

# InVision

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



EL POTENCIAL DE  
**NUESTRA  
GENTE**



“Existe un factor humano esencial en cada esfuerzo empresarial. No importa si tiene un producto, un plan de producción y un mensaje de marketing perfectos; aún necesita las personas correctas para liderar e implementar esos planes”

—Bill Gates

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



**E**n la última edición de InVision, posiblemente se dieron cuenta del tema del crecimiento y la estrategia redefinida de Leggett para que lograr que eso suceda. El crecimiento no es posible si no se cuenta con las personas correctas, pero es mucho más que eso. El crecimiento requiere una fuerza laboral que se involucre, sea creativa y se comprometa. Tras haber asumido mi nuevo rol de liderazgo en Recursos Humanos (RR. HH.) hace nueve meses, me siento más obligado que nunca a ayudarnos a llegar allí.

Siempre he pensado que RR. HH. se encuentra en un lugar único dentro de la Empresa, ya que funciona como un punto intermedio. Ciertamente apoyamos a la Empresa y a la gerencia para servir de manera más rentable a nuestros accionistas. No obstante, igual de importante es la responsabilidad que tiene RR. HH. como defensor de la parte más esencial de nuestro negocio: nuestros empleados. Debemos permanecer enfocados en atraer y retener el talento capacitado que necesitamos para crecer y cumplir con nuestros objetivos. Estamos avanzando, pero queda mucho por hacer.

Afortunadamente, ustedes han notado un intento por parte de la administración por mejorar la comunicación. Después de todo, es difícil que las personas se involucren si no saben qué sucede en el panorama general. El evento de la reunión corporativa informal Leggett Together junto con una mayor circulación de la información sobre adquisiciones y desinversiones, y la mayor transparencia de los objetivos y el rendimiento de nuestra empresa fue un comienzo.

También observamos un mayor compromiso con el desarrollo de los empleados en toda la organización; la ampliación del contenido educativo en línea y la Emerging Leader Academy (Academia para Líderes Emergentes) son solo dos ejemplos. Me complace, en especial, la representación de participantes internacionales en la Academy, lo que refleja nuestro constante enfoque en nuestra excelente fuerza laboral a nivel mundial.

A medida que Leggett crece, es crucial mantener una base de empleados altamente capacitados y preparados, ya sea mejorando los beneficios u ofreciendo oportunidades de desarrollo adicionales. Para lograr nuestros objetivos financieros a largo plazo, continuaremos celebrando nuestra cultura del trabajo arduo, responsabilidad e integridad. Seguiremos aprovechando la fortaleza y las capacidades de nuestra gente. Y continuaremos creando un entorno donde invertimos en ustedes, nuestros empleados dedicados.



Jason Gorham, vicepresidente  
de Recursos Humanos



# Al borde de superar a la competencia: Las numerosas mentes detrás del modelo Quantum Edge

A principios de la década de los 2000, cada vez más fabricantes de colchones empezaron a reemplazar los bordes del perímetro de los resortes de acero con espuma. Durante los siguientes diez años, el borde de espuma demostró ser menos duradero que el borde de resortes, en especial en los colchones más altos. De acuerdo con Eric Freeman, vicepresidente del Bedding Group y director de ventas, "La firmeza de la espuma es impredecible y se rompe con el tiempo de una forma que los muelles internos de acero simplemente no lo hacen".

El aumento en el descontento con los perímetros de espuma presentó una oportunidad para Leggett. "Nos dimos cuenta de que podíamos proporcionarles una ventaja a los consumidores con un producto todo de resortes que eliminaba la deformación y el hundimiento de la espuma y proporcionaba un borde firme", cuenta Guido Eigenmann, ingeniero jefe del Bedding.

A principios de **2012**, Guido y Darrell Richmond, director de desarrollo y tecnología de productos, aportaron una nueva idea: resortes cómodos de diámetro estándar rodeados por un perímetro de resortes de diámetro pequeño para proporcionar un borde de colchón firme y uniforme. Erin Wampler se unió al equipo como ingeniera de productos y se propusieron trabajar para desarrollar este nuevo producto y su método de fabricación. Casi dos años y 134 prototipos después, Leggett introdujo Quantum Edge en el mercado.

