

# InVision

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

The background features a large, stylized gear shape in shades of yellow and blue. Inside the gear, there are silhouettes of a factory worker on the left holding a tablet, and a robotic arm on the right. The overall theme is industrial manufacturing.

**La fabricación  
de hoy en día**



¿Por qué entregamos valor a nuestros clientes? ¿Brindan nuestros productos mejores características que las de nuestros competidores? ¿O brindan características similares a menor costo? Para tener éxito en el mercado global de hoy, debemos formularnos estas preguntas y hacer elecciones comerciales estratégicas. De eso justamente se trata la fabricación de hoy en día: alinear personas, procesos y tecnología para respaldar la estrategia de negocios.

### Personas

Formar equipos fuertes, capaces de crear y ejecutar una sólida estrategia de negocios, es mi mayor prioridad. Desarrollar el potencial de los miembros más brillantes, comprometidos y enérgicos de nuestros equipos para convertirlos en futuros líderes ocupa también el primer lugar en mi lista. En esta edición, presentaremos a dos nuevos líderes de Automotive Group cuyas habilidades y experiencia son cruciales a medida que dejamos atrás nuestra meta inicial de ventas de \$1,000,000,000 (mil millones) para pasar a la meta de próximos mil millones. También leerán sobre el Día de la Fabricación. Enfocados en atraer talentos jóvenes, la participación de L&P en la celebración del Día de la Fabricación es literalmente una inversión en nuestro futuro.

### Procesos

También es crucial que implementemos procesos robustos alineados con nuestra estrategia de negocios. La eficiencia en la planificación de la oferta y la demanda y en la producción y la distribución es prácticamente imposible sin el respaldo de procesos de negocios disciplinados tales como la Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP, por sus siglas en inglés) o su equivalente moderno, Planificación Integrada de Negocios (IBP, por sus siglas en inglés).

Al dar vuelta la página leerán sobre el programa de Transformación de los Procesos de Negocios (BPT, por sus siglas en inglés) en Automotive Group. La meta de este programa es optimizar el modelo operativo global del Grupo, ampliar el horizonte de planificación del equipo y mejorar la toma de decisiones. Si bien la tecnología de la información posibilitará estas mejoras, el diseño de los procesos y la disciplina son factores claves para obtener estos beneficios.

### Tecnología

Por último, también debemos seleccionar tecnología adecuada para respaldar nuestra estrategia, ya sea en la oficina o en la planta. Por ejemplo, para implementar una estrategia de costos podría ser necesario operar en un país con bajos costos, recurriendo a la automatización en los pasos críticos de los procesos. Para ejecutar una estrategia de diferenciación, posiblemente debamos operar cerca de nuestros clientes con células de producción altamente flexibles. Cualquiera que sea el modo, necesitamos conocer las últimas tecnologías y elegir la tecnología adecuada para el trabajo a realizar.

A medida que lean esta edición de InVision, los aliento a pensar en lo que significa la fabricación de hoy en día para ustedes y sus respectivas unidades de negocio. ¡Estaré encantado de escuchar sus comentarios!

Antes de concluir, deseo agradecerles personalmente a Bill Bola y Tony Norko por sus increíbles contribuciones a L&P. Bill retrasó nuevamente su retiro este año para ayudar a lanzar el programa de BPT. Y Tony también se retirará próximamente después de muchos años de dar la vuelta al mundo generando capacidades en la cadena de suministro para Automotive Group. ¡Su excelente trabajo perdurará en los años venideros!



Mitch Dolloff, Presidente de  
Productos Especializados y Productos de Mobiliario

Como fabricantes diversificados, nosotros convertimos materiales ordinarios en productos extraordinarios. Hemos mejorado la vida de las personas durante más de 130 años y continuamos fortaleciéndonos.

**Personal de InVision:** Meaghan Younker, Travis Almandinger, Amy DeArmond, Cathy Johns, y Chris Auckerman.  
Agradeceremos sus comentarios e ideas para futuras ediciones: [InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com)



## Transformación de los Procesos de Negocios: Ruta hacia el éxito en Automotive

El crecimiento no es solo una meta futura de Automotive Group, sino también un estado actual. Las ventas han crecido, recientemente se han abierto establecimientos en China y México y acaba de producirse una gran expansión en una planta de Canadá. Operativamente, cada una de las regiones está teniendo un buen desempeño... pero una rápida expansión amenaza con arrollar los diversos sistemas de mano de obra intensiva que se utilizan en todo el Grupo.

