

InVision

Una mirada al interior.
Una mirada al futuro.



NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Lo único constante en la vida es el cambio.



Todos conocemos el refrán *“lo único constante en la vida es el cambio”*. Jamás se han dicho palabras más ciertas. El cambio puede presentarse con desafíos pero lo más importante es que suele venir acompañado de nuevos e increíbles emprendimientos. En Leggett & Platt tenemos varios y excelentes ejemplos en pleno desarrollo.

En enero adquirimos la empresa Elite Comfort Solutions (ECS) por \$1.25 mil millones. ¿Por qué lo hicimos? Hace un par de años advertimos varios cambios que estaban gestándose en el mercado de artículos para camas. Al cabo de una amplia investigación, proyectamos un sólido crecimiento en los colchones híbridos (espuma combinada con muelles internos) y aquellos de espuma especial, como también la duplicación de las ventas de colchones por Internet para alcanzar el 30% del mercado para el 2022 y la ocupación de la mitad del mercado por los colchones comprimidos (cama en caja) para el 2026.

En función de estas tendencias, reconocimos una inmensa oportunidad para mejorar aún más nuestra posición de liderazgo en la industria de artículos para camas incorporando tecnologías de espuma propias y patentadas a nuestras capacidades relacionadas con muelles internos. ECS era, claramente, el líder en este espacio y su combinación estratégica con L&P nos colocará en una posición adecuada para crecer y capitalizar numerosas oportunidades. Podrá leer más sobre ECS más adelante en esta edición.

En cuanto al tema del cambio y la oportunidad, estoy iniciando mi propio emprendimiento al asumir la función, recientemente creada, de Vicepresidente de Servicios de Apoyo Comercial. El sector de Servicios de Apoyo Comercial se compone de Logística, Mercadeo + Creativos y los departamentos de Servicios de Operaciones: Mejora Continua, Asuntos Ambientales, Gerencia de Instalaciones, Sistemas de Negocios de Leggett (Leggett Business Systems Office, LBSO) y Gestión de Riesgos.

La misión principal de estos departamentos es ofrecer servicios de valor agregado a nuestras unidades de negocios. Asignar esos servicios a la organización del Funcionario Principal de Operaciones (COO, por sus siglas en inglés) alineará mejor sus actividades con los principales interesados, mejorará nuestra capacidad de brindar apoyo a nuestras operaciones y nos ayudará a adaptarnos con más rapidez a las cambiantes necesidades de negocios. Por mi parte, siento mucho entusiasmo por asumir esta nueva función y por la oportunidad de trabajar con tantas personas talentosas.

Babe Ruth, la leyenda del béisbol dijo alguna vez: “Los home runs de ayer no ganan los partidos de hoy”. Nuestra empresa tiene una magnífica historia de éxito, pero debemos esforzarnos por buscar y captar nuevas oportunidades para garantizar que L&P continúe su trayectoria ganadora.



Ben

Ben Burns
Vicepresidente – Servicios de Apoyo Comercial y Tesorero

Operación Excelencia: Consejo de Mejora Continua de L&P

Cuando se trata de negocios, quedarse quieto no es una opción. Es preciso mejorar constantemente y captar nuevas oportunidades para avanzar. Leggett & Platt no es una excepción. Estamos cambiando continuamente a medida que nos adaptamos a las condiciones del mercado, desarrollamos nuevos productos y reinventamos procesos. En palabras del Director Ejecutivo (CEO), Karl Glassman, "Si una entidad o, en definitiva, una persona, no mejora constantemente, no hay posibilidad de éxito sostenido".

Con esta misma mentalidad, hace 22 años los líderes de L&P crearon el Consejo de Mejora Continua (Continuous Improvement Council, CIC). Durante los primeros años, el enfoque principal del grupo recayó en mejorar la seguridad de los empleados y la calidad de los productos. El liderazgo ejecutivo trabajó para desarrollar una declaración de misión y objetivos que pusieran un categórico énfasis en su deseo de integrar la mejora continua a la esencia misma de la cultura de L&P.