En **2014**, el gerente de sucursal Gerry Rigney y su equipo en High Point Spring organizaron la producción de Quantum Edge. "Fue todo un desafío", dijo Gerry, "porque Quantum era un nuevo proceso de fabricación. Debíamos desarrollar nuevas capacidades de producción". Con la tecnología de un ensamblador existente, el proceso inicial era un proceso de tres pasos con un uso intensivo de mano de obra que incluía instalar manualmente los resortes de los bordes.

Se necesitaba una máquina que pudiera cumplir con la demanda que se anticipaba. En un período de 18 meses, Guido y Randall Wood, vicepresidente de fabricación del Bedding Group trabajaron con Andreas Fischer y el equipo de ingeniería de Spühl para desarrollar el PA-494, una nueva generación de ensambladores para Quantum Edge. Su creación, esencialmente tres ensambladores en uno, arma una unidad Quantum Edge completa y elimina la necesidad de instalar manualmente los resortes del borde. "El equipo



QUANTUM  
EDGE®  
STEEL PERIMETER

en Spühl hizo un trabajo increíble", indicó Randall. "Se tardó 18 meses en desarrollar la máquina y funcionó desde el primer día".

En otoño de **2015**, TempurSealy añadió Quantum Edge a su línea Stearns & Foster de 2016, lo que la convirtió en la primera cuenta nacional para este producto. Luego de un empuje de ventas y marketing, Sealy se unió al negocio con una línea de productos con la marca Sealy en 2017. "Quantum Edge cumple con todos los requisitos", dice Mark Kinsley, vicepresidente del personal de marketing del Bedding Group. "Es beneficioso para el consumidor porque elimina los problemas de durabilidad de la espuma y proporciona una sensación excelente en los bordes, y también es beneficioso para el fabricante porque simplifica el suministro y la producción".

Gracias al éxito de Quantum Edge en el mercado de lujo y de calidad superior, Leggett desarrolló ActivEdge, una nueva variedad de productos que desplazaron a los perímetros de espuma usando variaciones en el borde de resortes. "Agregamos productos en la línea ActivEdge que son notablemente menos costosos de producir, lo que permitirá que esta tecnología sea accesible para el resto del mercado", dice Jason Jewett, vicepresidente de desarrollo de productos del Bedding Group.

Los productos ActivEdge están adquiriendo fuerza rápidamente en todo el mercado, y Leggett está aumentando su producción para satisfacer esa demanda. A finales de **2017**, se habrán instalado 18 ensambladores Spühl PA-494 en seis sucursales de ropa de cama. El nuevo producto tendrá un papel significativo en el crecimiento de las ventas. Según Eric Freeman, "Demostramos a nuestros clientes que podemos superar un borde de espuma en precio, calidad, durabilidad y tiempo y costos de fabricación".

# Cuando lo imposible se hace posible:

## La popularidad creciente de los colchones enrollados

Como tantas otras historias, la del colchón enrollado empezó primero con la creencia de que "No se puede hacer".

Históricamente, era habitual para los fabricantes en la industria de artículos para cama comprimir los muelles del colchón y enrollar los resortes ensacados para reducir los costos de envío. Sin embargo, enrollar un colchón terminado parecía ser un desafío demasiado difícil de superar. Pero hace diez años, cuando empezaron a entrar en el mercado colchones de espuma de gama baja desde Asia, con los colchones terminados enrollados y en cajas, el desafío se renovó.

### Una sociedad de enrollado

Global Systems Group (GSG) de Leggett & Platt observó que los clientes estaban interesados en el enrollado y buscó al fabricante italiano Teknomac para obtener una solución. Dado que GSG ya se había asociado a Teknomac para numerosas soluciones de máquinas, fue un emparejamiento natural.

Terry Myers, director de Ingeniería en GSG, funcionó como impulsor para probar y perfeccionar las máquinas de enrollado Teknomac. Finalmente, Teknomac proporcionó una solución viable para los clientes de GSG; una idea que antes se hubiera considerado imposible.

Terry es optimista sobre las máquinas de enrollado Teknomac y las oportunidades que les brindarán a los clientes. En solo un minuto, las máquinas pueden preparar hasta tres colchones para envío que pueden ser de espuma, de muelles o de resortes ensacados. Además, el proceso de enrollado es fascinante: la máquina envuelve el colchón terminado en plástico, lo comprime hasta que queda de una pulgada de espesor usando una prensa de 60 toneladas, lo dobla, lo enrolla, lo envuelve en una segunda bolsa de plástico y, finalmente, coloca el colchón compactado en una caja para su envío.

