

eureka

Número 26

Primavera
2016

www.eurekapub.es

LA REVISTA PARA EL PROFESIONAL DE MANEJO DE MATERIALES

Asistencia de emergencia

Almacenaje y logística: la diferencia entre la vida y la muerte



Un activo invaluable

Cómo construir, gestionar y proteger su reputación



Opciones energéticas

¿Por qué los vehículos diésel vinieron para quedarse?



VISITE www.eurekapub.es AHORA

Póngase en marcha y no se pierda las últimas noticias y consejos

eureka número 26

La revista para el profesional de manejo de materiales

Bienvenidos al último número de **eureka**, en el que nuestros artículos se centran en la salud de su negocio, de nuestro entorno y de la gente que pasa por necesidades.

Empezamos echando un vistazo a cómo la ONG Médicos sin Fronteras está equipada para responder con celeridad a desastres y emergencias alrededor del mundo, ofreciendo ayuda médica urgente a aquellos afectados por terremotos, tifones, inundaciones, epidemias y conflictos.

Gay Sutton nos descubre una maquinaria logística y de almacenaje bien engrasada, siempre lista para entrar en acción.

El bienestar de una empresa puede mermar muy rápidamente si su reputación, o la de sus marcas, se empaña. **Ruari McCallion** pone el acento en la necesidad de gestionar y proteger la reputación, y nos ofrece algunos consejos clave para minimizar los daños en momentos de crisis.

Conforme las leyes y la demanda popular por un entorno más saludable crecen, se podría pensar que las carretillas elevadoras a diésel están destinadas a ser reemplazadas por las eléctricas.

Mark Nicholson razona que el combustible diésel siempre tendrá un rol importante como fuente de energía para la industria, gracias a sus ventajas sobre otras fuentes de energía, e informa sobre los avances en la reducción de emisiones.

Uno de los caminos más populares para aumentar la fuerza y vitalidad de una empresa es mediante la consolidación de compañías. Pese a que esta puede ser una vía rápida para crecer en tamaño, alcance y cuota de mercado, **Ruari McCallion** nos advierte de que no todos los "matrimonios" comerciales tienen éxito y nos aconseja sobre cómo reconocer una fusión o absorción que funcione.

Por favor, háganos saber su opinión sobre **eureka**, y sus sugerencias sobre futuros temas para artículos mediante un correo electrónico a comment@eurekapub.eu o mediante un mensaje a través de nuestra página web www.eurekapub.es.



Monica Escutia
Coordinadora editorial

Número 26 - Primavera 2016

Coordinadora editorial:

Mónica Escutia

Editora asociada:

Virpi Tynkkynen

Editor colaborador:

Mark Nicholson, Gay Sutton,

Ruari McCallion

Director creativo:

Dave Hobbs

Producida por:

gu9creative Ltd,

Reino Unido

Impresa/Distribuida por:

BTB Mailflight, Reino Unido

Publicada por:

Cat Lift Trucks, Hefbrugweg 77,

1332 AM Almere

Los Países Bajos

©2016, MCFE. Todos los derechos reservados. CAT, CATERPILLAR, BUILT FOR IT, sus respectivos logotipos, el 'Amarillo Caterpillar', la imagen comercial 'Power Edge' así como la identidad corporativa y de los productos que se utilizan aquí, son marcas registradas de Caterpillar y no puede hacerse uso de ellas sin permiso. Todo el material es propiedad intelectual protegida por las más estrictas leyes, y quedan reservados todos los derechos. Esta publicación no podrá reproducirse ni en su totalidad ni en parte sin el consentimiento previo por escrito del titular de los derechos de autor. Las opiniones expresadas en eureka no son necesariamente las de Cat Lift Trucks (MCFE B.V.) o sus concesionarios. Cat Lift Trucks (MCFE B.V.) no acepta ninguna responsabilidad por las opiniones ni la información expresadas en los artículos o los anuncios.

OSPC1604(03/16)gu9



La editora ejecutiva de **eureka** es **Mónica Escutia**, licenciada en Ciencias de la Información, Periodismo. Española, también habla con fluidez neerlandés, inglés e italiano. Con experiencia editorial en varios medios internacionales, Mónica ha pasado los últimos 13 años en la industria de la manipulación de materiales; los cuatro primeros como representante comercial para diferentes países europeos, antes de convertirse en gerente de Marketing y Comunicación para Cat Lift Trucks, con sede en los Países Bajos.

No se olvide de visitar la página web de **eureka** www.eurekapub.es donde podrá acceder a nuestros archivos, repletos de artículos y reportajes de utilidad. Desde aquí también podrá enviar comentarios sobre la revista y sugerir temas que le gustaría que se trataran en futuros artículos.



Venga a visitar **eureka** en Internet.



4-7

Logística de emergencias
Los jefes de la respuesta inmediata

La eficiencia en la logística y el almacenaje se convierte en asunto de vida o muerte cuando nos sobreviene un desastre natural o una emergencia humanitaria. Gay Sutton habla con Médicos sin Fronteras Médecins Sans Frontières sobre cómo sus cuarenta años de experiencia han afinado su operativa para posibilitar la respuesta inmediata y trasladar personal médico, equipamiento y provisiones a aquellos que lo necesitan.



8-10

Gestión de la reputación
Cuide su marca

Es difícil poner un valor preciso a la reputación de una marca o empresa, pero el coste de permitir que la suya se empañe puede ser enorme. Ruari McCallion considera los factores a tener en cuenta para construir, gestionar y proteger reputaciones, y ofrece consejos para gestionar situaciones de crisis.



11-13

Combustión limpia
¿Tiene futuro el diésel?

No pasa nada si piensas que el combustible diésel está destinado a la desaparición conforme aumenta la popularidad de las carretillas elevadoras eléctricas. Aunque esto no es así, indica Mark Nicholson, quien explica por qué las ventajas propias del diésel —junto con los avances en la reducción de emisiones— son esenciales a largo plazo en el abanico energético de la industria.



14-15

Fusiones y adquisiciones
¿El camino para crecer?

Aunque a menudo sean el camino más común para expandir un negocio y aumentar su cuota de mercado, no todas las fusiones y adquisiciones dan como resultado un "matrimonio comercial perfecto". Las posibilidades y los riesgos de consolidación los examina Ruari McCallion, quien nos aconseja sobre los factores clave para que determinan el éxito o el fracaso.

Fue Arquímedes quien dijo: «Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo». Esta publicación toma su nombre de su famosa exclamación de "¡eureka!" que, literalmente, quiere decir "lo encontré".