Victorias iniciales y éxito continuado

Una de las primeras y fundamentales iniciativas del CIC fue reducir las lesiones en el lugar de trabajo en un 50% durante los primeros 5 años. Por medio de un enfoque de colaboración de evaluación de riesgos, capacitación y mejoras operativas, lograron alcanzar el objetivo. Alentados por el éxito del plan, el equipo decidió entonces repetir la experiencia y consiguió otra reducción del 50% en los incidentes para 2005.

Desde entonces, el CIC se ha readaptado continuamente para comunicar nuevas ideas y hallar mejores soluciones para los procesos ineficientes. Se formaron subcomités para mejorar los entornos de trabajo, desarrollar incentivos para un desempeño sostenido e implementar programas de capacitación. Algunas de las tareas de los comités dieron lugar a programas de L&P de mucho éxito, como Eco Initiative y SafeGuard.

Para el éxito de estas iniciativas fue fundamental la participación y el compromiso de los empleados de todos los niveles de la empresa. "La mejora continua verdaderamente nos ayudó a crear en L&P una cultura que antes no existía", dice Dan Baldwin, Vicepresidente de Servicios de Operaciones. "Esta cultura puede verse reflejada de muchas maneras distintas, y nos ha convertido en una mejor empresa".

Compartir las mejores prácticas

El CIC continúa buscando nuevas maneras de continuar impulsando mejoras para nuestras

operaciones. El año pasado sus miembros encomendaron a Steve Henderson, Presidente del Grupo Automotriz, la tarea de abogar por el principio de compartir las mejores prácticas en L&P. Fue así que él se puso a trabajar con Howard DeCelis, Vicepresidente de Mejora Continua – Personal, para formar un equipo multifuncional que ayudara a mejorar los métodos utilizados para luego compartir los éxitos operativos a nivel mundial, particularmente con todas las unidades de negocios. Esta tarea también incluye desarrollar una cultura que promueva la importancia de compartir esa información.

"Las cosas cambian de manera muy veloz, y por eso en L&P necesitamos una cultura que cambie al mismo ritmo. No podemos reinventar la rueda todo el tiempo. Aprender de nuestros pares es una magnífica práctica, porque ellos ya allanaron el camino para hallar soluciones", dice Steve.

Para facilitar la comunicación de ideas y mejoras, el equipo presentó la Lista para Compartir las Mejores Prácticas a principios de febrero. Este repositorio está situado en el sitio de intranet de Mejora Continua en MyLeggett, y ofrece un nuevo enfoque para documentar soluciones eficaces para desafíos operativos. Su propósito es servir como un medio para que todos los empleados compartan, descubran e implementen nuestras mejores prácticas más eficaces en todo el mundo.

Idealmente, el sistema llevará a soluciones más creativas, mayor productividad, mejores entornos de trabajo y una base más sólida para el crecimiento. Como dice Steve, "Queremos celebrar los éxitos con nuestros empleados. También queremos medir quiénes están participando y cómo lo están haciendo, de modo que podamos apoyar ese proceso colaborativo".

Mejorar las interacciones entre los negocios

Otro proyecto derivado del CIC es mejorar las interacciones entre la Corporación y nuestras operaciones. Los cambios en la organización a veces crean burocracia o impiden la comunicación, lo cual lleva a la reducción de la innovación o de la agilidad dentro de la empresa. Por eso, en mayo del año pasado, el CIC solicitó a Ben Burns, Vicepresidente de Servicios de Apoyo Comercial y Tesorero, que dirigiera un comité para abordar este desafío.

Ben y su equipo pidieron la opinión de representantes de 14 unidades de negocios, que luego generaron una lista de procesos de negocios ineficaces o innecesariamente complicados.

En última instancia, esta "fase de definición y evaluación" resultó en más de 180 puntos críticos, u oportunidades para mejorar los procesos en toda la empresa.

Luego, el equipo evaluó estas oportunidades en función de su valor

y del esfuerzo general requerido para resolverlas. Varios problemas se corrigieron inmediatamente a través de comunicaciones internas, en tanto que los restantes se categorizaron en 17 temáticas para mejorar. Las primeras cuatro de esas temáticas —Aprobaciones, Revisiones de Balances, Cumplimiento de Auditorías y Solicitudes Corporativas Duplicadas— se asignaron a subcomités que ya están generando soluciones.



