay comenzó a trabajar con Mitch Dolloff, Presidente del Grupo Automotriz, para explorar las posibilidades de Juárez. El Grupo Automotriz ha producido soportes lumbares en Juárez desde hace cinco años, con un crecimiento de casi 25% cada año. Con la vasta experiencia de esta instalación en el transporte transfronterizo entre Estados Unidos y México, se contaba con todos los componentes necesarios para iniciar una empresa de colaboración cruzada.

Para hacerlo realidad, Jay y Mitch necesitaban involucrar a las personas correctas en Juárez. Jack Pikaart, el Director de Operaciones Automotrices local, visitó las instalaciones de Camas Ajustables en Georgetown para entender este producto nuevo y los procesos de ensamblaje. Jack estableció un vínculo instantáneo con sus socios en Kentucky: "Compartimos una cultura común en nuestro deseo de satisfacer al cliente y apoyar un crecimiento de nivel superior".

El 23 de marzo de 2015, en la planta de 82,000 pies cuadrados del Parque Industrial Río Bravo en Juárez, se llevó a cabo una ceremonia de inauguración. La nueva planta emplea a 100 trabajadores de producción adicionales y, a plena capacidad, producirá 650 bases ajustables de cama al día.

Integración

Como en cualquier proyecto de expansión, se compró y renovó un edificio y se procuró e instaló equipo nuevo. No obstante, a diferencia de muchos otros proyectos de expansión, la propiedad fue adquirida y equipada sin dificultades y en tiempo récord. En octubre pasado, esta empresa sólo era una idea y para marzo las bases de cama ajustables ya estaban saliendo de la línea de producción.

La colaboración entre las unidades de Camas Ajustables y Automotriz representa mucho más que dos negocios que comparten un mismo espacio. La unidad de Camas Ajustables conserva todas las responsabilidades del diseño, pronósticos de ventas y transporte respecto de la planta de El Paso, Texas, mientras que la unidad Automotriz administra el ensamblaje y el control de calidad en Juárez. Esta cooperación y asignación de riesgos hace de esto un esfuerzo único para Leggett.

Ninguna persona se destaca particularmente en esta historia de éxito. Mientras que Mitch y Jay alaban mucho el liderazgo de Jack, este a su vez reconoce los méritos de Andreas Fuchs, Gerente del Grupo de Camas Ajustables, y de todo el equipo en Juárez: "Tuvimos un sólido trabajo de equipo y enfoque de todas las personas involucradas. No podríamos estar más felices con los resultados".



HERRAJES PARA MOBILIARIO EN ASIA: se fortalece una posición sólida

El Grupo de Componentes de Muebles para el Hogar de Leggett & Platt (HFC) es el principal proveedor de herrajes del mundo. Estos componentes permiten que las sillas y sofás se inclinen, balanceen, deslicen o se conviertan en cama. Nuestra división en Asia suministra dos tercios de estas unidades y un tercio de las ventas totales de HFC. Aunque ya es un importante contribuyente, las recientes mejoras de proceso de la división y los ajustes de producción están haciendo que su desempeño sea aún más sólido.

Realización de un esfuerzo unificado

“Nuestro singular modelo de fabricación en los Estados Unidos y en China brinda a los clientes más opciones y un suministro constante, pero requiere una asociación estrecha y la conformidad de productos entre nuestras divisiones en el país y en el extranjero”, afirmó Randy Ford, Presidente de HFC. “Esta industria creció en los Estados Unidos y nuestro liderazgo impulsa el éxito a nivel mundial, pero el gran volumen en China hace posible el crecimiento y la innovación”.

Elevación de los estándares

El desarrollo de productos y la fabricación han sido encabezados por los Estados Unidos durante varios años, pero durante los últimos 18 meses, la división asiática ha incorporado los sistemas de Leggett, como los de Planificación de Ventas y Operaciones, Gestión de Calidad LP9000 y Mejoramiento Continuo (CI).

“Estas disciplinas nos hacen más consistentes y orientados al trabajo en equipo”, afirmó James Mao, Presidente de la División. “La planificación de demanda y suministro nos prepara para satisfacer oportunamente las necesidades del cliente en escenarios diferentes, al tiempo que el inventario se mantiene bajo control. La calidad y el mejoramiento continuo nos obligan a documentar y examinar atentamente cómo trabajamos y cómo podemos mejorar”.

Para abordar día a día las cuestiones de calidad y mejoramiento continuo, James se apoya en Carl Huang, Director de Operaciones, quien ha ayudado a cultivar un entorno en el que se fomenta la participación de los empleados para sugerir mejoras. También encabeza las reuniones semanales del departamento y del comité de mejoramiento continuo para revisar las oportunidades y gestionar los proyectos en curso. Esto ha generado millones en ahorros anuales, como reducciones en el costo energético a través del uso de gránulos de madera en vez de gas como combustible para el curado de pintura, así como ahorros en la distribución por cambiar a cajas de envío reutilizables.