Calendario de eventos

Fecha, Evento, Lugar, Sitio Web

22-25 de marzo de 2016
INTRALOGISTICS EUROPE
Paris Nord Villepinte, París, Francia
www.intralogsitics-europe.com

11-17 de abril de 2016
BAUMA 2016
Messe Munich, Messegelände, Múnich, Alemania
www.bauma.de

31 mayo - 3 junio de 2016
CeMAT 2016
Messegelände, Hannover, Alemania
www.cemat.de

Perspectiva general

Cada año, *Intralogsitics Europe* consolida su posición estratégica entre los fabricantes y distribuidores, y dedica un sitio privilegiado a las innovaciones que más tarde se convertirán en estándares. Los expositores regresan, animados por los resultados de ventas. El crecimiento de los sistemas multicanal y los nuevos requisitos del sector de la pequeña y mediana empresa dirigen el crecimiento del mercado. Los proveedores logísticos también están invirtiendo. Por otra parte, la necesidad de modernizar los almacenes, mejorar la productividad y optimizar los procesos es un factor constante. *Intralogsitics Europe 2016* ofrece una solución de desarrollo integral al enfatizar la penetración vertical en los sectores más interesantes (comercio online, comercio minorista, procesamiento de alimentos, bienes de consumo de alta rotación, productos farmacéuticos y de salud, repuestos, etc.) y le pone en contacto con especialistas en desarrollo inmobiliario y en construcción de almacenes y centros logísticos.

Bauma 16 es un líder global en innovación, un motor para el éxito y un mercado. Es la única feria comercial del mundo que reúne a la industria de la maquinaria de construcción en su totalidad. Esta plataforma presenta la más alta concentración de innovaciones, haciendo de su visita una experiencia inolvidable.

Soluciones inteligentes a la cadena de suministro es el tema principal de *CeMAT 2016*. Como el evento mundial más importante de la industria, *CeMAT* ofrece el escenario perfecto para que numerosos fabricantes de todo el mundo muestren sus ideas innovadoras. Una vez más, Hannover será la sede de la feria comercial líder del mundo para la gestión de cadenas de suministro e intralogística en 2016. Como motor de innovación, *CeMAT* reúne a líderes del mercado, pequeñas y medianas empresas, y a los mayores responsables y expertos en la materia.

Expertos en respuesta inmediata

Gay Sutton investiga los entresijos de Médicos Sin Fronteras y habla con Stefaan Philips, director del centro de MSF Supply, para averiguar cómo ha perfeccionado la organización sus procesos de almacenaje y cadena de suministro para responder con rapidez ante emergencias en algunas de las regiones más inhóspitas del planeta.

Cuando se produce un desastre natural o una emergencia humanitaria en cualquier lugar del mundo, la primera organización de socorro internacional sobre el terreno durante los críticos primeros momentos es a menudo Médicos Sin Fronteras (MSF). Entre bastidores se esconde un motor de almacenes y logística puesto a punto a la perfección, que entra en acción para hacer llegar personal, equipos y suministros médicos a las personas necesitadas lo antes posible.

La dificultad estriba en que las emergencias son precisamente eso: situaciones urgentes que exigen una respuesta inmediata. La inmensa mayoría no puede preverse ni contenerse, y las condiciones sobre el terreno suelen ser de dificultad extrema. En los últimos años, la organización ha respondido tras los terremotos de Haití y Nepal, las inundaciones de Pakistán, el brote de la enfermedad del Ébola en África occidental, el tifón de Filipinas, la crisis de los refugiados, y los otros muchos conflictos que han surgido en diversas regiones.

El principal factor que permite a MSF responder con tal rapidez es la buena organización y el aprovisionamiento inteligente de sus operaciones y de logística y almacén.

El secreto está en la planificación

MSF ha desarrollado un enfoque muy eficiente para prepararse para las emergencias, algo que ahora están imitando otras organizaciones de socorro. Se han diseñado kits de emergencia preembalados para una amplia variedad de situaciones de emergencia y desastres. La mayoría se preparan en los almacenes internacionales de Burdeos y Bruselas, y se mantienen almacenados allí, así como en las misiones en las que es más probable que se necesiten.

Cada kit es para una situación de emergencia concreta, y contiene los suministros y artículos médicos necesarios para tratar a un número determinado de personas durante un período de tiempo concreto. Otros están también diseñados para proporcionar las cosas más prácticas y esenciales, como estaciones depuradoras de agua, refugios, hospitales inflables, vehículos de transporte y autoclaves. Muchos incluyen información crítica sobre gestión de situaciones de emergencia. «Las situaciones son mucho más que una lista de equipamiento», dijo Philips. «Las situaciones especifican incluso el perfil de los recursos humanos necesarios para la emergencia». Todo esto potencia la eficiencia y la velocidad de respuesta de MSF.

Todos los kits de emergencia (o e-kits) los supervisa continuamente el sistema de gestión del almacén, y cuando algún componente se aproxima a los últimos seis meses de su vida útil en almacenaje, el kit se desempaqueta y se sustituyen los componentes más antiguos por otros nuevos.

Las situaciones a las que responden son muy variadas. La enfermedad del Ébola, por ejemplo, es una fiebre hemorrágica, al igual de la fiebre de Lassa. Cuando el reciente brote de Ébola se extendió por el África subsahariana, MSF ya disponía de kits para fiebre hemorrágica en la República Democrática del Congo (RDC) y Uganda, y más kits de emergencia en los centros de suministro de Europa, cada uno de los cuales representaba un centro de tratamiento de 20 camas durante dos semanas. «En circunstancias normales, un centro de tratamiento de 20 camas bastaría para poner en cuarentena un brote de enfermedad y conseguir controlarlo. Es algo que aprendimos con los brotes anteriores en Uganda y la RDC», dijo Stefaan. Sin embargo, los sistemas nunca son inamovibles, y MSF responde con rapidez ante las situaciones cambiantes. «Al cabo de varias semanas nos dimos cuenta de que este brote no era igual. Así que cambiamos nuestra estrategia y pasamos a suministrar artículos sueltos, ya que el volumen necesario no tenía precedentes».

“Por cada producto de nuestro catálogo tenemos al menos tres proveedores diferentes de modo que podemos acelerar el suministro cuando hace falta.”