En opinión de Ben, los esfuerzos no están pasando inadvertidos. "Estamos viendo en los empleados corporativos la disposición de brindar apoyo a estas mejoras de procesos, algo que es muy apreciado en el sector de operaciones. Incluso pequeños ajustes pueden simplificar sus vidas. Con estos cambios, estamos reforzando nuestra cultura y también el trabajo en equipo".

Progreso para el futuro

Los últimos 22 años de mejoras convirtieron a Leggett & Platt en una mejor empresa, pero aún queda trabajo por hacer. A medida que el CIC se prepara para futuros desafíos, recibe el aliento del apoyo de los empleados de todo nivel. De acuerdo con Dan, "En toda la empresa existe una gran pasión por la mejora continua. No es solamente algo que impulsan los comités o los empleados que trabajan específicamente en el tema. Es fantástico comprobar ese nivel de compromiso".

"Estamos trabajando para potenciar mejor nuestras mejoras en toda la empresa", coincide Karl. "Nuestro personal tiene conocimientos, es capaz y puede resolver problemas. A medida que trabajamos mejor en lo que se refiere a pedirles sus opiniones y comentarios, ellos se transforman en nuestra mejor oportunidad para tener éxito en el futuro".



Objetivos del CIC:



1. Seguridad: Un entorno de trabajo seguro y saludable que genere productos seguros



2. Calidad: Ser reconocidos como el productor de más calidad en todos los segmentos de nuestra industria



3. Satisfacción del cliente: Exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes



4. Desempeño financiero: Optimizar el valor del accionista alcanzando o excediendo en forma constante los objetivos de crecimiento y rendimiento



5. Desempeño de los empleados: Crear un entorno de trabajo que atraiga y retenga a empleados diversos, de buen desempeño y de alta calidad

Elite Comfort Solutions:

Llevando tecnología de espuma de avanzada a L&P

Después de perfeccionar los diseños de muelles internos durante más de 135 años, Leggett & Platt es ampliamente conocida como pionera en la tecnología para el confort del sueño. En 2016 ingresamos al mercado de colchones terminados, agregando así otro eslabón a nuestra cadena de abastecimiento integrada. Aun así, los objetivos de crecimiento del Bedding Group a lo largo de los 10 años siguientes requirieron una visión incluso más amplia.

Reconociendo el potencial de crecimiento de los mercados de los colchones híbridos y las camas en caja, L&P buscó asociarse con otra pionera de la industria, Elite Comfort Solutions (ECS). Con 16 establecimientos en los Estados Unidos, ECS es un fabricante de colchones en rápido crecimiento conocido por su propia tecnología de espuma. La adquisición para unirse a L&P quedó finalizada en el pasado mes de enero.

La trayectoria hasta llegar a ser ECS

ECS se creó en 2016 a través de la consolidación de cuatro compañías: Pacific Urethanes, Elite Foam, Peterson Chemical Technology y Hickory Springs. Cada una de estas compañías aportó décadas de experiencia exclusiva en la industria de artículos para camas.

Por ejemplo, Peterson Chemical Technology ayudó a resolver un problema específico de la espuma. Históricamente, los productos de espuma han sufrido problemas relacionados con baja retención del calor o la compresión. Sin embargo, los innovadores aditivos para la espuma de Peterson Chemical Technology mejoraron considerablemente el confort y el rendimiento de estos productos.

