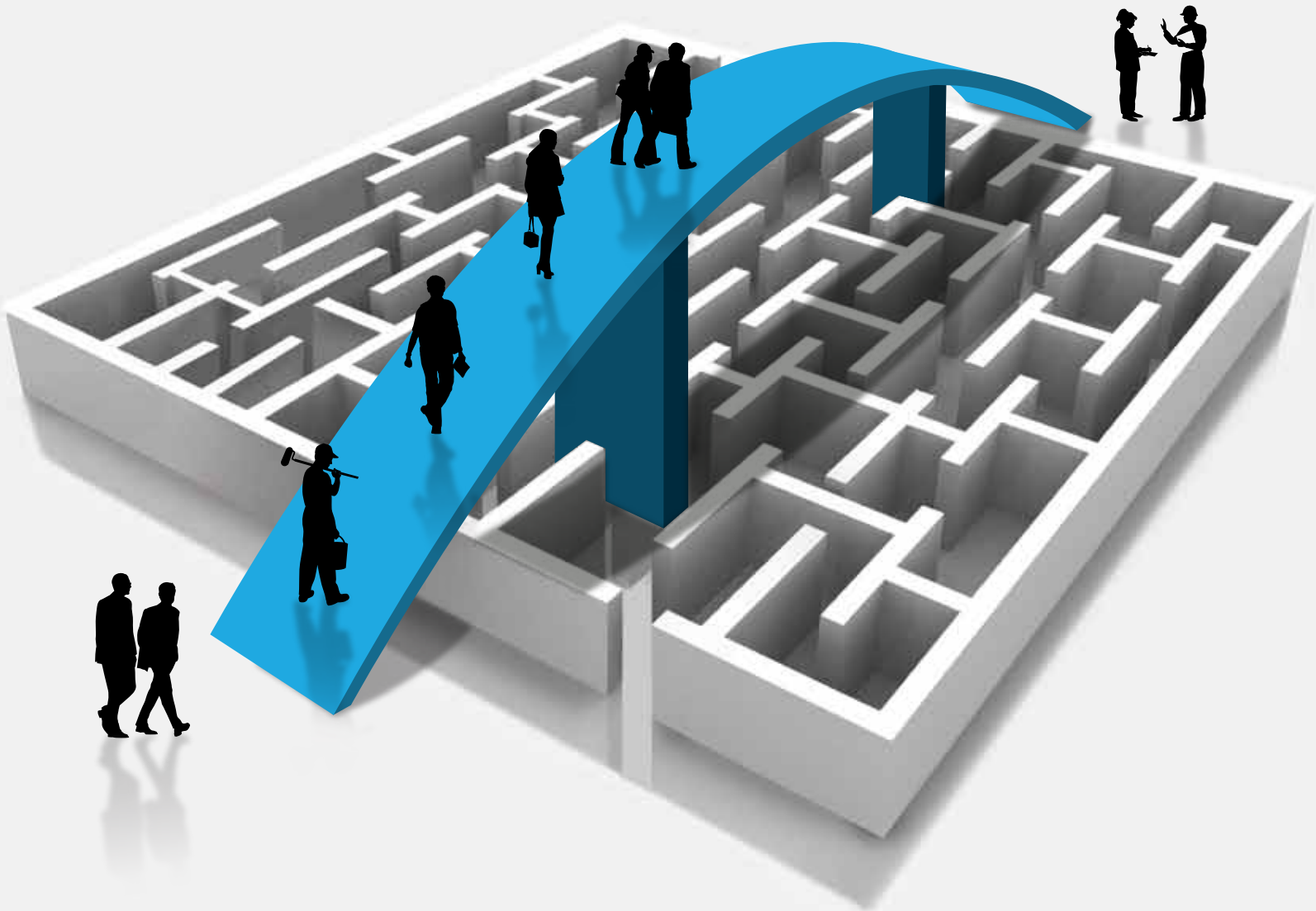


InVision

Un vistazo **interno**.
Un vistazo **al futuro**.