Gestión de la cadena de suministro

Gestionar la cadena de suministro para que pueda aumentarse considerablemente el número de envíos cuando una situación de emergencia se convierte en un desastre de esta magnitud es también un proceso muy racionalizado. «Aplicamos una →



Una panorámica de sus almacenes

La cadena de suministro de MSF funciona en dos niveles: en el caso de proyectos continuos (misiones ubicadas en todo el mundo, donde se proporciona asistencia médica día tras día), cada país cuenta con su propio almacén de existencias para satisfacer los requisitos del proyecto. Cada uno de estos almacenes incluye una cierta cantidad de suministros de emergencia para situaciones que puedan surgir, por ejemplo un brote de cólera, pero si se agrava una emergencia, estas reservas pueden agotarse rápidamente. La estructura sobre la que se sustenta este sistema es una poderosa organización global de logística y cadena de suministro, MSF Global Supply, que utiliza un sistema de planificación de recursos empresariales (o ERP) que incorpora un módulo eficiente de gestión de almacenes. La división de suministro global no solo proporciona suministros periódicamente a las misiones, sino que, en palabras de Stefaan Philips, está “e-preparada”: lista para responder inmediatamente a grandes emergencias.

Desde su sede de Bruselas, Stefaan está a cargo de MSF Global Supply, que es literalmente la columna vertebral de la organización. «Nuestros almacenes principales utilizan predicción, planificación de los pedidos, del transporte, etc. para nuestros programas habituales, que representan un 60-70 % de nuestra actividad. Pero los almacenes también disponen de suministros de emergencia, que se reservan para estas, y solo se utilizan en esos casos».



Visite la página web de MSF

1. Carga para Filipinas, aeropuerto Ostend, Bélgica. La carga incluye kits médicos, material para consultas médicas, vacunas del tétanos, agua y equipamiento sanitario, así como otros productos de emergencia como tiendas de campaña y kits de higiene. Foto propiedad de Bruno de Cock/MSF

2. Interior de la tienda de campaña-almacén del hospital de MSF en Guiuan, Filipinas. Foto propiedad de P. K. Lee/MSF

gestión de proveedores múltiples», explicó Stefaan. «Por cada artículo del catálogo, tenemos al menos tres proveedores distintos (distribuidores o fabricantes) para poder acelerar el suministro cuando sea necesario. Y en aquellas ocasiones en las que MSF considera que una situación podría agravarse, podemos sobrestimar las cantidades y los volúmenes al principio para crear un excedente sobre el terreno, y para darle a la cadena de suministro el tiempo necesario para redoblar su rendimiento. Sabemos que es un riesgo, pero un riesgo calculado. Al final de la crisis podemos invertir la logística si hace falta, y recuperar las existencias que ya no se necesitan sobre el terreno»

Un aspecto importante de la adquisición de la cadena de suministro tras la respuesta inicial ante un desastre es reducir la longitud de esta cadena y abastecerse en la misma región siempre que sea posible. Por ejemplo, tras el tifón de Filipinas, una vez el mercado local empezó a funcionar correctamente otra vez, el personal de logística acudió para sincronizar los suministros local, regional e internacional. Se invirtieron cantidades importantes en la adquisición de recursos en Manila, que tenía acceso a muchos de los artículos que necesitaba MSF.



4

3. Almacén de provisiones de MSF en Bruselas. Foto propiedad de Ikram N'Gadi

4. Trabajadores de MSF recogen a un posible enfermo de ébola en ambulancia. Foto propiedad de Anna Surinyach

5. Distribución de productos no perecederos en barca en la isla Panay, Filipinas. Foto propiedad de Laurence Hoenig/MSF

6. Un equipo médico haciendo la ronda en un área de alto riesgo, el centro de tratamiento del ébola en Kailahun, Sierra Leona. Foto propiedad de Sylvain Chérkaoui/Cosmosh

La organización trabaja mano a mano con un amplio abanico de contratistas y ejércitos, pero también tiene todo tipo de opciones de transporte listas en su almacén.

FINANCIACIÓN

La organización recoge dinero en todo el mundo mediante donaciones personales y programas de recaudación de fondos, y lo pone en común para financiar intervenciones en todo el planeta. Más del 87 % de los fondos van a parar directamente a proyectos sobre el terreno, y solo se gasta un 3 % en administración y personal; el resto se emplea para la recaudación de fondos. De los ingresos mundiales, el 25 % se mantiene en metálico, para que la organización pueda responder de forma adecuada e inmediata ante las emergencias.

INFRAESTRUCTURA DE SUMINISTRO

Hay dos almacenes internacionales principales en Europa: uno en Bruselas y otro en Burdeos. También hay una plataforma de consolidación en Ámsterdam, principalmente para proyectos holandeses.

Existe un gran almacén internacional en Dubái, con capacidad para suficientes artículos no alimentarios de emergencia para abastecer a 10 000 familias. Estas existencias de distribuyen por todo el mundo exclusivamente en situaciones de emergencia, e incluyen artículos como tiendas, kits de higiene, mantas, etc.

En la actualidad, MSF trabaja en países de todo el planeta abasteciéndose de unos 250 almacenes sobre el terreno (la cifra está en fluctuación continua). Nairobi, por ejemplo, es la puerta de entrada de MSF a África oriental, y cuenta con 1300 m2 de suelo de almacén. Kinshasa, en la República Democrática del Congo, tiene un área de almacén de 1500 m2. En Afganistán, Kabul dispone de 1200 m2, etc. Estos almacenes permiten a las misiones poder responder a emergencias locales. Por ejemplo, en Haití el personal de MSF ya estaba tratando a los heridos a los tres minutos de que se produjera el terremoto.



5

Respuesta ante desastres de gran envergadura

Cuando se produce un desastre o una catástrofe en un lugar donde no hay ninguna misión de MSF, entran en juego unos protocolos claramente definidos, que son los que garantizan la rapidez de la respuesta. Se envía inmediatamente a evaluar la situación a uno de los varios equipos especialistas de exploración que están siempre de guardia en todo el mundo. Estos equipos están integrados por expertos en logística, medicina y gestión, y saben desenvolverse bien desde el primer momento, evaluando la naturaleza y el alcance de la emergencia y los materiales y el personal que debe enviar MSF. Después envían una propuesta detallada a las oficinas centrales. «En una emergencia, la toma de decisiones es muy rápida, y puede resolverse con unas cuantas llamadas de teléfono», dijo Stefaan. «Nuestra capacidad para responder tan rápidamente está estrechamente ligada a la independencia de MSF».

Con esto quiere decir que no hay agencias de financiación externas con la capacidad de influir sobre el proceso de toma de decisiones, ni de ralentizarlo. Más del 90 % de los fondos de MSF procede de donantes individuales independientes (ver recuadro), la mayoría de los cuales aporta cantidades modestas, lo que confiere a la organización de la libertad de tomar decisiones basándose en la situación sobre el terreno.