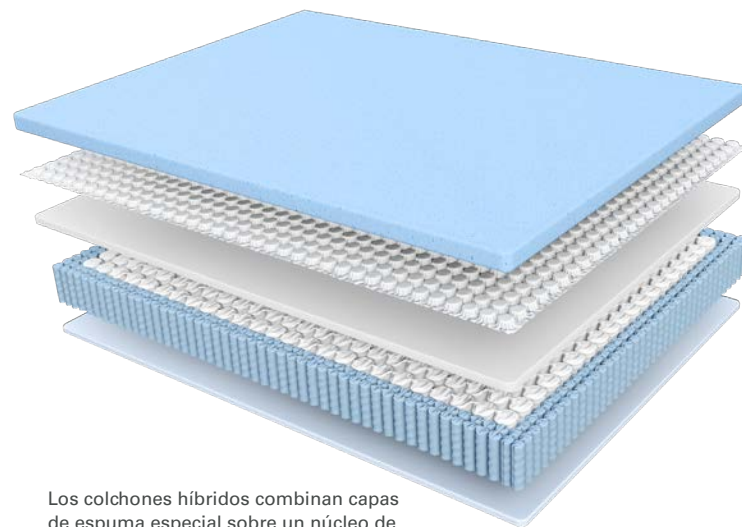
“Vi la necesidad de hacer progresos en la tecnología de la espuma, tanto desde el punto de vista del rendimiento como del procesamiento”, explica Bruce Peterson, fundador de Peterson Chemical Technology. “Usé los problemas de la industria como guía para abordar los cambios al diseño de poliésteres y los cambios en las fórmulas de las composiciones de la espuma”. Finalmente Bruce inventó la tecnología CoolFlow™, un nuevo diseño de poliésteres, que resolvió muchos de estos problemas, incluida la recuperación a la compresión.

Haber resuelto el problema de la recuperación a la compresión permitió a ECS ingresar al mercado de colchones en caja, en plena expansión. “El mayor mercado para nuestra espuma de tecnología de avanzada es algo así como una cadena de abastecimiento confiable para colchones terminados, de etiqueta privada, ya sea empacados en una caja o en un empaque plano”, explica Chris Chrisafides, CEO de ECS. “El año pasado fabricamos cerca de 1 millón de unidades de colchones en caja”.



De manera similar al sector de colchones con muelles internos de L&P, ECS actúa como un proveedor de cumplimiento completo para los clientes de colchones de espuma, recibiendo y procesando los pedidos de los clientes en tiempo real y despachando los colchones directamente al domicilio del consumidor final.

Sin embargo, ECS no se limita a fabricar colchones de espuma. Dentro de sus operaciones actuales, ECS combina tecnología de aditivos para poliuretano con capacidades de vertido y conversión de espuma. Estas capacidades dan lugar a múltiples productos de espuma, como cubiertas para colchones, almohadas, almohadones y bloques de espuma para uso en muebles.



Los colchones híbridos combinan capas de espuma especial sobre un núcleo de muelles internos recubiertos en tela.

Futura producción con L&P

EL mercado de colchones de espuma y colchones híbridos está creciendo a medida que los consumidores se sienten cada vez más cómodos al hacer este tipo de compras por Internet. Los colchones híbridos, con combinaciones de capas exclusivas, son especialmente atractivos. “Las capacidades de ECS en cuanto a espuma complementan nuestro negocio de muelles internos y nos permitirán ofrecer nuevos productos híbridos de alta demanda”, dice Perry Davis, Presidente de Productos para Uso Residencial e Industrial.

Chris coincide: “L&P y ECS es una alianza celestial”. Cada colchón utiliza una cierta cantidad de espuma, muelles internos o una combinación de ambos, por lo cual consolidar nuestros conocimientos en esas áreas nos convierte en protagonistas extremadamente poderosos, envidiados por toda la industria.

El futuro se presenta brillante para ECS. ECS, que planea desarrollar su exitoso modelo de negocios estadounidense a nivel mundial, piensa aprovechar la sólida presencia de L&P en Europa para presentar artículos para camas con su espuma exclusiva en un mercado maduro para el crecimiento. Chris revela: “La oportunidad que tenemos frente a nosotros en este momento es muy, muy significativa y estamos muy entusiasmados de formar parte de ella”.

Leggett & Platt Automotive:

Crecimiento en México

Todos conocen las tres reglas de los bienes raíces: ubicación, ubicación y ubicación. Como proveedor de componentes para un negocio tan complejo como la industria automotriz, la ubicación también es un factor clave para el éxito de Leggett & Platt Automotive (LPA), el Grupo Automotriz. Otro paso importante en la estrategia de LPA para prosperar como vital proveedor de esta industria mundial es haber establecido recientemente su presencia en la región del Bajío, en el centro de México.