### Una mirada hacia el futuro

De acuerdo con Tony Garret, presidente de GSG, casi todos los fabricantes de artículos para cama tienen en la actualidad un producto enrollado para ofrecer. En los últimos diez años, GSG vendió más de 60 máquinas de enrollado Teknomac a nuestros clientes de artículos para cama en los Estados Unidos.

Los clientes que usan el proceso de enrollado han descubierto numerosas ventajas. A pesar de las preocupaciones que reinaban en la industria de artículos para cama, la compresión realmente preserva la integridad del colchón terminado una vez que se abre y se recupera. También ayuda a prevenir que las capas de espuma se muevan y que los alambres de las unidades de muelles se enreden.

Los colchones enrollables usan solo el 25 % del espacio de envío de los colchones enviados planos, lo que reduce enormemente los costos de entrega. Se pueden enviar también directamente a los consumidores, lo que ahorra espacio en el depósito.

Entre los minoristas de colchones enrollados de mayor crecimiento se encuentran las nuevas empresas de colchones de comercio electrónico, que ofrecen a los consumidores el envío de los colchones a sus casas. Uno de estos sitios, [www.sapirasleep.com](http://www.sapirasleep.com), ahora vende el colchón Quantum Edge completo de Leggett, que se fabrica y enrolla en nuestra instalación en Tupelo, Mississippi.

Siguiendo esta creciente demanda de colchones enrollables, empezamos una prueba piloto de ventas directas a los empleados de colchones completos ComfortCore ActiveEdge enrollados a los empleados de los Estados Unidos el pasado marzo.

## Una tarea de a dos: instalación y servicio de las máquinas

Tras bastidores, encontramos algo de vital importancia para el proceso de enrollado que son dos equipos de dos personas de nuestras instalaciones de Gribetz en Sunrise, Florida. Con 112 años de servicio en Leggett sumados entre ellos, trabajan con esmero para instalar y realizar el servicio de las máquinas de enrollado Teknomac que GSG vende.

Los técnicos de servicio de campo, Jose Ramirez, Jesus Aponte, y Ramesh Narinejit, y el instructor de capacitación técnica, Jorge Gutierrez, viajan por todo Estados Unidos de 40 a 45 semanas por año para instalar y realizar el mantenimiento de las máquinas en diferentes lugares. Según el modelo de la máquina, el equipo puede completar la instalación de una máquina de enrollado Teknomac en solo cinco a diez días.



Miembros del equipo de instalación y servicio Teknomac, con sede en Gribetz en Sunrise, Florida

Izquierda: Jesús Aponte, técnico de servicio de campo con 27 años de servicio.  
Derecha: Jorge Gutiérrez, instructor de capacitación técnica con 36 años de servicio.

## Perfeccionando el proceso



Arriba: Tony Garrett, presidente de GSG con 41 años de servicio, y Terry Myers, director de Ingeniería en GSG con 25 años de servicio, con una máquina Teknomac y un colchón enrollable.

# Preparativos para grandes cosas que nos esperan: Transición al trabajo en equipo en L&P Automotive Europe

Las personas de Leggett son nuestro activo más importante”, comenta Karl Glassman, presidente y director ejecutivo. “Pero en realidad se trata del grupo correcto de personas, fortalecidas con el conocimiento, la autoridad y los recursos correctos, que trabajan en conjunto en las funciones correctas para el resultado adecuado”. En L&P Automotive Europe, este concepto está transformando la planificación de ventas y operaciones (S&OP, por sus siglas en inglés) desde la base.

## Una nueva dirección

Con un objetivo de crecimiento rentable, el enfoque basado en el trabajo en equipo está revolucionando la manera en que el grupo interactúa, reacciona a las demandas de los clientes y planifica para el futuro. La colaboración del grupo en el proceso completo de S&OP logra que todos los miembros del equipo se involucren en cada paso y permite que sus áreas de especialidad mejoren las operaciones en cada nivel.