Haciendo todo lo posible

En cuanto se aprueba un proyecto se activa la cadena de suministro. Los equipos de logística sobre el terreno y en las oficinas centrales se ponen a trabajar, organizando materiales, recursos y financiación, evaluando rutas de penetración en la zona de la emergencia, y fletando aviones para entregar el cargamento.

Sobre el terreno, tanto el espacio en el almacén como el equipo de manipulación de materiales y la mano de obra deben estar listos para realizar las primeras entregas, que suelen llegar antes de transcurridas 24 horas desde que se produjo la alerta. Se debe identificar o crear un espacio adecuado para el centro de tratamiento médico y el alojamiento del personal. Esto puede implicar el uso de alojamiento y equipamiento locales ya existentes sobre el terreno, o el envío de tiendas y hospitales inflables.

Al mismo tiempo, se entablan negociaciones con el gobierno del país en cuestión para obtener los permisos necesarios para importar bienes y traer médicos y enfermeros, tarea que resulta mucho más sencilla en una situación de emergencia que en una misión.

En lugares donde MSF ya cuenta con una misión, por supuesto, ya están disponibles sobre el terreno la organización, el personal, los suministros periódicos y una serie de kits de emergencia, con lo que el proceso se acelera considerablemente. Cuando Haití se vio afectado por el terremoto de 2010, por ejemplo, el despliegue de personal médico y de enfermería, listo para prestar atención sanitaria, se produjo en menos de tres minutos. Los equipos de logística también estaban in situ, y comenzaron a evaluar inmediatamente qué se necesitaba y a incrementar el

volumen de suministros para responder a la magnitud y la naturaleza del desastre.

El último tramo

Una de las consecuencias inevitables de una emergencia de gravedad o un desastre natural son el caos y la congestión en tierra y en el aire que tienen lugar cuando las organizaciones humanitarias se movilizan para enviar cargamentos y personal, en un momento en que la infraestructura local ha resultado diezmada. «En estos casos tenemos que echar mano de la creatividad. Y el problema suelen estar en el último tramo, el último kilómetro o así, no en la logística», dijo Stefaan.

En Filipinas solo era posible llevar personal y suministros médicos a las muchas islas del archipiélago en barco, mientras que durante el terremoto de Nepal solo podíamos llegar hasta las comunidades de las regiones situadas a gran altitud en helicóptero. En Haití, MSF envió provisiones a Santo Domingo por avión, y después las llevó en camiones hasta Puerto Príncipe.

La organización trabaja en estrecha colaboración con una gran cantidad de contratistas y con el ejército, pero también tiene a su disposición todo tipo de opciones de transporte en su almacén listas para usar. «Tenemos muchos vehículos de transporte. Por ejemplo, disponemos de una flota de camionetas cerradas 4x4, que podemos transportar por aire allí donde hagan falta. Tenemos barcos para zonas a las que solo se puede llegar por agua, e incluso una pequeña Zodiac que es un barco de respuesta rápida con cabida para ocho personas, que se puede utilizar como ambulancia y puede transportar tanto personas como mercancías».

Hay países, como Siria, donde MSF no tiene permiso para llevar a cabo sus operaciones. Para el personal de una organización cuya razón de ser es ayudar a aliviar el sufrimiento dondequiera que se encuentre, puede resultar muy difícil esperar al otro lado de la frontera a que vayan llegando los refugiados.

Conclusión

Tras 44 años respondiendo a emergencias y desastres, MSF ha perfeccionado sus operaciones para poder reaccionar de forma tan rápida como eficaz. Para las víctimas humanas de un desastre, unas horas pueden representar la diferencia entre la vida y la muerte, entre recuperar la salud o quedar discapacitado para siempre, y es la función logística y de la cadena de suministro –la columna vertebral de la organización– la que hace posible la rapidez de su respuesta. ■

Si tiene algún comentario sobre este artículo envíelo a: editor@eurekapub.eu



6

Las reputaciones y las marcas tienen su valor, pero pueden mancillarse en un abrir y cerrar de ojos.

Ruari McCallion nos cuenta cómo implantar estructuras para crear, gestionar y proteger el buen nombre de un negocio.

La reputación es un activo cuyo valor resulta difícil determinar. La gente sabe que vale algo, sobre todo el personal comercial. Una buena reputación facilita la actividad empresarial. Influye positivamente sobre el precio de las acciones, en el caso de las empresas que cotizan en bolsa, y sobre la facilidad con la que se puede obtener financiación de los bancos, la bolsa y otras fuentes. Las condiciones de crédito, la confianza de los proveedores y la colaboración de los socios son mejores cuando un negocio está bien visto. Entonces, ¿cuánto vale? Puesto que hasta ahora ningún contable ha encontrado la forma de incluir la reputación en el balance financiero, podría decirse que es la misma definición de "inestimable". ¿Cómo se crea y cómo se la cuida?

Es sumamente importante para cualquier empresa introducir una serie de normas y procedimientos para garantizar una gestión efectiva y profesional de su reputación, tanto en los buenos como en los malos tiempos.

Cuando las cosas van bien, la directiva de la empresa (director general, consejero delegado, presidente, socio principal) estará a disposición de la prensa para hablar de las buenas noticias. En los buenos tiempos, la empresa tiene tiempo de considerar y diseñar una campaña de comunicación y desarrollarla correctamente, dirigiéndola a los contactos que se prevé resulten más receptivos. Quizás su equipo de comunicación haya estado dedicando tiempo a los contactos para cimentar la relación con ellos. Es posible que se haya creado un grupo de especialistas establecidos, tanto dentro como fuera, y todos conozcan su papel y sus responsabilidades. Esto es independiente del tamaño de la organización. Incluso una empresa pequeña puede y debe emplear profesionales de las relaciones públicas, ya sean externos o internos. Si la reputación es inestimable, merece la pena invertir un poco en cuidarla y protegerla.

Una buena reputación puede tardar años en crearse, pero puede destruirse en un instante. Los accidentes son cosas que pasan, al igual que los fallos de diseño, el mal rendimiento de los proveedores y la contaminación de los productos. El truco de la gestión de crisis consiste en evitar convertir los dramas en desastres. Una manera de empeorar las cosas seriamente es negarse a aceptarla, o intentar encubrirla.