“Ahora operamos Automotive como una única unidad de negocio a nivel global — manifiesta Mitch Dolloff, Presidente de Productos Especializados — pero la falta de sistemas comunes robustos obstaculiza la productividad y la visibilidad. Estos desafíos no harán más que aumentar a medida que nuestra empresa continúe creciendo.”

Brandon Lin, Director de Transformación de los Procesos de Negocios de Automotive Group, agrega lo siguiente: “Nosotros comenzamos por preguntarnos si la forma en que manejamos nuestros negocios hoy nos permitirá alcanzar nuestras metas de crecimiento mañana. Hasta ahora hemos sido muy exitosos en llevar a cabo diferentes actividades comerciales en todo el mundo, pero rápidamente determinamos que nuestras metas de crecimiento futuro serían difíciles de sostener dadas las diferencias en nuestros procesos y sistemas actuales; de ahí es que surge el programa de Transformación de los Procesos de Negocios.”

A partir de ahora y hasta 2021, este monumental programa de BPT será manejado por un grupo de más de 25 empleados comprometidos con su labor, que se dividirán en cuatro áreas de actividad. También son cruciales para el proyecto los consultores de KPMG, Siemens y Microsoft. Con el tiempo, el programa de BPT podrá

expandirse y dejar de ser un programa piloto de Automotive Group para incorporar a todas las operaciones de Leggett en un único sistema global.

“El alcance del programa de BPT es un poco intimidatorio”, admite Mitch. “Este es un cambio radical en una parte de alto crecimiento de la Compañía y debemos asegurarnos de no interrumpir las operaciones en curso. Sin embargo, la ventaja de lograr procesos simplificados, mejor aptitud para la toma de decisiones y capacidad para un crecimiento continuo hacen que valga la pena el desafío.”



### Signos del éxito por venir

Emplearemos muchas tecnologías habilitantes que nos ayudarán a administrar nuestros futuros negocios. Por ejemplo, uno de los primeros éxitos, surgido del análisis de BPT, es un simple sistema de control de datos que relaciona los datos de demanda del cliente con los tiempos regionales de espera, los tiempos en tránsito y los planes de inventario de L&V en China.

Bill Bola, durante mucho tiempo líder de Mejora de Procesos para Automotive Group, expresa lo siguiente: “En L&V, el proceso de planificación de oferta y demanda estaba desarticulado. La implementación de una nueva base de datos creó una plataforma común para las tres instalaciones de L&V, dando lugar a tiempos de respuesta más rápidos, planificación sincronizada y mejor visibilidad para la administración. Una tarea que un momento llevaba horas, ahora se termina en minutos.”

### ¿En qué consiste la Transformación de los Procesos de Negocios (BPT)?

Anteriormente, este año, L&P lanzó un programa piloto, dentro de Automotive Group, para optimizar y estandarizar los procesos de negocios. Con el diseño de mejores flujos de trabajo y, más tarde, con la incorporación de sistemas informáticos universales, Automotive Group planea automatizar tareas de rutina, unificar operaciones y, a su vez, liberar a los equipos para que se enfoquen en actividades de mayor valía.

Así lo explica Mitch: “Esta es una reconsideración fundamental de nuestra empresa. Estamos enfocados en optimizar el modo de administrar los negocios para mejorar la eficiencia, sostener el crecimiento continuo y mejorar la planificación a largo plazo.”

“El proceso BPT comenzó con un profundo análisis de nuestros actuales procesos y tecnologías con el fin de identificar oportunidades”, señala Brandon. “No se trata de cómo fabricamos realmente nuestros productos (aunque ponemos atención en ello diariamente mediante nuestros continuos esfuerzos de mejora), sino más bien, en cómo podemos agilizar, globalizar y hacer más eficientes nuestros procesos de negocios, y luego construir nuestra infraestructura de tecnología de la información para respaldar un estado óptimo.”



En los próximos cinco años, esperamos ver grandes cambios dentro de Automotive Group, con beneficios tan grandes como esos cambios:

### Procesos estándar

Al crear conjuntos de datos maestros, (incluida la asignación de números de piezas, códigos de clientes y proveedores y bloques financieros universales), todas las instalaciones de Automotive Group comenzarán a hablar el mismo idioma.

“Queremos asegurarnos de que estemos refiriéndonos a las mismas cosas y de que las hagamos de la misma manera”, dice Mitch.

