

# InVision

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

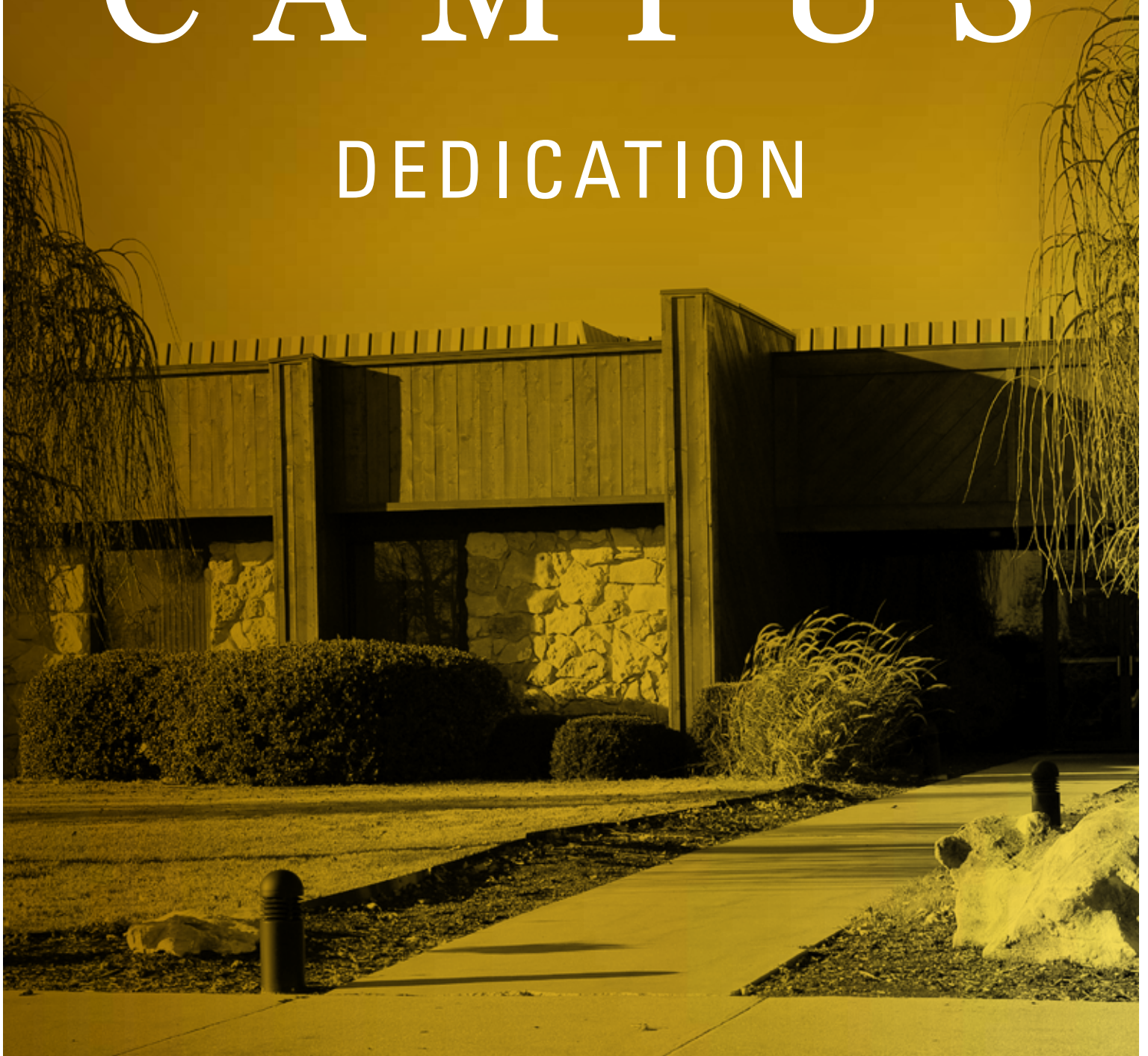
## El legado del liderazgo



# CORNELL

# CAMPUS

## DEDICATION



**Personal de InVision:** Travis Almandinger, Kristen Beerly, Amy DeArmond, Valerie Glaze, Jennie Tamerius, Meaghan Younker y Cody Langford. Agradeceremos sus comentarios e ideas para futuras ediciones: [InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com)