Según Mitch Dolloff, presidente de productos especializados, “El equipo de liderazgo de Automotive Europe se centró en incluir la S&OP como el proceso principal de la operación. Aunque anticipo una evolución constante, el proceso de S&OP ahora está completamente integrado en el negocio. El equipo lo domina, y el impacto positivo es evidente en su cultura, rendimiento y oportunidades de crecimiento”.

“Cuando se coloca la confianza del grupo por encima de la responsabilidad personal, la S&OP deja de ser solo una serie de reuniones mensuales y se convierte en un proceso en el que todos dedicamos mucho tiempo juntos”, explica Sonia Smith, presidente de Automotive Europe. “Estamos fortaleciendo nuestra posición no solo para el negocio que tenemos actualmente sino también para el crecimiento futuro”.

“Toda nuestra mentalidad cambió. No es solo responsabilidad del departamento de ventas garantizar el crecimiento. Todos debemos centrarnos en procesos OPTIMIZADOS, diseñando de acuerdo con el costo e innovando de acuerdo con la demanda, y cada persona aporta un elemento clave que contribuye con nuestra competitividad general”, continúa Sonia. “El foco está en el equipo, pero también hacemos crecer a las personas y desarrollamos la siguiente generación de liderazgo”.

Wilfried Martin, director de Ventas en Alemania, ha estado con Leggett durante 15 años. “Hay una nueva energía en nuestra organización”, señala. “Creamos desafíos para nuestras operaciones en cada momento. No solo se trata de realizar su propio trabajo de la mejor manera que pueda, sino realmente de ver cómo uno se ajusta al panorama más general y trabaja en conjunto para obtener un nuevo negocio”.



“La visibilidad mejora nuestra adaptabilidad”, añade Gunnar Seen, gerente de planta en Austria y Hungría, “el grupo de Wilfried nos mantiene actualizados sobre las expectativas de los clientes para que podamos adaptar rápidamente nuestra producción. Como los precios de la materia prima cambian, coordinamos constantemente con ingeniería para realizar los cambios y mantener la rentabilidad. Siempre buscamos maneras de mejorar un poco al día siguiente”.

## Un nuevo capítulo

Incluso a pesar de los desafíos, la nueva dirección ya está dando sus frutos. “Los clientes nos ven bajo una luz diferente”, revela Wilfried. “Proporcionamos una variedad más amplia de productos con un volumen mucho mayor de posible crecimiento y nuevas tecnologías para el futuro”.

Y la visión no se detiene allí. Según Sonia, Automotive Europe quiere ser un ejemplo de pasión, compromiso y éxito. “Queremos crear un entorno en donde trabajemos arduamente, nos divirtamos con intensidad y creamos que ‘no existe lo imposible’”.

**Planificación de ventas y operaciones** es un proceso de cinco pasos para revisar las proyecciones de la demanda, la oferta y el impacto financiero que se obtiene, que, a su vez, ayuda con la administración de inventario, la planificación promocional, la precisión en la previsión presupuestaria y la administración de ciclos de vida del producto.



**RECETA PARA EL ÉXITO** – No es solo trabajo duro y nada de diversión para este dedicado equipo. Las actividades mensuales para crear espíritu de equipo, incluidas carreras en kartings, parkour, golf e incluso una clase de cocina, aportan un poco de ligereza a la mezcla. (De izquierda a derecha) Sonia Smith, Wilfried Martin, Koen Dejaeghere, Roland Koenig, Eric Lorenz, Gunnar Seen, Michael Hampel, Alex Bleha, Jan Vitek, James Handyside, Jurgen Feihl y Stefaan Deceuninck



## Uso del potencial de la sociedad:

### La Oficina de sistemas comerciales de Leggett cumple una función esencial en la expansión del grupo Adjustable Bed

#### Crecimiento exponencial: un buen problema

Desde que empezó a funcionar como una unidad de negocios hace seis años, Adjustable Bed Group (ABG, por sus siglas en inglés) ha tenido un crecimiento rápido y continuo. Con una sola instalación en Georgetown, Kentucky, la tasa de producción inicial era manejable, pero rápidamente se alcanzó la capacidad a medida que ABG avanzaba a grandes pasos en el desarrollo de productos y el mercado de las camas ajustables explotaba.