Todos conocemos los casos de retiradas de vehículos de los principales fabricantes y, en general, aparte de los canales de noticias de 24 horas, nadie se emociona demasiado con

ellos; con la obvia salvedad de incidentes en los que peligró la vida de las personas, entre los que pueden contarse alertas alimentarias, explosiones de aparatos y cualquier otra cosa que pueda parecer dramática vista a través de la cámara. Igual de interesantes (por lo que respecta a los medios de comunicación) son imágenes de altos cargos intentando evitar preguntas apuradamente, o contestando de forma que deje claro que nadie está en control, porque el control lo es todo.

«No hay dos crisis iguales, y por eso es difícil dar una solución única para todas, pero, en general, si algo ha ido mal es mejor asumir la responsabilidad ante los medios de comunicación», según Liz Cartwright, Directora ejecutiva de Cartwright Communications, una agencia de RR. PP. que lleva más de una década batiéndose con las preguntas "hostiles" de los medios. «Después, se pide perdón y se buscan formas de mejorar el producto o los servicios de ahí en adelante. Si su empresa no tiene culpa, hay que manejar la situación con más cuidado, para lo que a veces es necesario conocer las leyes sobre medios de comunicación, y tener la seguridad necesaria para tratar con un periodista que no acepta un "no" por respuesta».

Parece haber un sinfín de ejemplos del síndrome del avestruz, en los que las empresas fingen que no ha pasado nada, o que no es tan malo como se ha dicho, pero que en cualquier caso no quieren hablar de ello. Si la empresa no habla de ello, ese vacío lo llenarán la especulación, los rumores, los chismes y unas acusaciones cada vez más descabelladas. Una estrategia efectiva para la gestión de crisis resultará mucho más barata y protegerá mucho mejor la reputación de la empresa que las evasivas.

«Después de toda crisis, lo primero que hay que hacer es recopilar datos sobre los hechos. Asegúrese de disponer de toda la información, con fechas, antes de adoptar una estrategia para manejar la situación», prosiguió Liz, que recomendó encarecidamente cumplir los plazos de los periodistas para evitar "sillas vacías" y observaciones del tipo "no había nadie dispuesto a comentar el caso", que solo sirven para empeorar la situación. Si la culpa es de la empresa y es preciso disculparse públicamente, discúlpese. Por supuesto, hay que poner la disculpa en contexto con información sobre cómo se cometió el error, identificar las enseñanzas para el futuro que se pueden derivar de la situación, y las medidas específicas que se están adoptando. Si su empresa no tuvo la culpa, su equipo de comunicaciones debería hablar con los periodistas y explicar por qué, y siempre dé por supuesto que todo lo que se diga será del dominio público. Es importante hacer un seguimiento. No pierda de vista tampoco la importancia de las redes sociales: en ellas una carrera puede destruirse, literalmente, en cuestión de horas. Las grandes corporaciones tardan más, pero también se las puede hacer morder el polvo con una campaña de Twitter o de Facebook.

No todas las crisis son fáciles de gestionar, y es entonces cuando necesita expertos que le ayuden. Quizás la crisis de hoy no se haya olvidado mañana, sino que podría necesitar su gestión mediante la recuperación y la rehabilitación. Cuando crea que está todo perdido, trabaje para reconstruir y reparar el daño ocasionado. Proteger una buena reputación bien merece la pena. →

CUIDANDO DEL BUEN NOMBRE



1. Liz Cartwright, directora, Cartwright Communication.

“Ninguna crisis es igual a otra por eso es difícil ofrecer una única solución válida para todas pero, en general, si algo ha ido mal es mejor afrontarlo con responsabilidad en los medios de comunicación.”



BUENOS CONSEJOS PARA LA GESTIÓN DE UNA CRISIS

Una estrategia efectiva debe planearse, estructurarse, implantarse y ponerse en práctica.



Implante **POR ANTICIPADO** un conjunto de procedimientos aprobados. Esto es fundamental para responder con prontitud y proteger la marca de la empresa.



Promueva su Plan de Crisis en su empresa, y asegúrese de que el personal sepa que informar de un problema no será motivo de sanciones.



Siempre habrá un grupo central de personas que serán responsables de la toma de decisiones y de dirigir las comunicaciones durante cualquier crisis, sea cual sea su tamaño y alcance. Asegúrese de que reciban la formación adecuada, que entiendan su papel y que sus datos de contacto figuren en un punto central, para que sea fácil ponerse en contacto con ellos.



Una crisis no es el momento de aprender un nuevo trabajo. Una situación así no debería ser la primera vez que un portavoz habla con los medios de comunicación. La persona que será la voz oficial de la empresa en caso de crisis dependerá de la situación, así que invierta en formación en medios de comunicación para un grupo de empleados adecuado a las necesidades de su empresa.



En toda empresa se dan docenas –si no más– de posibles situaciones de crisis que podrían destruir una marca, y la mala comunicación empeora aún más la situación. El proceso de planificación debe anticiparse a ciertas situaciones clave y formular un borrador para afrontarlas. Esto es algo que ahorrará un tiempo precioso.

DURANTE UNA CRISIS

- 1. RECONOCER:** la persona cercana al origen reconoce que se ha producido una situación de crisis e informa de ello a la directiva.
- 2. MOVILIZAR:** un grupo central de crisis. En él pueden incluirse al departamento legal, al de RR. HH., al de RR. PP., al consejero delegado, al jefe de operaciones, al director financiero, etc.
- 3. REACCIONAR:** implantar un plan de comunicación lo antes posible.
- 4. INFORMAR:** hacer un seguimiento de los medios de comunicación tradicionales Y de las redes sociales, e informe de su contenido a todas las partes interesadas según proceda. La cobertura mediática resultante puede exigir adaptar el plan de comunicaciones.
- 5. EVALUAR:** hacer una sesión informativa final y medir el impacto. Introducir cambios operacionales cuando sea necesario.

Dejamos patente nuestro agradecimiento a Charlotte Williams, de Colliers International.

Si tiene algún comentario sobre este artículo envíelo a: editor@eurekapub.eu

¿Tienen futuro los motores diésel?

Conforme las carretillas eléctricas van aumentando su participación del mercado de la manipulación de materiales y crece el interés suscitado por las energías renovables, ¿han entrado los motores diésel en vías de extinción?

Según **Mark Nicholson** hay motivos para pensar que los motores diésel siempre serán parte del panorama energético mundial.

Hay muchas aplicaciones para las que una carretilla diésel es un opción mucho mejor que una de batería y, por sorprendente que resulte, en algunos casos el gasoil resulta más sostenible desde el punto de vista medioambiental que la electricidad. →



Tecnología diésel limpia

Existen diversas tecnologías para ayudar a los fabricantes a reducir las emisiones. Se suelen basar en uno o varios de los siguientes elementos:

Filtros de partículas diésel (DPF)

Estos filtros atrapan las partículas procedentes del escape de aire y las queman.