Nuestra Empresa lleva el nombre de sus cofundadores, J.P. Leggett y C.B. Platt. Sin embargo, el líder responsable de que el nombre Leggett & Platt sea conocido en el mundo entero es Harry M. Cornell, Jr. En consecuencia, resulta completamente acertado que el 16 de mayo de 2016 se honre su nombre y la sede mundial de la empresa en Carthage, Missouri comience a llamarse CORNELL CAMPUS.



Tuve el privilegio de conocer a Harry por más de 50 años. Cuando nos conocimos, eran sus primeros años como director ejecutivo de Leggett, y estaba totalmente abocado a lograr que la Empresa prosperara considerablemente consolidando un mercado de muelles estadounidense entonces fragmentado. Después de cumplir su meta, se enfocó en ampliar el alcance de Leggett a otros países y otras industrias.

Durante sus cuatro décadas como director ejecutivo, Harry dio el ejemplo y estableció la cultura por la cual la Empresa es conocida en la actualidad. Harry era directo con los gerentes: cuando hacía una pregunta, esperaba una respuesta directa y su devolución era franca. Era responsable con sus clientes y con el consejo administrativo de Leggett; cuando se comprometía, uno podía estar seguro de que cumpliría. Era tenaz para superar cualquier obstáculo: si una venta estaba en peligro de caer en manos de un competidor, motivaba al equipo para crear un mejor producto, ofrecer un mejor precio, o ambas opciones.

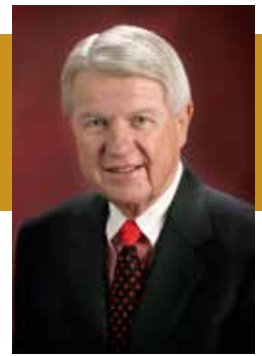
Cumplió una función inigualable en convertir a Leggett & Platt en lo que es hoy, y no podría sentirme más complacido de que mi querido amigo y colega sea reconocido con el homenaje de Cornell Campus. No solo es un honor más que merecido para Harry, sino que les recordará a todos los visitantes los valores que hacen que nuestra Empresa continúe siendo exitosa: la honestidad, la responsabilidad y las mayores expectativas.

A handwritten signature in black ink that reads "R. Ted Enloe III". The signature is written in a cursive, flowing style.

R. Ted Enloe, III  
Presidente del Consejo

# Harry M. Cornell, Jr.:

## Toda una vida dedicada al liderazgo



Harry Cornell conoció “L&P” antes de aprender el abecedario. Como nieto del cofundador, J. P. Leggett, e hijo del expresidente, Mack, y de la directora, Marjorie Cornell, nunca hubo un momento en que L&P no fuera parte de su vida. Desde sus veranos en la escuela secundaria en que descargaba vagones hasta sus años post-universitarios como viajante de ventas comerciales; desde su puesto de gerente de planta hasta su función final y prolongada como director ejecutivo y presidente del consejo, Harry ha tenido un compromiso de toda la vida con Leggett & Platt.