Para cumplir con la creciente demanda y mantener bajos los costos de envío, a principios de 2015 ABG se expandió a una segunda instalación en Joplin, Missouri, y poco después siguió una tercera instalación en Juárez, México. Luego de estos exitosos proyectos de expansión, se buscó otro lugar de distribución estratégico, y en un período de doce meses, ABG completó su operación con una cuarta instalación en Spring Hill, Florida.

Aunque la rápida expansión cumple con las necesidades de producción y envío de ABG, no faltaron obstáculos. “Es emocionante porque estamos creciendo y aún podemos satisfacer la demanda”, dice Jay Thompson, presidente de ABG, “pero la transición de una operación de una sola planta a múltiples plantas presenta un desafío logístico real”.

#### LBSO: ayudando a brindar una solución

Para ayudarlos a navegar por estos desafíos, ABG recurrió a las capaces mentes de la Oficina de sistemas comerciales de Leggett (LBSO, por sus siglas en inglés), un departamento basado en iniciativas que se centra en mejorar las prácticas comerciales. LBSO se formó en 2008 a partir del compromiso de Leggett & Platt por mejorar de manera continua y funciona como herramienta para que nuestros negocios obtengan mayores éxitos.

Los hombres y las mujeres de LBSO son expertos residentes en tres iniciativas principales: Rentabilidad de clientes y productos (CPP, por sus siglas en inglés), Administración de materiales y Planificación operativa y de ventas (S&OP). Por ejemplo, los procesos de optimización del inventario detrás de la administración de materiales han reducido significativamente el capital de trabajo desde 2016 para una sucursal ABG.

En el caso de la expansión de ABG, es el dominio de LBSO de la S&OP, una forma de planificación comercial de rango medio, lo que ayuda a solucionar los problemas en la red de suministros de múltiples plantas. Al integrar los datos de la S&OP con la planificación de requisitos de material (MRP, por sus siglas en inglés), la visibilidad y la precisión en todo el proceso de reposición de ABG mejoraron enormemente.

“La S&OP es una práctica comercial conocida pero rara vez ejecutada correctamente”, dice Jeff Mitchell, vicepresidente de LBSO. “Nuestra oficina comprende muy bien el proceso y estamos ayudando a las empresas de Leggett a implementarlo de manera efectiva”.

#### Un éxito compartido

Ninguna persona o grupo puede asumir la responsabilidad por el éxito del proyecto de expansión del grupo Adjustable Bed, pero Jay se adelanta al ofrecer elogios por la ayuda de LBSO. “El entorno de múltiples plantas ya no funciona sin la S&OP, y la Oficina de sistemas comerciales de Leggett ayuda a que los procesos sean más eficientes y eficaces”.

La colaboración entre los dos grupos continúa, y LBSO seguirá ofreciendo orientación a medida que ABG se adapte a su nuevo sistema de operaciones.



Los numerosos cerebros de LBSO usan sus superpoderes de manejo de datos para ayudar a los empleados de producción a mantener la competitividad en sus mercados. De izquierda a derecha: Kendra Tilton, Jim Spena, Amber Jewett, Chad Cole, Brian Hill, Nolan Munch, Jeff Mitchell, Christopher Davidson, Howard DeCelis, Jonathan Francis, Jeff Howrey y Jared Lightle

## Lo que se esconde: El notable éxito de LP Carpet Cushion

**“Es bastante extraño”, dice el presidente de segmento Perry Davis, “que tengamos una unidad de negocios que es el productor más grande en los Estados Unidos, que es líder en innovación y que constantemente ha mejorado su rentabilidad en los últimos años, pero aún permanece desconocida”.**

**“Creo que cuando uno está en el negocio de almohadillas de alfombra, uno está habituado a que lo ignoren y lo pisoteen”, bromea. “Pero no se puede negar que Larry Dunn y su equipo han superado muchos obstáculos para tener éxito en un mercado difícil”.**

### Un mercado desafiante

La manera en que las personas pensaban tradicionalmente sobre cómo ganar dinero en el negocio de las almohadillas de alfombra consistía solo en vender más, mantener los precios bajos y mantener las máquinas en funcionamiento. Cuando Larry tomó las riendas como presidente de la división en 2010, el mercado inmobiliario en los EE. UU. estaba sufriendo su peor caída en décadas y sabía que no había suficiente volumen para que ese enfoque funcionara.