**"SIEMPRE HAY UNA
MEJOR MANERA."**



“Constantemente veo a la gente de Leggett aportar una creatividad a los retos que enfrentamos y a las oportunidades que tenemos ante nosotros.”



Kenny Gay

Director de Seguridad, Winchester, Kentucky



Vijay Ramanathan

Director de Logística, Shanghai, China



Greg Wandzilak

Mecánico, Sunrise, Florida



Kevin Stout

VP de Ventas, Carthage, Missouri



Kristijan Babic

Director Financiero, Prelog, Croacia



Julie Etter

Técnico de Control de Calidad, Carthage, Missouri



Remy Feng

Gerente Regional de Ventas, Ciudad de Jiaxing, China



Enver Selimovic

Manejador de Materiales, Grand Rapids, Michigan



Josilaine Moreira Alves de Oliveira

Operador de Bobinador de Resortes Embolsados, Camanducaia, Brasil

Personal de InVision: Travis Almandinger, David Ballew, Jared Lightle, Robert McKinzie, John Moore, Cassie Rogers, John Walsh

Agradecemos que nos envíe su retroalimentación e ideas para nuestras futuras ediciones: InVision@leggett.com

“SIEMPRE HAY UNA MEJOR MANERA.” ~Thomas Edison

Thomas Edison patentó más de 1,000 inventos durante su carrera. Con frecuencia Edison ofrecía recorridos de su hogar para mostrar decenas de dispositivos que ahorran mano de obra y que había instalado. A lo largo de un camino hacia la casa, los visitantes tenían que pasar por un torniquete sorprendentemente rígido. Un invitado preguntó a Edison por qué, con todos sus otros ingeniosos dispositivos, tenía un torniquete tan pesado. Edison se rio y respondió, “Todos los que pasan por el torniquete bombean tres galones de agua desde el pozo hasta un tanque en mi techo”

Constantemente veo a la gente de Leggett aportar una creatividad similar a los retos que enfrentamos y a las oportunidades ante nosotros. Continuamente estamos cambiando a medida que nos ajustamos a las condiciones del mercado, desarrollamos nuevos productos y creamos nuevas oportunidades.

Esta segunda edición de *InVision* se enfoca en la adaptabilidad, astucia y determinación de nuestra gente ante circunstancias difíciles o cambiantes. Para continuar con nuestro éxito, debemos tener un equipo que personifica el espíritu de innovación de Leggett y se enorgullece de la calidad de nuestro trabajo.

Los siguientes artículos resaltan los esfuerzos de nuestros compañeros en muchas partes de la Compañía. Pero *InVision* solo proporciona algunos ejemplos alrededor de Leggett. Los animo a también reconocer la excelencia en sus propias operaciones y departamentos.

Al igual que Edison y su torniquete, el potencial de la astucia está presente en cada unidad de negocios, planta y puesto aquí en Leggett & Platt. Todos contamos los unos con los otros para seguir buscando una mejor manera.



Karl G. Glassman
Director de Operaciones



DESARROLLANDO UN EQUIPO GANADOR

“Buscar una mejor manera” es ultimadamente una búsqueda de un *quién* y no de un *qué*. Algunas veces lo entendemos al revés. Pensamos que el éxito depende de una estrategia excelente o un producto revolucionario, cuando en realidad depende de las personas correctas para desarrollar, ejecutar y administrar esas oportunidades. El Director General Dave Haffner ha mencionado en varias ocasiones que “la clave del éxito del pasado, del presente y, lo más importante, del futuro de Leggett está en nuestros empleados-compañeros”.

Cuando una máquina se avería en el taller, probablemente no llamarán al contador de la sucursal para que la arregle. De la misma forma, probablemente no pedirá al escritor de InVision que presente su

declaración de impuestos. Tener a la gente correcta en el puesto correcto sí importa.

Es por eso que Leggett está más enfocado en nuestra gente como nunca antes. “Lo hemos visto una y otra vez”, explicó Karl Glassman. “Nuestras operaciones de mejor desempeño son aquellas con los equipos más fuertes y los empleados más comprometidos. Estamos trabajando para contratar, desarrollar y conservar a la mejor gente para generar los mejores resultados”.