**Comprometido con el éxito.** En 1960, L&P era una empresa de muelles privada con cuatro fábricas estadounidenses que generaban \$7 millones de ventas anuales. Como nuevo director ejecutivo, Harry concibió cinco pasos para el crecimiento de L&P:

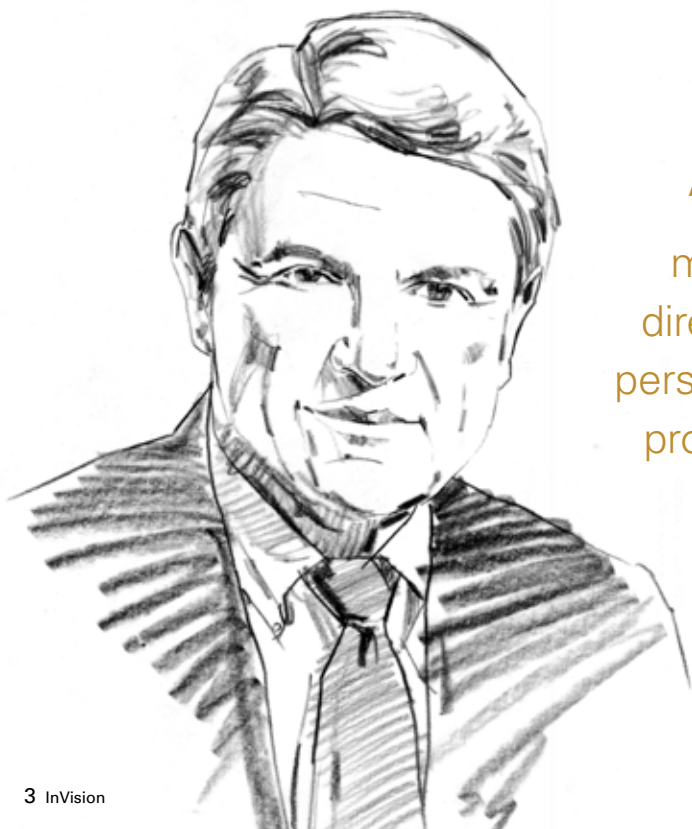
- Construir relaciones a largo plazo con los empleados, los clientes y los posibles socios
- Invertir en el mantenimiento y la actualización de las instalaciones existentes
- Ampliar la línea de productos
- Expandirse geográficamente
- Adquirir nuevos negocios

El sistema de Harry funcionó. Al final de su mandato como director ejecutivo en 1999, las ventas anuales de L&P se

habían disparado a \$3,500 millones entre casi 200 fábricas en 18 países con la fabricación de una diversa gama de productos para la casa, la oficina y los automóviles.

**Comprometido con la mejora.** No fue solo su plan de cinco puntos lo que se necesitó para lograr ese crecimiento; Harry tuvo la motivación de no conformarse nunca con “suficientemente bueno”. Constantemente impulsaba a L&P a mejorar e innovar, y con frecuencia nuestros propios productos quedaban obsoletos. Reconoció cómo los centros de distribución satelital podían ofrecer un servicio al cliente “justo a tiempo”, incluso antes de que este término se haya inventado. También supervisó 196 adquisiciones, que abrió nuevos mercados para L&P geográficamente, en todas las líneas de productos y a través de la integración vertical. Su ejemplo continúa hasta el día de hoy en el enfoque ininterrumpido de L&P en la mejora continua.

**Comprometido con la cultura.** Más allá de su agudeza para los negocios, Harry también reconocía que una empresa es buena solo en la medida en que su gente también lo sea. Su dedicación al trabajo en equipo y su mentalidad de pertenencia sentaron las bases para la cultura empresarial actual de L&P. El director ejecutivo actual de L&P, Karl Glassman, tuvo el honor de trabajar con Harry durante muchos años. “Harry es el claro ejemplo de lo que significa estar descontento con el statu quo al exigirles a todas las personas los más altos estándares, incluido él mismo. Sin embargo, L&P fue siempre algo más personal para Harry, como lo demuestra el modo en que se preocupaba por cada uno de sus empleados.



“La mayoría de los empleados durante el mandato de Harry tienen historias sobre el director ejecutivo que aparecía para presentarse personalmente, comprobar el estado de un proyecto o simplemente ver cómo estaban. Él mismo invirtió en las personas de L&P al inspirarnos a trabajar mucho más para cumplir nuestras metas”.