Las mejoras en las operaciones de compra también han ahorrado millones en el costo de las materias primas. “Las fluctuaciones de precios en el mercado y las opciones limitadas de proveedores eran retos constantes”, afirmó James. “Al comprar mayor volumen a un grupo reducido de proveedores de calidad, hemos negociado descuentos promocionales y de mayorero”.

Aumento de las capacidades

La planta de Taizhou casi ha completado el proyecto North Star: una importante inversión en equipo para el estampado de piezas de acero que anteriormente obteníamos de proveedores externos. Carl Sha, su Gerente General, describió varios beneficios. “Reducirá nuestros costos y nuestra dependencia de proveedores, al tiempo que protegerá nuestra propiedad intelectual frente a la competencia. Con nuestra nueva capacidad y una fuerza de trabajo confiable, podremos operar otro turno. Eso nos hará más rentables y nos permitirá mitigar las limitaciones de capacidad en Jiaxing”.

Preparación para el futuro

Mientras que la División Asiática actualmente exporta la mayoría de sus productos, se espera que la demanda interna de mobiliario móvil en China aumente considerablemente durante la próxima década. Al hacerlo, la Unidad de Piezas para Muebles de Asia estará lista para satisfacer esas demandas.

Mientras tanto, aprovisionar a los clientes existentes es un trabajo de tiempo completo. “Estamos ocupados”, dijo James. “El mes pasado fabricamos un número récord de unidades y no tenemos pensado desacelerar”.

Líderes

Carl Huang, Director de Operaciones de Jiaxing y Huizhou; James Mao, Presidente de División; Carl Sha, Gerente General de Taizhou



Con una experiencia combinada en Leggett de casi 20 años y diversos antecedentes en la propiedad y desarrollo de negocios, ingeniería, fabricación, ventas, mercadeo y administración de operaciones, el equipo de liderazgo realiza un trabajo sobresaliente administrando el negocio en un mercado complejo y en cambio constante.

Ubicaciones

La Unidad de Piezas para Muebles de Asia incluye a casi 1,400 socios-empleados en plantas de producción en Taizhou (1) y Jiaxing (2), y un centro de distribución en Huizhou (3).



L&P AEROSPACIAL: expandimos nuestros horizontes

En 2012, Leggett & Platt emprendió vuelo con la adquisición de Western Pneumatic Tube (WPT) y Valley Metals, estableciendo una emocionante y nueva plataforma de crecimiento que fabrica productos de ingeniería para la industria aeroespacial. Sobre esos cimientos establecimos metas ambiciosas: hacer crecer nuestra presencia en el sector aeroespacial expandiendo nuestra participación en empresas que ofrecían diversos tipos de tuberías y extender nuestras capacidades técnicas para incluir ensamblajes cada vez más complejos.



Nuevas geografías y nuevas capacidades

La plataforma aeroespacial ha tenido un inicio sólido y esos planes se están haciendo realidad. Otras dos adquisiciones clave —David Hart Aerospace Pipes (DHAP) en Inglaterra y Specitubes en Francia— han ampliado nuestra presencia y nuestra base de clientes. Nuestros productos ahora se encuentran en todo el mundo (y en la estratosfera), dentro de aviones militares y comerciales, jets de negocios y cohetes fabricados por Airbus, Boeing, Augusta Westland, Bombardier y SpaceX.

Según Chuck Kallil, Presidente del Grupo de Productos Aeroespaciales y de Alambre, la adición de DHAP marca una etapa nueva en la evolución de la plataforma aeroespacial de Leggett. Western, Valley y Specitubes producen tubos soldados sin costura. “DHAP sobresale porque esto nos pone más adelante en la cadena de valor de los proveedores que abastecen a los fabricantes de equipo original”, explicó Chuck. “DHAP se destaca en el doblado, soldadura y ensamblaje de componentes de tubería con las especificaciones precisas del cliente”.

Acelerando el ritmo del éxito

Ya que DHAP captura un mercado único en la plataforma aeroespacial de Leggett, estamos listos para el despegue. “Estamos creciendo a la mayor velocidad posible”, afirma Simon Prior, Presidente de la Unidad de Negocios Aeroespacial. Por cierto, desde su adquisición hace un año, DHAP ha aumentado sus ventas en un extraordinario 63% y se pronostica un crecimiento mayor. Simon Dootson, Director Administrativo de DHAP, notificó que recientemente añadieron más turnos y esperan expandirse a una segunda fábrica.

DHAP ha pasado por varios cambios desde su incorporación a Leggett en 2013. “Algunos de ellos han sido difíciles”, admitió Simon Dootson, “pero el contar con los recursos, el alcance y las ambiciones de una compañía global nos ha permitido expandirnos a un ritmo que no hubiera sido posible pocos años atrás. Nuestras oportunidades de crecimiento son fenomenales”.