El equipo de BPT está también trabajando en estrecha colaboración con todas las instalaciones de Automotive para que se utilicen las “mejores prácticas” del Grupo, junto con las “prácticas más reconocidas en la industria”; la idea es desarrollar e implementar un modelo sumamente eficiente para la administración de sus operaciones..

“Al desarrollar un modelo más eficiente para las operaciones en todo el Grupo podemos reducir el trabajo sin valor agregado, garantizar resultados más uniformes y ahorrar tiempo y dinero en la forma en que interactuamos los unos con los otros”, explica Brandon.

### Plataformas compartidas

“Muchos empleados ya están familiarizados con la aplicación de la Fase Uno de Microsoft Dynamics AX”, explica David Young, Vicepresidente (Staff) de Servicios para Unidades de Negocios. “El programa de BPT comparte una meta similar en lo que hace al reemplazo de tecnología obsoleta y nosotros, por cierto, utilizaremos algunos de los diseños y lecciones que hemos aprendido con la implementación de AX. Aun así, este proyecto tiene mayor alcance y un grupo de metas bien diferenciado.”

Hoy en día, Automotive Group utiliza cuatro sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) diferentes en sus diversas regiones geográficas. Al finalizar el programa de BPT, todas las sucursales utilizarán un único sistema de ERP: Microsoft Dynamics 365. Sin embargo, una compleja red de tecnologías habilitantes, incluidos los sistemas de Datos Maestros, Administración de Oferta y Demanda, Planificación Financiera y muchos otros, respaldarán colectivamente los nuevos procesos de Automotive.

“Esto es mucho más grande que un sistema de ERP”, aclara Mitch. “No estamos simplemente comprando un paquete de software y tratando de ajustarnos a sus capacidades. Por el contrario, estamos determinando cuál es la mejor forma de llevar a cabo nuestros negocios para luego diseñar un sistema de tecnología que respalde esos procesos.”

### Visión en común

Las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas comerciales generarán mayor adaptabilidad a los cambios en el mercado y mayor eficiencia en general, pero quizás el beneficio más importante sea una mayor visibilidad en todo Automotive Group.

“Al final del día, tendremos mucha más información de nuestros establecimientos a nivel global”, afirma Brandon. “Compilar y analizar esos datos redundará en mejores decisiones para Automotive Group en su conjunto.”

## Presentamos las nuevas caras de Automotive



Steve Henderson, Presidente de Automotive Group

En septiembre, **Steve Henderson** se unió a L&P como Presidente de Automotive Group. Steve llega a Leggett con un amplio conocimiento de la industria automotriz luego de desempeñarse en una variedad de puestos de liderazgo en Dow Automotive Systems durante más de 30 años. En L&P, Steve trabajará en estrecha colaboración con el equipo directivo de Automotive Group y muchos otros socios de Leggett para guiar a Automotive Group en su continuo crecimiento.



Denis McAuliffe, Vicepresidente de Compras de Automotive Group

En octubre, **Denis McAuliffe** se unió a L&P como Vicepresidente de Compras de Automotive Group. Con su experiencia anterior en Oshkosh Corporation, Faurecia Automotive Seating y Valeo SA, Denis ha sabido lograr resultados en el área de Compras de la industria automotriz. En L&P, Denis ayudará a guiar a los equipos globales responsables del desempeño en compras y cadena de suministro para Automotive Group.



## Siempre hay una forma mejor: Lean Manufacturing en Winchester Spring

La Mejora Continua, uno de nuestros valores fundamentales, afecta todo lo que hacemos en Leggett & Platt. Así lo expresa Karl Glassman, Director General: "Aquí en Leggett & Platt, el potencial para el ingenio está presente en toda unidad de negocio, establecimiento o puesto. Todos contamos los unos con los otros para seguir mejorando, siempre buscando una forma mejor".

Para el equipo de Winchester Spring, encontrar una forma mejor ha dado, por cierto, sus frutos.

### El comienzo de un programa piloto lean

Hace ya varios años, Bedding Group reconoció la necesidad de mejorar nuestra posición competitiva, aumentar las ganancias y retener empleados valiosos. Eric Rhea, Presidente de Bedding Group, propuso una iniciativa para la implementación de un programa piloto lean y Winchester Spring con sede en Winchester, Kentucky, fue el primero en ofrecerse a participar.

Chuck Deniso, Gerente de Sucursal, comenta lo siguiente: "La idea de implementar herramientas de eliminación de desperdicios complementó realmente todo lo que estuvimos tratando de lograr en Winchester. Levanté la mano porque quería entrar, desde el principio, en algo nuevo y estimulante".