Tubrocompresores

Mediante el uso de un motor turboalimentado más pequeño y más eficiente, que rinde igual que las unidades menos avanzadas de mayor tamaño, se reduce el consumo de combustible y, por tanto, también las emisiones.

Reducción catalítica selectiva (SCR)

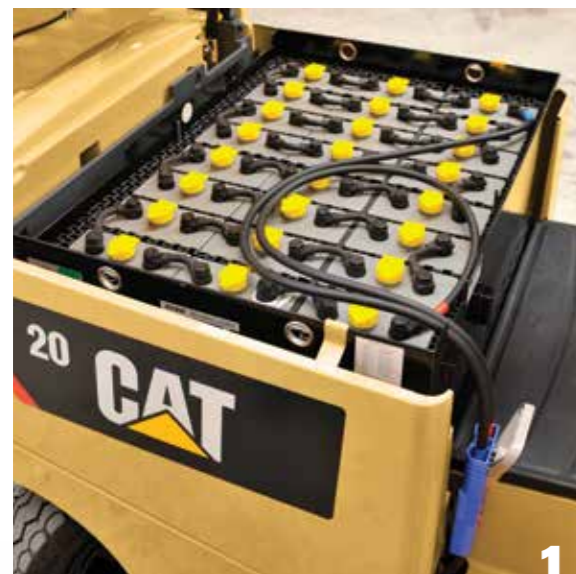
Un sistema SCR utiliza un catalizador como un fluido para el sistema de escape (DEF) o con base de urea para reducir las emisiones de NOx.

Catalizadores de oxidación de diésel (DOC)

Este método se basa en un proceso de oxidación que utiliza un catalizador para convertir algunas de las emisiones en agua y otras sustancias relativamente inocuas.

Recirculación de gases de escape (EGR)

En la EGR, el oxígeno se diluye en la cámara de combustión mezclando el aire de entrada con los gases de escape enfriados. Esto baja la temperatura tope de la combustión, lo que a su vez hace que se genere menos NOx. Al bajar la temperatura, aumenta el contenido de partículas del escape, que son capturadas por un filtro de partículas diésel (DPF).



Ventajas del gasoil

Por qué la electricidad no es tan ecológica como parece

En zonas que no disponen de energía solar, eólica, hidroeléctrica u otras fuentes renovables para generar electricidad, el volumen total de emisiones resultante de una carretilla eléctrica es mayor que el de una carretilla diésel. La carretilla eléctrica en sí misma no contamina, pero hay que tener en cuenta la cantidad de carbón, gas o petróleo que debe quemarse para generar la carga eléctrica de la batería.

Tampoco podemos olvidar que transformar energía de un tipo en otro es ineficiente. Cuando la energía procedente de combustibles fósiles se convierte en energía eléctrica, una gran parte se pierde en forma de calor. Al convertir la corriente en electricidad estática para la batería se producen pérdidas similares. En cambio, el gasoil alimenta directamente el motor. Lo mismo sucede con las carretillas de celdas de combustible de hidrógeno, puesto que hace falta electricidad para producir el hidrógeno.

Cuando lo importante es la duración

La estructura de los motores diésel es muy robusta, y al estar diseñados para funcionar con bajas revoluciones son menos vulnerables al desgaste. Los propietarios de carretillas diésel pueden esperar que duren mucho, que necesiten de un mantenimiento mínimo y conserven bastante valor residual. Esto es bueno desde el punto de vista económico y también para el medio ambiente, ya que reduce la cantidad de materias primas que se consumen y la necesidad de eliminar residuos.

La energía de una carretilla elevadora diésel está siempre lista lo que permite que opere 24/7 con sólo unos minutos de parada si es necesario rellenar el depósito.

Cuando la potencia tiene prioridad

Normalmente, una carretilla elevadora proporciona más potencia que una carretilla eléctrica comparable, un mayor par motor, una mayor capacidad para superar pendientes, más aceleración y mayor velocidad de elevación. Con las cargas más pesadas, los motores diésel suelen ser indispensables.

Cuando las carretillas están en funcionamiento continuo

La potencia de una carretilla diésel siempre está lista, lo que permite utilizarla las 24 horas, los 7 días, con tan solo unos minutos de inactividad si hace falta repostar. Con las carretillas eléctricas hay que cambiar la batería con frecuencia, y hay que tener un programa de recarga cuidadosamente elaborado. Si queda poca carga en la batería, es posible que los operarios no puedan utilizar accesorios que consumen mucha energía, mientras que una carretilla diésel ofrece una funcionalidad total siempre que quede combustible en el depósito, por poco que sea.

Cuando el lugar de trabajo está lejos

Pensemos, por ejemplo, en una obra antes de conectarla al suministro eléctrico. En casos como ese, resulta difícil disponer de bastantes baterías cargadas para una carretilla eléctrica, pero el gasoil para una carretilla diésel es relativamente fácil de transportar allá donde haga falta.

Cuando se dispone de poco capital

El coste de las carretillas diésel es considerablemente menor que el de las eléctricas, por lo que seguirán gozando de mucha aceptación entre las empresas que necesitan reducir al mínimo la inversión de capitales.

Las cada vez más, las estrictas regulaciones sobre emisiones están llevando a los fabricantes a hacer motores más limpios y eficientes.

Tratamiento de las emisiones del motor

El principal argumento en contra de las carretillas diésel son las emisiones del motor. La combustión de gasoil, al igual que cualquier combustible fósil, genera dióxido de carbono y contribuye al cambio climático. Asimismo, libera partículas y otros contaminantes que son perjudiciales para la salud de los seres humanos. Tan solo en el Reino Unido, se calcula que se producen unas 5000 muertes prematuras todos los años por causas relacionadas con las emisiones de gases de escape procedentes de motores de combustión. También hay que recordar que la Tierra no dispone de una fuente inagotable de combustibles fósiles, por lo que debemos conservarlos.

Por suerte, hay muchas otras cosas que podemos hacer para hacer que los motores diésel contaminen menos y consuman menos combustible. Los reglamentos sobre emisiones son cada vez más estrictos, sobre todo en la UE y en EE. UU., y esto está obligando a los fabricantes a hacer motores cada vez más limpios y eficientes.