La industria automotriz en el Bajío maduró rápidamente durante los últimos 15 años, de manera tal que México se ha convertido en uno de los mayores fabricantes del mundo de vehículos para pasajeros. Casi todos los fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) más importantes del mundo tienen establecimientos de producción en la región, incluidos GM, Ford, Toyota, Nissan, BMW y Audi. En consecuencia, cientos de proveedores están situados en las cercanías para prestar un mejor servicio a los OEM, entre ellos importantes clientes de LPA como Strattec y Faurecia. En opinión de Steve Henderson, Presidente de LPA, “Abrir nuestra nueva planta en la ciudad de Silao nos permite trabajar en forma más directa con los clientes, responder a las necesidades con más rapidez, y reducir drásticamente el tiempo y los gastos de entrega”.

A fines del 2015, el liderazgo de LPA comenzó a planificar el establecimiento de “L&V5” en México como la quinta planta de LPA productora de pequeños motores y actuadores eléctricos. A principios de 2016, Héctor Moreno (por entonces Director de Servicios Compartidos de Leggett en México) se trasladó a Silao y comenzó a armar el equipo gerencial durante el transcurso de la planificación de la nueva planta.

Mientras ocupaban una pequeña oficina situada a 100 metros del lugar de la obra, los futuros líderes de L&V5 supervisaban la construcción del edificio a la par que coordinaban el traslado de las líneas de producción de las instalaciones L&V en China y armaban la estrategia para capturar otras oportunidades que pronto aparecerían.

(Abajo) Un flamante establecimiento, que ofrece un lugar de trabajo limpio y seguro, ayuda a L&V5 a atraer y retener empleados calificados en el competitivo mercado laboral del Bajío.

El equipo de L&V5 recibió un apoyo crucial de parte de los asociados de LPA en todo el mundo, fundamentalmente de sus colegas en China. La producción inicial en L&V5 consistió en cumplir con pedidos de clientes de México previamente atendidos por L&V en China. A lo largo de la transición, el equipo de L&V5 estuvo acompañado por socios de LPA provenientes de la China, con gran experiencia en materia de seguridad, calidad y producción. De hecho, muchos gerentes de L&V5 recibieron capacitación en China. Para enero de 2018, las dos primeras líneas ya estaban montadas y la producción en L&V5 se encontraba en curso. Para fines de 2018, funcionaban dos líneas más y la planta empleaba a casi 200 personas.

Para dotar a L&V5 de trabajadores calificados se obtuvo la ayuda de un programa patrocinado por el estado que ofreció a los potenciales empleados un programa de capacitación de cinco semanas de duración en un centro técnico local. Una vez que los trabajadores finalizaron la capacitación, el gobierno complementó sus salarios mientras ellos completaron otras cinco semanas de capacitación práctica en L&V5. En opinión de Héctor, “Estos programas resultan vitales en una región que crece tan rápidamente como el Bajío. Contar con trabajadores calificados responsables es la clave de nuestro éxito”.

Ceremonia inaugural

En octubre de 2018, L&V5 organizó una ceremonia inaugural para reconocer el arduo trabajo que requirió establecer la nueva sucursal, la primera operación greenfield (un proyecto nuevo que parte de cero) de Leggett en México. La ocasión contó con la presencia de los ejecutivos de LPA, quienes felicitaron al liderazgo local por la ejecución del plan y reconocieron los esfuerzos de todo el personal para proporcionar un excelente servicio a nuestros clientes.



Liderazgo en las primeras líneas:

Capacitación "Supervisor Essentials"

En Leggett & Platt nos preocupamos por aprender. Es la manera en que nos adaptamos, crecemos y nos reinventamos continuamente para tener éxito en nuestro trabajo. Hemos trabajado para promover la cultura del aprendizaje en los empleados de todos los niveles, y en el núcleo de nuestras operaciones existen cientos de supervisores de primera línea dispuestos a aprender.

Supervisor Essentials (Aspectos básicos para Supervisores) es un nuevo programa de capacitación concebido específicamente para nuestros supervisores de primera línea en plantas de fabricación. "Los supervisores de primera línea tienen una inmensa influencia en la cultura de L&P", dice Stephanie Elliott, Gerente del Programa de Aprendizaje y Desarrollo. "Es esencial que ayudemos a equiparlos con las habilidades necesarias para ser excelentes líderes del personal".