Chuck Deniso

A Howard DeCelis, VP (Staff) de Mejora Continua, se le encomendó iniciar el programa lean en Winchester Spring. Un programa lean, simplemente uno de los tantos métodos de mejora continua, es el proceso sistemático de identificar y eliminar desperdicios. Por lo tanto, en 2016, un equipo corporativo multifuncional y un pequeño equipo de Winchester comenzaron a hacer precisamente eso.

Con capacitación general y el empleo de herramientas y principios básicos, encontraron numerosas áreas de oportunidad. "Rápidamente supimos que los problemas que estábamos sacando a la luz superaban los recursos que teníamos para abordarlos", admite Howard.

### Numerosos proyectos = Numerosos ahorros en costos

Uno de los éxitos iniciales fue el proyecto relacionado con la instalación de las nuevas, complejas y costosas máquinas PA494, con las cuales se fabrica el colchón Quantum Edge Comfort Core. Un equipo liderado por Brian Hill, Caleb Winburn y Richard Trent estuvo dedicado durante cuatro días a un proceso de observación y análisis para determinar la forma de ahorrar tiempo en la instalación de las máquinas.

Utilizaron una herramienta lean denominada SMED (Single-Minute Exchange of Dies: Cambio de matriz en un dígito de minutos), un sistema para reducir drásticamente el tiempo que lleva realizar reajustes completos de equipos al cambiar de producto.. El resultado de la aplicación de la herramienta SMED fue una reducción del 67% en horas de trabajo para la instalación de máquinas, lo cual significó capacidad adicional de producción en un monto de \$372,000 debido a una reducción del tiempo destinado a realizar reajustes.

Otro logro reciente tuvo lugar con posterioridad a las quejas de clientes que recibió la sucursal por colchones mal etiquetados. Como parte del programa lean, Howard envió a un equipo a un evento de Mejora Continua Rápida (RCI, por sus siglas en inglés), un taller de 4 días con enfoque intensivo. Allí se analizó paso por paso la forma en que los productos se movían a través del proceso de etiquetado. "Hicimos una observación de hombre, máquina, materiales y método — explica Howard — y planteamos todas las posibilidades de error en el etiquetado del producto y, luego, nos enfocamos en esas posibilidades y las eliminamos".

El resultado fue un gran acierto. Desde la "verificación de errores" en el proceso de etiquetado, la sucursal no ha recibido ninguna queja más.

El equipo de Winchester espera tener más historias de éxito para compartir. "El programa lean ha sido muy bueno para nuestra sucursal", comenta Chuck. "Las oportunidades de mejora futura son infinitas, y eso es lo que me impulsa". El cambio no es opcional. "Si no cambias, no mejoras, te quedas atrás".



El equipo de SMED para el proyecto PA494

## Estilos de competencia: Un camino más hacia el éxito a largo plazo

En Leggett & Platt fabricamos una amplia variedad de productos, desde somieres hasta tubos para la industria aeroespacial, desde sillas de oficina hasta pestillos de desbloqueo para vehículos utilitarios deportivos. Como fabricante diversificado al servicio de diferentes mercados, ¿cuál es el factor común a todo?

Hay muchas respuestas para esa pregunta: personas, valores, innovación y servicio al cliente, por nombrar algunas. Sin embargo, el reciente trabajo realizado, donde se analizaron los negocios de Leggett a través de estilos de competencia, no solo resalta las fibras comunes de lo que nos hace exitosos, sino que proporciona una plantilla para oportunidades de crecimiento futuro.

### Crecer para alcanzar nuestras metas

Dave DeSonier, Vicepresidente Principal del área de Estrategia y Relaciones con Inversores, dice lo siguiente: "Para lograr nuestra principal meta financiera de estar en el tercio superior del ranking S&P 500 por Rendimiento total para el accionista, Leggett necesitará aumentar sus ventas 6-9% por año. Muchos de los mercados que atendemos están creciendo un 2-3% anual y nosotros podemos aumentar nuestras ventas por encima de esa línea de base mediante una mejor participación en el mercado, ganancias de contenido, innovación y adquisiciones".

Impulsar el crecimiento de la compañía mediante adquisiciones ha sido parte del manual de estrategias de Leggett durante décadas. Normalmente, las empresas que adquirimos son competidores más pequeños o compañías que fabrican productos similares en geografías donde no operamos, las así llamadas adquisiciones "agregadas", continúa Dave. "Pero también estamos intentando acceder a nuevos mercados para aumentar nuestros ingresos, y los estilos de competencia se centrarán en nuestros esfuerzos por encontrar esas oportunidades y aumentar nuestras probabilidades de éxito".