– Karl Glassman

# Análisis del talento estratégico:

## El desarrollo de los futuros líderes de Leggett

En Leggett & Platt, confiamos en la fortaleza de nuestra gente para lograr el éxito a largo plazo. Según las palabras del director ejecutivo, Karl Glassman: “Desarrollar la próxima generación de líderes es la máxima prioridad. Y con varios de nuestros líderes séniores con posibilidad de jubilarse dentro de cinco años, la planificación sucesoria es más importante que nunca”.

Con tanto recelo en contar con las personas correctas en la función correcta con las habilidades necesarias, Leggett ha destinado recursos y personal para abordar las necesidades de talento actuales de la Empresa. Los análisis del talento estratégico (STR por sus siglas en inglés) son el pilar del proceso de la planificación sucesoria.

### Cómo evaluar nuestras fortalezas y descubrir oportunidades

La gerente de talentos, Rachel Heisten, orienta a varias unidades de negocio (BU) al año durante este proceso de STR. “El grupo generalmente incluye a los ejecutivos, los gerentes operativos y los presidentes de la división y de la BU, los cuales tienen un conocimiento cabal del negocio”, afirmó Rachel. “Al examinar sus funciones a través de la lente del STR, los líderes pueden retirarse con un análisis de las necesidades de su personal y tener un plan de acción claro para actuar”.

El presidente de la división International Bedding, David Gecic, descubrió que el proceso le ofreció un “enfoque estructurado y documentado para la gestión del personal”. Con dos divisiones y más de 1,100 empleados bajo su liderazgo, Davor descubrió que existía un número de brechas de talento. “Varias funciones clave no habrían sido cubiertas si el personal clave no se hubiera ido, lo que fue un descubrimiento realizado durante el proceso sorprendente y beneficioso a la vez”.

Los análisis del talento estratégico también refuerzan la necesidad de análisis de desempeño formalizados y con metas individuales. “Con nuestro proceso de gestión del talento estructurado”, agregó Karl, “podemos definir con mayor claridad los perfiles profesionales, lo que da como resultado un mayor compromiso y retención de los individuos con un desempeño más sólido”.

### Metas futuras para la planificación de la sucesión a largo plazo

El proceso de STR ha llegado a casi todos los rincones de la empresa, y las BU representan hoy el 83% de nuestras ventas. Una vez que la BU ha sido sometida a un STR y se establecen los datos de referencia, el proceso se repetirá cada dos o tres años.

“Al realizar el análisis en las BU por primera vez sentamos bases sólidas”, dijo Rachel. “En 2016, construiremos con base en ellas y desarrollaremos una estrategia de planificación sucesoria a un plazo mayor que esperemos que incluya planes de desarrollo, oportunidades de mentores y capacitación especializada para los puestos clave”.

Karl también cree que hay lugar para una expansión de los esfuerzos y un mejor desarrollo del próximo grupo de líderes de Leggett. “La planificación sucesoria va más allá de las filas de la gerencia sénior”, dijo. “Necesitamos seguir identificando y desarrollando individuos con gran potencial en toda la empresa para asegurar el éxito a largo plazo”.



## Análisis del talento estratégico

Según Rachel, el proceso tiene cuatro metas primarias:

**1. Evaluación de la fortaleza de los recursos disponibles del negocio.** Medimos la “disponibilidad” de un negocio para cubrir las vacantes de posición clave con talento interno sólido. Por ejemplo, de los puestos claves dentro de una BU, ¿cuántos tienen sucesores listos para ocuparlos de manera inmediata? ¿Cuántos no tienen sucesores internos? Estos parámetros ayudan a que un negocio comprenda el riesgo de la sucesión y su nivel de preparación para satisfacer las futuras necesidades de talento.

**2. Identificación de los empleados con potencial de desarrollo.** Los empleados pueden variar de un empleado con 20 años en Leggett a uno nuevo que recién se está destacando entre sus colegas.