DHAP suministra ensamblajes fabricados a compañías del Reino Unido, Alemania, Francia, los Países Bajos, Israel, los Estados Unidos y México. “Tenemos una presencia global enorme”, comentó Simon Dootson, “y el crecimiento es la característica común de nuestros clientes”.

Un plan que vale la pena explorar

“Estamos muy complacidos con la forma en que nuestro negocio aeroespacial se está desarrollando”, dijo Chuck. “Nuestro grupo actual de fabricantes de tubos de especialidad —Western, Valley y Specitubes— se encuentra en buena posición para soportar las plataformas en crecimiento de nuestros clientes. DHAP es nuestra primera compañía de ‘valor agregado’ en la Unidad Aeroespacial.

“Nuestra excelente experiencia con Simon Dootson y su equipo ha reafirmado nuestros planes de crecimiento en esta categoría de proveedores. Anticipamos incorporar más compañías como DHAP en toda América del Norte y Europa para aumentar la presencia de nuestra Unidad de Negocios Aeroespacial”.

TOP: Simon Dootson, fundador y Director Administrativo de David Hart Aerospace Pipes.



Los negocios aeroespaciales de Leggett fabrican tuberías de titanio, níquel y acero inoxidable para una variedad de aplicaciones:

- Conductos para sistemas de purga de aire de motor
- Tuberías hidráulicas que activan el tren de aterrizaje
- Tuberías hidráulicas dentro del fuselaje

TIEMPOS EMOCIONANTES EN BRASIL: presentamos a Gustavo Lemos

Aunque Brasil es considerado uno de los mercados más prometedores del mundo, su volátil economía ha sido frustrante para muchos negocios. Según Eric Rhea, Presidente del Grupo de Camas de Leggett, "Establecer un negocio en Brasil puede ser riesgoso, pero administrar ahí un negocio exitoso puede ser incluso más desafiante. Después de años de combatir condiciones desfavorables, hace poco superamos lo peor y queremos aprovechar las oportunidades que desarrollamos".

"En Gustavo Lemos encontramos el tipo de líder que confronta las dificultades directamente", afirmó Eric. Gustavo se integró a Leggett en noviembre pasado como Presidente para la Región Sudamericana y Leggett & Platt Brasil, una sucursal con 305 empleados que fabrica muebles para el hogar y sus componentes.

Gustavo no ha perdido el tiempo. Desde que fue contratado ha logrado avances importantes al adaptarse a un entorno económico turbulento, al tiempo que fortalece el potencial de la sucursal. Su visión para Leggett en Brasil es clara: hacer crecer el negocio.



Gustavo Lemos se integró a Leggett con estudios en ingeniería, una maestría en negocios y años de experiencia como Director de Operaciones en 3M.

Acciones inmediatas, resultados inmediatos

Uno de los primeros pasos de Gustavo fue contratar empleados adicionales. "Al expandir nuestra fuerza de trabajo, pudimos aumentar la capacidad de producción y el volumen de ventas de enero y febrero en 30%", afirmó.



El plan de Gustavo para el crecimiento inmediato incluye también el fortalecimiento de las relaciones con los clientes actuales. "Para proporcionarles un servicio de primera clase, estamos implementando entregas de productos listos para la venta", explicó Gustavo. "Nueve de cada diez veces podemos entregar productos al día siguiente de recibir los pedidos".

Adicionalmente, Gustavo enfatiza la calidad del producto. "Varias iniciativas han hecho que nuestra evaluación de la calidad sea más robusta y enfocada. Esto ha conducido a una importante disminución de las quejas de nuestros clientes. Me enorgullece afirmar que este febrero las quejas estuvieron en su nivel histórico más bajo".

Oportunidades futuras de crecimiento

Gustavo continúa evaluando las opciones a largo plazo para el crecimiento futuro del negocio. Una oportunidad importante es seguir invirtiendo en la fuerza de trabajo. "Nuestra gente realmente ha respondido a la capacitación reciente en procedimientos de seguridad y técnicas de fabricación eficiente", afirmó Gustavo. "Más empleados están asumiendo plena responsabilidad de sus funciones y la moral ha subido".

También planea mantener líneas de comunicación abiertas con los empleados de la sucursal. "Deseo que se involucren y estén conscientes de cómo vamos evolucionando compartiendo nuestro desempeño reciente, evaluando proyectos actuales y detallando objetivos futuros".

Otra oportunidad interesante es expandir el negocio a la región noreste de Brasil, para estar más cerca de varios clientes grandes y beneficiarnos de los incentivos fiscales regionales. Si los planes tienen éxito, la nueva operación estará funcionando el próximo año.

Finalmente, Gustavo desea fortalecer aún más la marca de Leggett & Platt entre los consumidores, lo que idealmente impulsaría un aumento en las ventas y mejores márgenes. "Una mayor presencia en el mercado y visitas enfocadas a nuestros clientes nos transformarían en una marca reconocida", explicó. "En definitiva, queremos que la gente pida específicamente resortes Leggett & Platt en sus colchones".