Parte de desarrollar un equipo ganador es reconocer y aprender de los integrantes fuertes en todas las diferentes operaciones y funciones de L&P. Sus ejemplos muestran lo que se necesita y por qué el esfuerzo vale la pena.

Este equipo de negocios multidisciplinario permitió a Genesis entregar de manera consistente un producto de la más alta calidad con ahorros de \$3 millones en comparación con el proveedor anterior.

Materiales Industriales

Jacksonville Wire Mill

Nuestra fábrica de alambre en Jacksonville, Florida es conocida por fabricar el mejor y más brillante alambre de acero galvanizado en Estados Unidos. Hasta nuestros competidores están de acuerdo con esto y compran miles de toneladas al año.

El brillo del alambre es importante para cada cliente, especialmente aquellos que lo usan para exhibir productos. Cuando el alambre de Jacksonville comenzó a volverse opaco y con manchas, la fábrica y los clientes lo notaron. Cinco compañeros de mantenimiento y de la línea de producción aceptaron el desafío: John Scully, Mike Donnelly, Danny Branistareanu, Mike Thompson y Darrell Nelson.

“Rastreamos el problema hasta el enfriador, el cual ya no rociaba agua con suficiente presión o suficientemente fría para abrillantar el alambre después de pasar por el zinc fundido”, explicó John. “Intentamos arreglar la unidad varias veces, pero finalmente tuvimos que reemplazarla”.

Después de una solicitud de capital, el equipo de Jacksonville instaló el reemplazo e inmediatamente restauró la reputación brillante de la fábrica.



Mike Thompson, Darrell Nelson, John Scully y Danny Branistareanu. Mike Donnelly no sale en la foto.



George Seay, Cindy Kelley, Brandon Ferrell, Mike Kuperus, Pete Lankheet, Carlos Lamas, Jeff Agar y Chris Magrum. Rob Williams no sale en la foto.

Accesorios y componentes comerciales:

Genesis Seating

Genesis Seating recientemente ganó un contrato para proveer a Herman Miller todos sus modelos de Sillas de Plástico Eames en Norteamérica. Esta afluencia de negocios viene acompañado de retos reales:

- La Silla de Plástico Eames tiene 160 combinaciones - 2 tipos de sillas, 10 colores, 4 bases, 2 alternativas de deslizamiento.
- La demanda de producción varía de órdenes para una silla individual a un programa de 5 años para 100,000 unidades.

Genesis formó un grupo de todos los negocios - incluyendo gerentes de planta, mejora continua e Informática (IT), junto con personal de envío, materiales y producción - para trabajar directamente con Herman Miller.

“Salimos de la sala de conferencias directamente hacia el taller para crear una célula de trabajo flexible que dependa de empleados con capacitación en diferentes áreas para adaptarnos a las alzas en la demanda”, dijo la gerente de Mejora Continua Cindy Kelley. El equipo también colaboró con soluciones de Informática para proporcionar información crucial sobre la disponibilidad de materiales y la programación de la producción.



Jim Walter, Larry Sprague, Gary Coffey, LaVaine Murphy, Jeff Martin, John Mitchell, Harold Long, Dennis Irwin, Blake Wortley, Steve Haslip y Russell Webb. Fila de atrás: Antonio Valtierra y Scott McDermott. El equipo de ventas no sale en la foto.

Productos Especializados

Flex-O-Lators

En el 2008, el Grupo Automotriz Norteamericano vio una suspensión mejorada del asiento que se usaba en Europa y buscó convertirse en el proveedor principal de la tecnología en América.

Según el Presidente del Grupo, Barry Jones, "Una suspensión 'sobremoldeada' está hecha de alambres formados con secciones de plástico moldeado que unen los alambres. Luego la suspensión completa se adjunta al armazón del asiento y permite la unión simplificada de componentes abajo de la suspensión para reducir los costos de ensamblado de nuestros clientes".