Desde 1996, la UE ha estado introduciendo nuevos límites en varias fases, que especifican los niveles de óxidos de nitrógeno (NOx), hidrocarburos (HC), monóxido de carbono (CO) y –en el caso de los motores diésel– partículas en suspensión ("PM" por sus siglas en inglés) procedentes de maquinaria móvil no de carretera. Por "partículas en suspensión" nos referimos principalmente a partículas de hollín, pero también se incluyen los residuos oleosos. Si desea profundizar de lleno en los detalles, consulte la Directiva 97/68/CE y sus varias enmiendas posteriores.

En época reciente habrá oído hablar de la normativa sobre emisiones de la Fase III B de la UE en folletos e información sobre carretillas elevadoras, o su equivalente "Tier IV Interim" en el caso de productos estadounidenses. Siempre que trate con proveedores responsables, como Cat® Lift Trucks y sus concesionarios, no tiene que preocuparse del cumplimiento de estos reglamentos. Ya se ha implantado un plazo para la sustitución necesaria de motores, y existe un mecanismo de flexibilidad que permite la venta de las existencias de motores de la Fase III A. Toda carretilla que se compre antes de la introducción de la Fase III B, o dentro del plazo del mecanismo de flexibilidad, puede utilizarse legalmente sin modificaciones. ■

Si tiene algún comentario sobre este artículo envíelo a: editor@eurekapub.eu

1. El motor a batería es ideal para muchas aplicaciones, pero no para todas.
2. La tecnología avanzada del diésel ofrece la alta potencia que se le presupone, pero con menos consumo y menos emisiones.



Visite
Cat Lift Trucks

La nueva generación de motores diésel

Al actualizar sus carretillas diésel contrapesadas para cumplir con los requisitos de la Fase III B de la UE, Cat® Lift Trucks se ha concentrado en el uso de motores turboalimentados de bajo consumo y en la última tecnología de filtrado de partículas diésel (DPF).

Para la popular gama DP40-55N de 4 a 5,5 toneladas, hemos elegido la unidad Perkins 854F de 4 cilindros. Tiene una capacidad de 3,4 litros, pero proporciona el rendimiento que cabe esperar de un motor de 5 litros. El resultado es una carretilla cuya densidad de potencia líder en su categoría se combina con un muy bajo consumo de combustible y bajas emisiones.

Su resistente DPF metálico ofrece regeneración pasiva, que quiere decir que el hollín que se recoge se quema mientras la carretilla está en funcionamiento, sin que sea necesario apagarla. Este filtro DPF tampoco requiere mantenimiento.



Biodiésel

El biodiésel es un combustible renovable procedente de aceites vegetales y, a veces, de aceites de cocina o grasas animales, y que en la actualidad ya se mezcla comúnmente con gasoil en Europa. De hecho, es posible modificar los motores diésel para que funcionen con biodiésel al 100 %. Además de reducir nuestra dependencia de los combustibles fósiles, ofrece una reducción de emisiones perjudiciales de escape. En el sector del transporte, la UE tiene por objetivo aumentar la proporción renovable de los combustibles en un 10 % antes de 2020.

La desventaja es que el cultivo, transporte y proceso de cosechas destinadas a biodiésel puede acarrear un alto nivel de consumo de combustible y de emisiones por parte de la maquinaria utilizada. También existe el riesgo de que los productores destruyan zonas de cultivo de alimentos y hábitats cruciales para abrir paso a los cultivos destinados a combustibles. Finalmente, tenemos que solucionar la susceptibilidad del biodiésel a la contaminación (ver eureka 24).

Pero sean cuales sean los problemas a los que nos enfrentemos, el progreso hecho hasta la fecha nos hace confiar en que encontraremos soluciones, y en que el gasoil aún tiene mucho que ofrecer en nuestro sector.

¿El camino del crecimiento?

Las fusiones y las adquisiciones han gozado de mucha popularidad como medio de lograr el crecimiento empresarial y de aumentar la participación de mercado, y el sector de la manipulación de materiales han sido testigo de una nueva oleada de consolidación. ¿Qué características deben buscar las empresas (así como los clientes y los inversores) para lograr un maridaje comercial perfecto? **Ruari McCallion** indaga.

La industria de manipulación de materiales no es ajena a las fusiones y las adquisiciones (F y A); el primer ejemplo parece ser la adquisición de la Bullock Electric Company por Allis-Chalmers en 1903. La industria en su encarnación actual empezó a tomar forma en la década de 1980, cuando los principales nombres del sector treparon hasta lo más alto. Hemos sido testigos de al menos 28 fusiones en los últimos 15 años, y el panorama está cambiando otra vez.

Atracción mutua

En general, las fusiones y adquisiciones en el sector de la manipulación de materiales han sido positivas. Seguramente ayuda el hecho de que las compañías de manipulación de materiales suelen tener objetivos bien definidos, y las rutas que siguen para lograrlos están bastante bien alineadas incluso antes de esas grandes uniones. Pero ni siquiera los objetivos comunes garantizan el éxito, y el crecimiento de las organizaciones multinacionales de envergadura global dificulta más las cosas. La creación de una organización fusionada que funcione bien no es una casualidad, sino que tiene que planearse e implantarse con rigor.

«La actividad de F y A en el sector del transporte y la logística en los últimos años se ha visto influida por las exigencias crecientes del cliente final, y el requisito de proporcionar soluciones integradas completas a escala global», dijo Barry Sheenan, director asociado de Livingstone, una compañía de financiación empresarial. «Esto está promoviendo la adquisición de proveedores especializados que pueden mejorar y ampliar la oferta de servicios actual de la empresa adquiriente. Así, esos proveedores tienden a cotizarse a múltiplos más elevados tanto en los mercados públicos como privados. Además, la del transporte y la logística es, por naturaleza, una industria global, y las fusiones y adquisiciones han sido un vehículo eficiente para las estrategias de expansión internacional». Sin embargo, ¿se pueden utilizar las fusiones para ocultar el desmantelamiento del exceso de capacidad de una empresa en un mercado extremadamente competitivo y congestionado?

«Mientras que las fusiones y adquisiciones pueden ayudar a lidiar con el exceso de capacidad, la última tendencia del mercado para solucionar las fluctuaciones en el volumen de transacciones ha sido desarrollar modelos operativos sin activos o con pocos activos», según explicó Sheenan. «A menudo estos modelos suponen el uso de una flota operada por el propietario y, por tanto, reducen el gasto de capital necesario para mantener las flotas que tienen las empresas en propiedad».