### Cómo descubrir oportunidades

Leggett trabajó en colaboración con Boston Consulting Group (BCG) para completar la revisión de los estilos de competencia para nuestros negocios en curso. Casi la mitad de nuestras unidades de negocio fueron identificadas como componentes fundamentales que representan aproximadamente el 70% de las ganancias totales de Leggett. Otros estilos de competencia para los restantes negocios fueron distribución, conversión de mercancías y bienes de capital, cada uno de ellos con sus propias características distintivas.

Leggett está utilizando la estructura de estilos de competencia para buscar oportunidades de adquisición y detectar nuevas oportunidades de negocios. Russell Iorio, Vicepresidente Principal de Desarrollo Corporativo, señala lo siguiente: "Hemos trabajado con BCG para identificar cinco industrias dentro de los estilos de competencia de Leggett, industrias en las que no participamos actualmente, pero que compartan esas características básicas de nuestros negocios más rentables, donde creemos que podríamos lograr un éxito continuo".

"Idealmente, estamos buscando un líder importante en el mercado, un líder con un sólido equipo de administración que continuará en funciones mientras Leggett se afiance en el nuevo espacio", explica Russell. "Luego continuaremos con adquisiciones más pequeñas para ampliar la plataforma, creando una sólida posición desde la cual podamos crecer orgánicamente".

"Afortunadamente, este no es un proyecto que estemos obligados a completar antes de fin de año", expresa Dave. "Las perspectivas de crecimiento para nuestros actuales negocios en el corto plazo nos llevarán donde necesitamos estar". Sin embargo, estamos dedicando mucho tiempo y esfuerzo en utilizar estos estilos de competencia para complementar ese crecimiento y garantizar su continuación en los años venideros".

Para el principal estilo de Leggett – Componentes Críticos – los estilos de competencia se clasifican de la siguiente forma:

### ¿Dónde competimos?

- Tipo de producto – componentes esenciales para la funcionalidad del producto final, pero que conforman menos del 25% de su costo general.
- Estructura de industria – generalmente compañías más pequeñas, privadas, que se dedican a algunos grandes clientes (marcas importantes o fabricantes de equipos originales).
- Economía – industria ligera (no intensiva en activos) y una mezcla de productos que genera sólidos rendimientos.

### ¿Cómo competimos?

- Relaciones con clientes a largo plazo centradas en productos codiseñados para lograr una mejor funcionalidad.
- Procesos de fabricación flexibles que permiten especificaciones personalizadas dentro de grandes lotes de productos.
- Mejora continua de costos que aumenta nuestra rentabilidad, a través de todo el ciclo del proyecto.



Expertos en la industria: Shannon Ukena, Greg Matzer, Brayton Rand, Matt Pryor y Julie Kampling de Desarrollo Corporativo son los expertos de Leggett en cada una de las cinco industrias elegidas para un potencial crecimiento. Ellos asisten a ferias comerciales, establecen contactos con líderes de la industria e investigan la cadena de suministro y los canales de distribución. Estos expertos internos también lideran la búsqueda de nuevas adquisiciones y persiguen oportunidades de entrada en el mercado.

# Día de la Fabricación: Cómo inspirar a la próxima generación de fabricantes

Cada año, los fabricantes de los Estados Unidos celebran el Día de la Fabricación, también conocido [en inglés] como MFG Day, abriendo sus puertas para exhibir el potencial de la fabricación moderna.

¿Por qué hacen esto los fabricantes? En pocas palabras, los fabricantes de los Estados Unidos necesitan futuros fabricantes. En una escala nacional, numerosos estudios pronostican que en la próxima década será necesario ocupar casi 3.5 millones de puestos de trabajo del sector manufacturero. Sin embargo, dada la expansión natural de la economía y la gran cantidad de retiros que se esperan, casi 2 millones de dichos puestos quedarán sin ocupar.

## ¿Qué es el Día de la Fabricación?

El Día de la Fabricación fue creado en 2012 y promovido por la Asociación Nacional de Fabricantes (NAM, por sus siglas en inglés), la mayor asociación del rubro en los Estados Unidos. La NAM es defensora líder de una agenda de políticas que ayuda a los fabricantes a competir en la economía global y a crear puestos de trabajo en todo el territorio de los Estados Unidos.