Un programa piloto de éxito

Durante muchos años, nuestras operaciones han solicitado insistentemente un programa de capacitación para supervisores de primera línea. Los supervisores de primera línea hacen frente a múltiples demandas a lo largo de su día de trabajo. Si bien enfrentan plazos límite y urgencias en sus operaciones, a menudo también dirigen un equipo de personas, lo cual requiere un conjunto de habilidades totalmente distinto.

En respuesta a esta solicitud, el equipo corporativo de Aprendizaje y Desarrollo llevó a cabo una serie de "think tanks" con gerentes de sucursal, gerentes de recursos humanos y el equipo corporativo de riesgos para generar ideas para un programa piloto. Estas sesiones de lluvia de ideas fueron críticas para poner de relieve algunas de las experiencias de primera mano y las necesidades de aprendizaje de los supervisores de primera línea.

El programa piloto se lanzó el último otoño, y un total de 65 participantes completaron un ensayo de la capacitación en Flex-O-Lators, en Carthage, Missouri; en Ennis Spring, en Ennis, Texas; y en Fort Worth Rebond, en Ft. Worth, Texas. Los comentarios recibidos fueron abrumadoramente positivos, dado que los participantes comprobaron que la capacitación fue relevante e impactante. Uno de los participantes comentó: "Al trabajar con mi equipo, aprendí a observar ambos lados de un problema así como a ser imparcial en mis decisiones".



La capacitación en las instalaciones emplea exclusivos métodos de aprendizaje colaborativo. En la fotografía aparecen los participantes de la capacitación regional que tuvo lugar en Winston-Salem, NC, mientras ilustran qué es la comunicación efectiva.

Extendiendo la capacitación

Este año, la misma capacitación del programa piloto será mucho más accesible a nuestras operaciones, y varias capacitaciones están actualmente en curso. Durante la capacitación, los participantes exploran temas tales como comunicación efectiva, liderazgo, seguridad, manejo de interacciones difíciles y conflictos y respeto en el lugar de trabajo.

El programa adopta un enfoque de aprendizaje combinado, ya que utiliza tanto eLearning (aprendizaje electrónico), como capacitación a cargo de instructores. Esto significa que los participantes se autoguiarán a través de una serie de módulos por Internet a su propio ritmo, aunque luego también asistirán a sesiones de capacitación en las instalaciones para seguir explorando el material.

"Nuestro objetivo es que los supervisores apliquen este material a su entorno de trabajo diario", explica Rob Sotlar, Gerente del Programa de Aprendizaje y Desarrollo. "Para ayudar a tener presente la información a largo plazo, todos los meses después de la capacitación, y por espacio de un año, continuaremos entregando materiales a los participantes".

Establecimientos regionales

El objetivo es capacitar a todos los supervisores de primera línea en los fundamentos del liderazgo, y el lanzamiento de este año es un excelente inicio para alcanzar esa meta. En 2019, Supervisor Essentials se ofrecerá en ocho establecimientos regionales:



- Hanes en Winston-Salem, Carolina del Norte
- Super Sagless Hardware en Tupelo, Mississippi
- Aurora en Chicago, Illinois
- La Sede Corporativa en Carthage, Missouri
- Davidson Plyforms en Grand Rapids, Michigan
- Georgetown en Georgetown, Kentucky
- Ontario Rebond en Ontario, California
- Ennis Spring en Ennis, Texas

Entre establecimientos piloto y establecimientos regionales, hacia fines de 2019 más de 350 supervisores habrán recibido la capacitación. Si bien la presentación de Supervisor Essentials de este año está disponible dentro de los Estados Unidos, en el futuro se prevé lanzar un programa a nivel mundial. De manera similar, aunque la capacitación actualmente se ofrece en inglés, pronto se agregarán otros idiomas, comenzando con el español.

"En última instancia, Supervisor Essentials es una inversión a largo plazo en el desarrollo laboral de nuestros incansables supervisores de primera línea", explica Karl Glassman, Director Ejecutivo (CEO) de la empresa. "Al participar en la capacitación, ellos obtendrán conocimientos fundamentales, mejorarán sus diversas habilidades y por último crearán una base más sólida para el futuro de Leggett & Platt".