**3. Selección de posibles sucesores para puestos clave.** A la vez que evaluamos su disponibilidad para asumir el puesto en cuestión, también identificamos sus necesidades de desarrollo. Esto ayuda a que los gerentes se enfoquen en preparar a su mejor talento para las oportunidades de progreso.

**4. Creación de un plan de acción para abordar las necesidades de los empleados.** Varios elementos pueden aparecer en el plan de acción de una BU, como hacer frente al riesgo de la sucesión, ocuparse de cuestiones de desempeño, agregar puestos clave al talento del equipo y utilizar el desarrollo y aprendizaje empresarial para desarrollar las habilidades y competencias del talento clave.

## Otro lado del negocio de camas: Global Systems Group

Leggett & Platt es el líder mundial en componentes para la industria de camas, como muelles, fundas para resorte, estructuras y marcos de cama. Proveer estas partes a los fabricantes de colchones ha sido el sostén principal de nuestro negocio desde 1883.

Global Systems Group (GSG) de Leggett brinda servicio a muchos de estos mismos clientes, pero de una forma completamente diferente: provee la maquinaria de capital que los fabricantes de ropa de cama utilizan para fabricar sus productos. "El enfoque de la industria desde este ángulo nos ha permitido desarrollar un modelo de negocio que difiere en gran medida de nuestros colegas en el negocio de los componentes", dijo Tony Garrett, presidente de la unidad de maquinaria y sistemas globales. "Desde las ventas hasta la asistencia y la innovación de los productos, es un negocio bastante diferente".

### Maquinaria que paga su costo con creces

GSG proporciona soluciones de sistemas y maquinaria para cada etapa del proceso de fabricación de camas. El equipamiento de GSG puede manejar el proceso de comienzo a fin, incluida la maquinaria computarizada que se utiliza para acolchar la parte superior del colchón, esponjar los materiales, fabricar los bordes de los colchones, agregar las etiquetas, cortar el material a medida, agregar cierres, manijas y bordes decorativos, ensamblar los componentes en un producto terminado y embalar los colchones al final de la línea de producción.

Uno de los desafíos clave de vender equipamiento de capital es que, a menos que un cliente se esté mudando o expandiendo, la oportunidad de GSG para repetir el negocio puede llevar años. En lugar de esperar a que el equipamiento de sus clientes se desgaste para realizar la próxima venta, GSG genera demanda a través de la innovación de los productos que mejora la calidad, añade nuevas características y reduce los costos. "Los convencemos de que el retorno de la inversión del equipamiento de GSG tiene un valor significativo", dijo Tony.

### Capitalización de la experiencia

Como su nombre lo indica, GSG tiene un alcance global con más de 20 centros regionales que brindan asistencia, partes y servicio. "Nuestra base mundial de clientes exige que estemos a la vanguardia de las tendencias mundiales en ropa de cama", explica Tony. "Para los fabricantes estadounidenses, el equipamiento debe trabajar con seis tamaños de colchones, mientras que en Europa, aproximadamente con 50".

GSG también genera ingresos al ofrecer sólidos servicios de diseño de planta y desarrollo conjunto de proyectos para sus clientes. Según las palabras de Tony: "Nuestra experiencia en resolver problemas a tantos clientes a través de los años se ha convertido en uno de nuestros principales activos".

## GSG revela el futuro en la exposición ISPA EXPO

La Asociación Internacional de Productos para el Descanso (International Sleep Products Association, ISPA) realizó la más grande y exitosa exposición comercial en Orlando en marzo. Los visitantes a la ISPA EXPO se sorprendieron con la exhibición de GSG de un nuevo sistema suspendido de transporte de material que alcanzaba las vigas.

GSG se asoció con ETON SYSTEMS para desarrollar un nuevo sistema que retira de forma automática los paneles acolchados del cortador de paneles detrás de las acolchadoras Gribetz, los transporta suspendidos hasta la máquina remalladora de bordes Porter y luego transporta todos hasta el área de sellado de bordes. El formato modular ofrece flexibilidad, reducción del trabajo, aumento de la producción, eficiencia y valor añadido.