Justo cuando el mercado inmobiliario comenzaba a repuntar, las superficies de piso duro como el laminado, el cerámico y las losetas vinílicas de lujo (LVT, por sus siglas en inglés) se volvieron moda. Por primera vez en décadas, la alfombra representó menos del 50 % de los pisos residenciales, un cambio que también se produjo en los sectores comerciales y de hospitalidad.

### Adaptarse para sobrevivir y prosperar

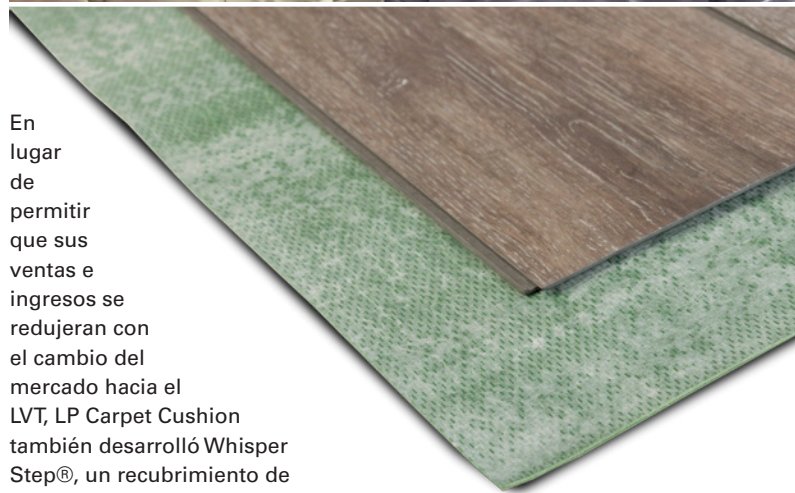
Los líderes en LP Carpet Cushion reconocieron la necesidad de un nuevo plan de juego. Larry le encomendó al equipo cambiar su atención a productos y servicios de calidad superior, en lugar de buscar más ventas con ingresos que estaban disminuyendo.

LP Carpet Cushion desarrolló una amplia variedad de ofertas que mejoraban la calidad y durabilidad de las alfombras, aumentaban la absorción y el aislamiento de ruidos, protegían contra las manchas, los hongos y olores e incluso reducían el impacto en el ambiente. Tenían productos de calidad superior, pero necesitaban crear la demanda. “Tuvimos una tarea muy desafiante”, explicó Larry. “Excepto por el día en que se instalan o se retiran, las almohadillas de alfombra quedan fuera de la vista y de la mente de los propietarios”.

Adoptaron un enfoque doble para crear conciencia y demanda. Primero, encargaron una investigación de mercado para comprender mejor cómo llegar a los consumidores, luego crearon exposiciones en tiendas para que los compradores pudieran experimentar la diferencia que ofrece una almohadilla de alfombra de primera calidad. Segundo, educaron a los clientes sobre la venta de almohadillas de mayor calidad.



Larry Dunn y Erik Kempf



En lugar de permitir que sus ventas e ingresos se redujeran con el cambio del mercado hacia el LVT, LP Carpet Cushion también desarrolló Whisper Step®, un recubrimiento de calidad superior para pisos de superficie dura. Según Erik Kempf, vicepresidente de Ventas, “Sentimos que nuestros esfuerzos con el recubrimiento de LVT nos posicionan para crecer a medida que la tendencia cobra impulso”.

### Aceptar el reto, juntos

“El cambio no es fácil para ninguna organización”, comentó Larry, “y necesitábamos redirigir nuestros esfuerzos en casi todos los aspectos de nuestro negocio”. El personal de ventas tenía incentivos para promocionar ofertas de calidad superior. El personal de producción se volvió más capaz para cambiar entre líneas de productos, y la automatización en áreas clave mejoró la eficiencia para mantener controlados los costos.

“Larry tiene un conocimiento increíble de la industria”, explicó Erik. “Pero es el tipo de líder que fomenta la participación de todo el equipo. Todos los empleados contribuyen al cambio de rumbo de LP Carpet Cushion. Somos la prueba de que podemos adaptarnos a lo que los mercados nos presenten y, juntos, estaremos preparados para lo que sea que se avecine”.