El reconocimiento por la transición de Leggett a esta alternativa más rentable debe ir a dos equipos en el Grupo Automotriz:

- El personal del taller de ingeniería y maquinado en Flex-O-Lators en Carthage, Missouri ha convertido sus procesos y equipo para fabricar el producto y al mismo tiempo cumplir con las fechas límites y los estándares de calidad.
- El equipo de ventas de Norteamérica formado por Scott Irwin, Karin Bogacz, Mary Kipfer, Matt Sokolik y Gert Sokoli basado en Troy, Michigan ha convencido a los clientes que este componente de mayor precio proporciona ahorros en general.

Su trabajo combinado ha ayudado a L&P a conservar nuestros clientes automotrices y crear oportunidades adicionales.

Muebles Residenciales

Tupelo Sleeper

Las relaciones duraderas de clientes impulsan el negocio de Leggett. Cuando La-Z-Boy pidió a Tupelo Sleeper ayuda para mejorar su rentabilidad, Stewart McKell y Kathy Billings rápidamente reunieron un equipo para realizar la investigación. "Cuando ayudamos a nuestros clientes, nos pone a ambos en una mejor posición competitiva", dijo Stewart.

Tupelo descubrió que podían disminuir el gasto de envío de La-Z-Boy aumentando la carga útil por camión, lo que disminuye el costo total de nuestros productos sin sacrificar la calidad. El empaçado tuvo que garantizar la estabilidad durante el transporte y permitir un desempacado seguro y eficiente, todo esto disminuye los bienes dañados.

El equipo incluyó supervisores familiarizados con el proceso en general y empleados de primera línea que empaçan y cargan los mecanismos. Greg Crump, Robby Scruggs, James McGaughy, Adam Oliver y Michael Hall de Tupelo trabajaron estrechamente con La-Z-Boy para encontrar una solución mutua.

El nuevo método lleva 50% más producto en cada tarima. "Un año después, hemos eliminado 900 tarimas adicionales y reducido el flete de La-Z-Boy de tres a dos envíos por semana", explicó Stewart. "La solución de nuestro equipo ahorró \$40,000 a un cliente clave".



Stewart McKell, Kathy Billings, Michael Hall, Greg Crump, Adam Oliver, James McGaughy y Robby Scruggs.

**"La gente no es el recurso más importante.
La gente correcta sí lo es."**

~ Jim Collins, *Good to Great*

SER UN COMPAÑERO CLAVE EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Dada la historia de Leggett & Platt en las industrias de muebles y colchones, la mayoría de la gente se sorprende al enterarse de que proveemos partes para un alto porcentaje de vehículos de pasajeros que se fabrican cada año. L&P puede no tener la misma fama de General Motors o Toyota, pero casi todos los fabricantes automotrices dependen de nosotros para recibir las partes que mantienen en movimiento sus líneas de ensamblado.

L&P tenía poco interés en el negocio automotriz hasta 1988,

cuando adquirimos Flex-O-Lators, un fabricante de componentes de asientos para vehículos y muebles.

“Flex encajó bien con nuestras operaciones de muebles y colchones”, explicó Jack Crusa, Presidente del Segmento de Productos Especializados. “Después de la negociación, estudiamos la oportunidad automotriz y descubrimos que podíamos desarrollar una ventaja competitiva. Flex se convirtió en el miembro fundador del Grupo Automotriz, seguido de No Sag, Pullmaflex y Schukra”

Sistemas de Soporte y Masaje Lumbar

El Grupo Automotriz es el fabricante líder del mundo en sistemas de comodidad de asientos. Nuestros mejores sistemas se usan en vehículos como el Bentley Flying Spur, Cadillac DHS y el Phaeton de Volkswagen.

Sistemas de Suspensión de Asiento

Este producto ha sido el pilar de nuestro negocio automotriz desde que éste comenzó. A través de la innovación continua, seguimos siendo el fabricante líder en el mundo.