La demostración de GSG de la nueva tecnología de embalaje en rollos de los colchones también generó mucha atención. Esta maquinaria para el embalaje en rollos puede comprimir y doblar un colchón King Size en un rollo de entre 10 y 21 pulgadas de diámetro, aproximadamente el 20% de su volumen original. Una vez finalizado el enrollado, la máquina introduce de forma automática la unidad en una caja lista para su envío.



GLOBAL SYSTEMS GROUP®

# El largo camino hacia **ENFORCE**

**El 24 de febrero de 2016, el presidente Obama promulgó la Ley ENFORCE, lo que marcó una gran victoria para L&P y muchos otros fabricantes estadounidenses que luchan por la descontrolada evasión de los aranceles impuestos por el gobierno en materia de importaciones desleales.**



“Cuando recibí el llamado de Amy en que me anunciaba que la Ley ENFORCE estaba en camino al despacho del Presidente, mi primer pensamiento fue: ¡Finalmente!”, cuenta riendo Leigh Salyer, vicepresidente del sector de gestión de demanda de componentes para ropa de cama. “Ese día se había hecho esperar y era realmente importante para nosotros en Bedding Group. El llamado de Amy marcaba la culminación de una década de trabajo arduo, y ambos estábamos listos para celebrar”.

“Fue como la mayoría de las leyes: dos pasos hacia adelante y uno atrás. Aunque algunos días sentíamos que se daba un paso hacia adelante y tres atrás”, recuerda Amy DeArmond, especialista en asuntos legales y políticas gubernamentales. “Pero el equipo estaba realmente motivado para modificar la ley. No solo por el bien de L&P, sino porque el viejo sistema de políticas de importación era muy ineficiente”.

## **El problema**

A mediados del año 2000, las empresas extranjeras comenzaron a inundar el mercado con muelles en una competencia desleal, lo que reducía tanto la rentabilidad como la participación en el mercado de Leggett. La guerra estaba declarada, y nuestros esfuerzos iniciales dieron como resultado la imposición de aranceles elevados para muchos países asiáticos, pero los importadores encontraron rápidamente formas de evasión. Leggett intentó una y otra vez iniciar acciones contra los evasores, pero la aduana estadounidense no investigó y los fabricantes estadounidenses continuaron sufriendo los efectos de la competencia desleal.

## **La solución**

La ley ENFORCE (Enforcing Orders and Reducing Customs Evasion -Hacer cumplir las órdenes y la reducción de la evasión aduanera) establece procedimientos claros para que la aduana investigue la evasión de disposiciones contra la competencia desleal. “La aduana siempre había sido un total agujero negro. Habíamos presentado

docenas de denuncias sin respuesta”, dijo Amy. “Ahora, la aduana deberá implementar un proceso transparente y con un plazo límite que permita que todas las partes interesadas se expresen y a su vez deberá responder por sus acciones”.

En cada paso de la investigación, la aduana deberá notificar a los participantes de sus decisiones y medidas previstas. Las decisiones finales de la aduana respecto de la investigación podrán asimismo ser apeladas ante la Corte Internacional de Comercio.

## **Los beneficios**

Una vez implementada la Ley ENFORCE, Leggett espera recuperar algunos costos perdidos por la evasión y, a su vez, obtener una posición competitiva fortalecida en el mercado. Principalmente, la nueva ley permitirá conservar los puestos en nuestras instalaciones de alambre trefilado y muelles, como así también en nuestra acería. Según dijo el director ejecutivo, Karl Glassman: “Queremos hacerles saber a nuestros empleados que estamos luchando por ellos, y sacar adelante la Ley ENFORCE es un modo de probarlo”.