Estos modelos suelen darse más entre los usuarios finales que entre los fabricantes de equipos originales (OEM), que podrán proporcionar condiciones flexibles, como paquetes de leasing y contratos de mantenimiento completo,

o de "servitización". En los ejemplos más extremos, proporcionan a los clientes acuerdos tipo "power by the hour": las carretillas se pagan solo cuando están en funcionamiento. El excedente de capacidad se devuelve al OEM o al concesionario, lo que aparta considerablemente el grueso del riesgo financiero del usuario final y lo acerca al proveedor. Una empresa necesita grandes recursos financieros para poder funcionar con rentabilidad en un entorno de este tipo. El riesgo financiero hace que los objetivos, metas y modelos operativos deban estar estrechamente alineados.

“No hay una regla de oro para las adquisiciones, pero hay unos retos clave que deberían considerarse como parte de cualquier análisis; y la integración es el primero de la lista.”

El éxito es una recompensa, no un regalo

Chris Noblet, consejero delegado de Rivo, una empresa de software para la gestión de riesgos, tiene experiencia con la tecnología y con otras empresas como Capita y Arthur Anderson. Según él, para alcanzar el éxito hace falta un plan de integración exhaustivo y bien diseñado, para crear sinergias de costes e ingresos.

«En las adquisiciones no hay una solución que sirva para todos los casos, pero sí existe una serie de retos clave que deben tenerse en cuenta como parte de cualquier enfoque, y a la cabeza de esa lista está la integración», dijo Noblet. «Asegúrese de tener un plan bien definido de lo que puede aportar a su negocio la adquisición de una empresa, y cómo encajará exactamente en su modelo de negocios actual. Al final, son los que consolidan totalmente todas las áreas de su negocio los que estarán en mejores condiciones de crecer y responder a las necesidades de sus clientes».

Paul Heugh, consejero delegado de la firma de implementación estratégica Skarbek Associates, argumenta que la integración no es solo una cuestión de sistemas y procedimientos operativos, sino que hay otras cuestiones que también son fundamentales.

1. La afinidad cultural es una consideración esencial si queremos que una fusión o absorción triunfe.

2. Barry Sheehan, socio director en Livingstone.

3. Paul Heugh, director general en la firma de implementación estratégica Skarbek Associates.

Acuerdo de voluntades

«La alineación cultural es algo que solo se considera de pasada antes de una fusión o adquisición, pero según una reciente encuesta de Deloitte, el 76 % de los gestores la consideran muy importante o de cierta importancia a la hora de integrar dos organizaciones», dijo. La falta de integración cultural se ha identificado como una de las causas principales del incumplimiento de objetivos de sinergia. El cambio de circunstancias da lugar a la incertidumbre, que puede resultar perjudicial (tanto a corto como a largo plazo) si el proceso de la integración de sistemas y comercial no hace algo por solucionarla. Una buena fusión o adquisición se asegurará de lidiar con la incertidumbre lo antes posible. Explicar a los empleados la estrategia a largo plazo lo más al principio del proceso posible ayudará a reducir la incertidumbre y a aumentar la confianza. Puede ser incluso una ocasión de atender a problemas que ya existían en las empresas fusionadas y solucionarlos. Una organización de gran tamaño puede ser un lugar confuso, y cuanto más grande, más; pero no tiene por qué ser así. Lo que deben hacer las empresas es implicar y hacer partícipes a todos los empleados que entienden de verdad la organización en su conjunto, incluidos sus procesos, empleados, cultura y filosofía. Según Heugh, estas personas son un recurso escaso.



Cómo despejar la niebla

Ninguna empresa entabla una relación con la intención de fracasar, pero los objetivos deben estar claros, incluidos los motivos de la decisión de fusionarse. El resultado potencial puede enfocarse de forma distinta según el punto de vista del observador. Se suele decir que los empleados son el activo más importante de una empresa, pero los accionistas también son importantes, y deben apoyar la fusión; y lo mismo sucede con todas las partes interesadas.

«Suponiendo que se siga un plan de integración exhaustivo y bien diseñado, se pueden crear sinergias de costes e ingresos, que a su vez aumentan la rentabilidad y, en último término, los resultados para los accionistas», dijo Sheenan. «A más largo plazo, el auténtico valor para los accionistas se crea cuando las fusiones y adquisiciones tienen una justificación estratégica clara, un proceso exhaustivo de diligencia debida, y un plan coordinado de integración tras el acuerdo que garantice la realización del potencial previsto».

Una forma de pensar distinta

Heugh observó además que la forma de considerar las organizaciones sigue estando muy influida por el pensamiento de la era industrial, y por una mentalidad dominada por los procesos y la fabricación. Una organización adquirida se suele considerar en cuanto a su trasfondo financiero, su dinámica del mercado, su estructura organizativa y su equipo de gestión; pero el mercado actual está saturado, muy congestionado, lleno de información (aunque quizás falte entendimiento) y es ultrarrápido, y la mentalidad establecida basada en activos y procesos puede resultar peligrosa por limitada.

«Todas las empresas que prestan atención a estos factores obtienen de hecho una ventaja estratégica considerable, y son estas empresas las que suelen tener más éxito en las fusiones y las adquisiciones», dijo Heugh.

¿Tendrá éxito una fusión o adquisición que afecte a su negocio? El tiempo lo dirá. Las conferencias de prensa y las presentaciones ante los inversores siempre sonarán atractivas, pero es importante afinar el oído y tomar nota de lo que se diga (o no se diga) sobre la integración de sistemas –los sistemas informáticos son la clave para la recopilación y el análisis de datos– y la mezcla de culturas. Si una empresa conserva a sus mejores empleados, si el representante que ha llegado a conocer bien y en el que confía se queda, entonces el futuro se presenta halagüeño. ■

Si tiene algún comentario sobre este artículo envíelo a: editor@eurekapub.eu



TODA UNA "GAMA" DE POSIBILIDADES



La gama completa de Cat® combinada con nuestra experiencia, abre un mundo de nuevas posibilidades sea cual sea la aplicación que necesite.

Contacte con nosotros para descubrir una forma personalizada de hacer crecer su negocio. **¡Así es como somos!**

BUILT FOR IT.™

¡Visite nuestra nueva WEB!

www.berge-manutencion.es

91 151 60 00



Bergé Manutención Ibérica
C/ Alcarria, nº 5. Pol. Ind. Coslada, 28823, Madrid.

©2015, MCFE. Todos los derechos reservados. CAT, CATERPILLAR, BUILT FOR IT, sus logos respectivos, su imagen visual distintiva ("el amarillo Caterpillar" y el triángulo "Power Edge"), así como la identidad corporativa y de producto que aquí se utiliza son marcas registradas de Caterpillar y no pueden utilizarse sin permiso.



BERGÉ
Manutención Ibérica

CAT
Lift Trucks