Aros y Resortes de Pistones Para Ensamblajes de Frenos y Embragues

El Grupo de Alambre proporciona a los fabricantes de automóviles un alambre de alta resistencia para sistemas mecánicos clave como las transmisiones, pistones y frenos así como también alambre de especialidad para varillas de medición de aceite y revestimientos metálicos para cables.

Motores Para Ventanas Motorizadas

La pericia del Grupo Automotriz con pequeños motores y actuadores ofrece comodidad y conveniencia a todas las partes del vehículo, desde ventanas motorizadas y puertas deslizantes hasta controles de asientos y limpia parabrisas de ventanas posteriores.



Forros Estabilizadores

La Unidad de Conversión de Telas proporciona material para estabilizar el forro del techo del vehículo y para pegar los cojines al asiento.



Mejorar la Comodidad, Control y Organización del Vehículo



Actualmente, el negocio de componentes automotrices de Leggett & Platt incluye:

- 6,000 compañeros-empleados
- 35 plantas de fabricación en Austria, Bélgica, Canadá, China, Hungría, India, Corea, México, Sudáfrica, Reino Unido y Estados Unidos.
- 5 Unidades de Negocio de L&P sirven a la industria—Automotriz, Tubería, Alambre, Conversión de Telas y Productos de Vehículos Comerciales.
- Las ventas anuales exceden los \$500 millones.

Por lo tanto, la próxima vez que alguien pregunte, “¿Qué fabrica Leggett?” puede decir, “Vamos a dar un paseo en carro y te lo explico” a drive, and I’ll tell you about it.”

Los Cables de Control Para Aceleradores, Controles de Asiento, Mecanismos Para Abrir Cajuelas de Carros y Más

Nuestros compañeros en Pangeo Cable en Changsha, China fabrican la mayoría de estos cables, tanto para otras operaciones de L&P como para clientes externos.



Armazones de asientos de segunda o tercera fila

La Unidad de Productos Tubulares proporciona los tubos de acero para estos armazones junto con soportes para los limpia parabrisas, paneles de instrumentos y bisagras de cajuelas.

QUÉ NOS DEPARA EL FUTURO?

La industria automotriz se alimenta del cambio, creando demanda con modelos nuevos y funciones nuevas cada año. Nuestras operaciones automotrices no solo siguen el ritmo, sino que han impulsado la frontera de la tecnología en varias áreas. Algunas de nuestras innovaciones más recientes incluyen:

Poder Inalámbrico Helios

Los Grupos Automotriz y CVP han integrado la tecnología Helios de L&P en consolas de vehículos, estantes y estaciones de acoplamiento de computadoras—convirtiéndolas en estaciones de carga inalámbricas para teléfonos celulares compatibles, herramientas inalámbricas y otros dispositivos electrónicos.

FastLoc

Además de vender tubería como materia prima a fabricantes automotrices, la Unidad de Tubería ha aumentado su trabajo de fabricación (perforación, formado, soldadura) para proporcionar productos más valiosos y rentables como FastLoc, un nuevo componente de armazones de asiento con accesorios de alambre de calibre grueso para asegurar los asientos de seguridad para niños.

Asientos de Fibra de Poliéster

L&P ha diseñado una nueva solución de asientos que es respirable, más cómoda y puede mejorar la eficiencia del combustible reemplazando los asientos de espuma más pesada. Nuestro nuevo producto de fibra de poliéster usa un diseño innovador (hilas de fibra fijadas en ángulos alternados) para proporcionar un soporte excelente y durabilidad mejorada.

Grupo de Productos de Vehículos Comerciales (CVP) Transformación de Vehículos en Espacios de Trabajo

El Grupo de Productos de Vehículos Comerciales (CVP) trabaja con los fabricantes de automóviles, compañías de servicios públicos, servicios de emergencia y negocios pequeños para transformar los vehículos en estaciones de trabajo móviles. CVP diseña, fabrica e instala una gran variedad de equipo y actualizaciones para la gente que lleva su oficina en el camino.

Estaciones para acoplamiento de computadoras, sirenas y paneles de puertas a prueba de balas.

Equipo de almacenamiento y organización para vehículos de servicio.