**2007: Las importaciones de muelles en una competencia desleal alcanzan un pico de 3 millones de unidades. L&P inicia causas antidumping contra China, Sudáfrica y Vietnam.**

**2008: Se imponen aranceles elevados a los muelles de esos países; inmediatamente surgen esquemas de evasión impositiva.**

**2009: L&P se asocia con fabricantes estadounidenses para crear una coalición a fin de aplicar las disposiciones sobre ordenes AD/CVD.**

**2010: La coalición trabaja con miembros del Congreso para elaborar un proyecto de la Ley ENFORCE.**

**2012: El proyecto de ENFORCE es aprobado por la Comisión de Finanzas del Senado.**

**2015: El proyecto de ENFORCE es aprobado por la Cámara.**

**2016: 11 de febrero: el proyecto de ENFORCE es aprobado en el Senado.**

**2016: 24 de febrero: el proyecto de ENFORCE se convierte en ley.**



Amy DeArmond y Karl Glassman debaten sobre la Ley ENFORCE con el congresista Paul Ryan, en ese momento presidente de la Comisión de Medios y Arbitrios, en mayo de 2015.

## BEST IN CLASS

**Fort Worth Foam y otras siete sucursales son galardonadas por tercer año consecutivo en 2015. El número total de sucursales galardonadas llega a 23 a medida que el programa toma impulso.**

El programa Best in Class, de Leggett & Platt, es una evaluación integral del desempeño operativo de una sucursal, desde los retornos financieros hasta las cuestiones ambientales, la seguridad y la mejora continua. “Es muy bueno ver que sucursales de cinco grupos de negocio diferentes obtienen la distinción este año”, dijo Steve Willis, vicepresidente de personal de responsabilidad por los productos y la calidad.

“Tenemos sucursales con este galardón en los grupos de camas, muebles, maquinaria, productos para el consumidor y telas y bajoalfombras”. Veintitrés sucursales cumplieron con los criterios del programa en 2015, incluidas ocho sucursales que lograron la distinción los tres años desde que se introdujo el programa.

Cada una de las sucursales galardonada como Best in Class recibe una bandera para exhibir en las instalaciones y una placa que se exhibe en el Wright Conference Center.



**Auditoría interna,  
seguridad,  
cuestiones ambientales,  
retornos financieros,  
auditoría del sistema de gestión de calidad,  
costo de calidad,  
mejora continua,  
planificación operativa y ventas,  
fabricación productiva total**

### Cómo seguir siendo los primeros de la clase: Trabajo en equipo en Fort Worth Foam

Según Lisa Dieckmann, “el trabajo en equipo es la clave para el éxito del programa Best in Class en Fort Worth Foam”. Ella trabaja en la sucursal como gerente de calidad regional donde supervisa el cumplimiento de las normas ambientales, de seguridad y de LP9000. “Tenemos equipos para todo, desde mejora continua hasta seguridad, cuestiones ambientales... todo”.



En la planta de Fort Worth Foam, Lisa Dieckmann dialoga con personal de la sucursal, Jamie Martínez y Marvin Mathis. También están en la foto Dion Harris, Brian Sanders y Jose Moctezuma.

Admite que la mayoría de los miembros del equipo son voluntarios. “Algunos han sido seleccionados. A veces les decimos: Eres el mejor en esto y te necesitamos en el grupo”.

Como la mayoría de las sucursales de Leggett, Fort Worth Foam implementó el enfoque de equipo antes de la presentación del programa Best in Class, pero los programas han mejorado la motivación y la intensidad de los equipos. “Todos lo esperan con ganas”, dijo Lisa. “Los empleados saben que se acercan las auditorías y quieren participar en los equipos. Quieren aprobar. Quieren seguir siendo Best in Class. Y cada años, somos mejores”.

Para Fort Worth Foam, una mayor participación de los empleados puede ser el premio más grande del programa Best in Class. “Para mí, como gerente comprometida con estas instalaciones, la participación de los empleados es todo”, afirmó Lisa. “Si no tenemos su compromiso, su disposición para mejorar, simplemente no funciona. Pero cuando los empleados son respetados y su opinión importa, y ellos lo sienten, puedes lograr lo que sea”.