El Día de la Fabricación se celebra el primer viernes de octubre. Es un día dedicado a celebrar la fabricación moderna e inspira a la próxima generación de fabricantes. Las plantas de fabricación a lo largo y a lo ancho de los Estados Unidos se inscriben para organizar eventos dirigidos a sus comunidades locales. En 2016, los eventos del Día de la Fabricación reunieron a más de 500,000 visitantes, más de la mitad de los cuales fueron alumnos de nivel secundario y universitario. Este año, en 2017, más de 2,400 plantas de fabricación organizarán eventos en la comunidad para los que se prevé una concurrencia aún mayor.

Estos eventos del Día de la Fabricación están dirigidos a cualquier persona que sienta curiosidad por los procesos de fabricación modernos y que le interese ver lo que ocurre en las plantas de fabricación. Normalmente, entre los visitantes principales se encuentran alumnos, educadores, medios y líderes cívicos, pero muchos eventos también están abiertos al público en general.

## El Día de la Fabricación en L&P

Leggett & Platt comenzó a celebrar el Día de la Fabricación en 2016 en dos sucursales cercanas a su casa matriz. Entre los dos establecimientos, la empresa recibió a aproximadamente 250 personas (alumnos, miembros de la comunidad y líderes cívicos de la localidad).

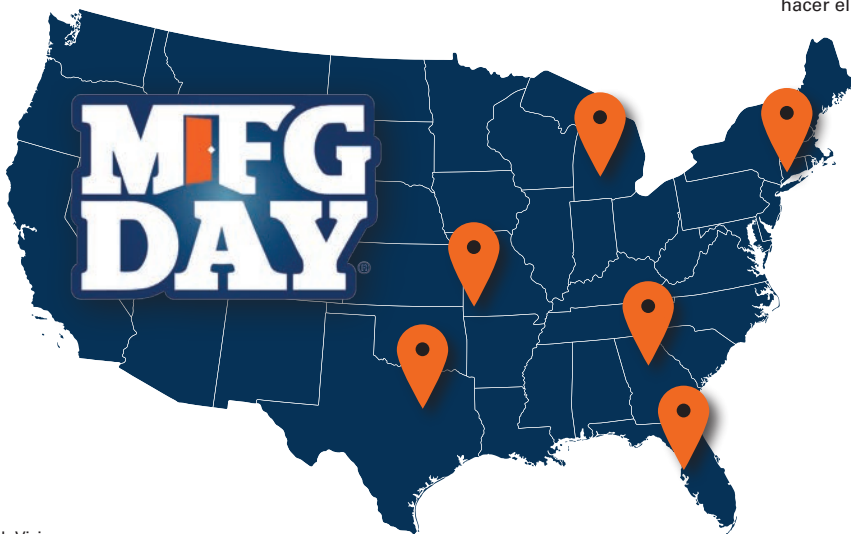
Estos eventos del Día de la Fabricación incluyeron una variedad de experiencias, desde presentaciones sobre Leggett & Platt, recorridos por las instalaciones y exhibiciones de vehículos listos para circular con inclusión de nuestros componentes de asiento hasta reconocimientos y comentarios de dignatarios estatales. Muchos establecimientos también presentaron exhibiciones de productos terminados y ofrecieron almuerzos y refrigerios a los visitantes. Dado que uno de los objetivos del Día de la Fabricación es promover oportunidades de desarrollo laboral en L&P, los invitados recibieron folletos con información sobre sucursales, enlaces a sitios web y contactos claves.

Leggett & Platt se ha comprometido a participar con continuidad en la celebración del Día de la Fabricación y esperamos que en el futuro sean aún más los establecimientos dispuestos a participar.

Si su sucursal está interesada en organizar un evento del Día de la Fabricación, contáctese con Jennifer Little escribiendo a [jennifer.little@leggett.com](mailto:jennifer.little@leggett.com).



John Corrigan, Gerente de Fabricación Mecanizada ofrece una visita guiada por la planta. Él trabaja en Pegasus desde hace más de 20 años y sabe cómo hacer el recorrido.



Este año, ocho establecimientos de L&P organizaron actividades del Día de la Fabricación:

- Carthage Spring en Carthage, Missouri
- Ennis Spring en Ennis, Texas
- Monroe Spring en Monroe, Georgia
- Pegasus en Middletown, Connecticut
- Flex-O-Lators en Carthage, Missouri
- Davidson Plyforms en Grand Rapids, Michigan
- Genesis Seating en Grand Rapids, Michigan
- Adjustable Bed – Spring Hill en Spring Hill, Florida