Nuestras unidades de negocio han usado diferentes enfoques para ejecutar el plan estratégico de Leggett anunciado en el 2007. Store Fixtures realizó cambios significativos a medida que avanzaron por la curva C, especialmente a medida que reenfocaron el negocio para mejorar las ganancias. Su cambio de aumentar el crecimiento de las ventas a **mejorar el margen** ha hecho ver a sus clientes, plantas y producción bajo una nueva luz.



No todos los clientes son iguales

Con esta nueva dirección Dennis Park, Jay Thompson, Ron McComas, Joel Katterhagen y su equipo analizaron cada elemento del negocio. Empezaron con sus clientes, asignando costos y ganancias a cada programa para determinar dónde se ganaba o perdía dinero en Store Fixtures. Algunos clientes simplemente no eran rentables, ya sea debido a problemas con el volumen o porque las especificaciones de su producto no se ajustaban con las áreas de pericia de Store Fixtures.

El análisis del cliente confirmó que sus líneas más fuertes eran accesorios para estantes que aprovechan las corridas de producción más largas y la pericia de la fabricación con metal y madera del grupo. Sus amplias capacidades proporcionan soluciones que los competidores pequeños no pueden ofrecer, dejando que el grupo seleccione proyectos con mejores márgenes.

“No hay duda de que fortalecer nuestras relaciones con vendedores al menudeo de valor como Wal-Mart, Dollar General y Target ha ayudado, especialmente con la economía en apuros”, dijo Joel Katterhagen, el director de ventas de la unidad.

Los bienes infrautilizados no generan una ganancia

Después de años de sumar negocios nuevos a través de adquisiciones, Store Fixtures operó un amplio rango de plantas. Desafortunadamente, esas operaciones traslapadas crearon una alta capacidad de producción indirecta y en exceso.

El Director del segmento Dennis Park describió, “Después de un análisis profundo de nuestras plantas y clientes, pudimos identificar cuáles cuentas podríamos



Store Fixtures fabrica estantes, mostradores y repisas de ropa para tiendas de venta al menudeo. Ya sea si compra una lata de frijoles verdes, una camiseta o papel para impresora, casi todos han tomado un producto de un accesorio de Leggett & Platt.

servir a través de plantas alternativas y planear la transición a detalle”. La consolidación resultante creó la implementación de varias operaciones robustas de numerosas plantas funcionando en tiempo parcial con corridas de producción inconsistentes y dolorosos ceses temporales.

Ajuste por temporada

Store Fixtures es un negocio muy cíclico y estacional. “Para estar listos para los compradores por festividades, la mayoría de los vendedores al menudeo crean nuevas tiendas o renuevan las tiendas viejas en el verano o al inicio del otoño”, explicó Dennis. “Este cambio crea un pico en la demanda de estantes y accesorios personalizados que suministramos, seguido por una disminución dramática en los envíos durante el 4o trimestre”.

Las relaciones mejoradas con clientes clave y una mejor planeación de la planta han facilitado los extremos de la temporada del negocio y han ayudado a mantener rentables los niveles de volumen mensuales.

Resultados Reales

La nueva dirección establecida por la administración de Store Fixtures y la dedicación de los empleados en toda la unidad ha llevado a mejorar el desempeño y la rentabilidad. La tasa de envío a tiempo y completo de la unidad es el líder de la industria con casi 98%. Los inventarios en exceso cancelados debido a que los clientes ya no los necesitan están a aproximadamente la mitad de lo que estuvieron en el 2009. Estas y otras mejoras han ayudado al crecimiento de las ganancias en un 40% desde que se anunció el plan estratégico de Leggett en el 2007.

El tiempo y los problemas de estos cambios han resultado en una cartera significativamente consolidada, aumentando la disciplina de la fijación de precios y un volumen de producción más balanceado. El Director de Operaciones Karl Glassman señaló,

“Han pasado por mucho y lo han logrado en una economía muy difícil. Aún quedan retos significativos pero creo que Store Fixtures está en un buen camino hacia generar ganancias más altas y más consistentes”.