

MADE  
**in**  
GERMANY

**2018**

Octubre - Diciembre

**AHK** Deutsch-Bolivianische  
Industrie- und Handelskammer  
Cámara de Comercio e Industria  
Boliviano-Alemana



# DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS



Esta versión digital es auspiciada por:

Esta versión digital es auspiciada por:



**Lufthansa**



hiller



HONNEN LTDA.





*Los detalles*  
**HACEN LA DIFERENCIA**



Christian Schilling  
Presidente



Rodolfo Richter  
Gerente General

## Estimados Lectores:

A pocas semanas de culminar una nueva gestión marcada por el excelente desarrollo de las relaciones bilaterales entre Bolivia y Alemania, nos es grato presentarles la última edición de nuestra revista trimestral "Made in Germany", cuyo tema central es la "Digitalización en las Empresas".

En esta ocasión les presentamos las actividades más importantes que desarrolló la Cámara de Comercio e Industria Boliviano - Alemana (AHK), así como también las actividades que llevaron a cabo varias de nuestras empresas afiliadas durante el último trimestre de esta gestión.

Alemania es sin duda alguna líder en digitalización y pionera en industria 4.0 gracias a la optimización continua, anticipación a situaciones de competencia y la atención hacia las necesidades de los clientes. Esto hace que las compañías sean ágiles, innovadoras y eficientes. Sin embargo, aún queda un largo camino: Un estudio del Boston Consulting Group (BCG) confirma que 35 % de las compañías poseen un grado de digitalización bajo; mientras que el 24 % consideran que la digitalización hace peligrar su existencia.

Bolivia por su parte, está en el grupo de países que, a pesar de tener bajos grados de digitalización, está dando pasos acelerados en dicho proceso, según el Índice de Evolución Digital. Tal condición hace que Bolivia sea altamente atractiva para potenciales inversionistas que quisieran contribuir a sostener ese proceso de innovación, lo que exige un buen esfuerzo para políticas públicas que generen la institucionalidad y la infraestructura que la temática exige.

En cuanto a ferias, damos a conocer el calendario de las ferias más importantes que se llevarán a cabo en Alemania en los primeros meses de la siguiente gestión. Además, presentamos la Fruit Logistica, feria líder internacional para el marketing de frutas y hortalizas, que se llevará a cabo del 6 al 2 de febrero y donde se presentarán más de 3000 expositores. También dedicamos un artículo a la ProWein, Feria internacional del

vino y bebidas espirituosas, que en marzo del próximo año celebrará su 25° aniversario.

El departamento de Formación Profesional Dual presenta un reportaje sobre el primer programa de Formación Dual en el sector Hotelero en Bolivia, mismo que tuvo una duración de 4 meses y medio. Después del primer mes de preparación y capacitación de capacitadores, siguieron tres meses de capacitación para las aprendices; la teoría en el Instituto Técnico CEFIM y las prácticas en renombrados hoteles de la ciudad de La Paz. Tanto las aprendices como los hoteles participantes se mostraron muy satisfechos con este programa.

Por otra parte compartimos los eventos que realizamos en los últimos meses en La Paz y Santa Cruz, entre los que se destacan los seminarios sobre Precios de Transferencia, Sistema de Franquicias, Eficiencia en Procesos Mineros y Medidas de Seguridad; como también las entrevistas del Senior Experten Service y las Terceras Jornadas de Propiedad Intelectual.

Aprovechamos también para dar la bienvenida a nuestros nuevos Miembros: Arze Cardona, Bodega Dolz, Camino Plaza Hotel, Entidad de Depósito de Valores, Gran Hotel Cochabamba, Grupo IBG, SAP Perú y Toloma Gran Hotel.

Finalmente les damos a conocer un poco más sobre la cultura alemana con un reportaje sobre su variada gastronomía. Asimismo, los invitamos a visitar nuestro Weihnachtsmarkt (mercado navideño alemán) que se llevará a cabo del 14 al 16 de diciembre en la calle 16 de Calacoto al lado del Hotel los delfines, donde podrán tener una grata experiencia y tiempo en familia disfrutando la cultura navideña alemana.

Agradecemos a nuestro directorio, miembros, ejecutivos y amigos por los logros alcanzados en esta gestión. Les deseamos a todos ustedes felices fiestas y una grata lectura. ☺

La Paz: Av. Claudio Aliaga #1182, Bloque J-47 San Miguel . Telf.: (+591) 2 -2799 -838

¡YA ABRIMOS! Santa Cruz: Calle Los Gómeros #111, Barrio Sirari . Telf.: (+591) 3-3444-111

www.galeriakarlovyvary.com Galería Karlovy Vary galeria\_karlovy\_vary GaleríaKarlovyVary

Fomentado por:



Ministerio Federal de Economía y Energía

en virtud de una decisión del Bundestag alemán

MADEinGERMANY  
octubre - diciembre 2018



Con sus 25 años, ProWein es la feria más importante del sector internacional del vino y los licores, es el encuentro anual más relevante, además de punto de encuentro central y plataforma de pedidos más activa del sector. La demanda de superficie contratada sigue aumentando, al mismo tiempo que cada vez más proveedores de más países desean estar en Düsseldorf. En ProWein 2018 participaron 6378 expositores de 67 países, entre los cuales se encontraban veinte empresas e instituciones de Alemania, Francia, Grecia, Italia y Austria que se han mantenido fieles a ProWein desde que se fundó y que han acudido sin falta como expositores desde 1994. 🍷



La tecnología digital por sí sola no logra que las empresas se vuelvan ágiles, innovativas y/o eficientes. Este trío de características está anclando principalmente en la cultura de la empresa, luego en la estructura de la empresa y en su organización. Finalmente, estas características vuelven a ser encontradas en los modelos de negocios y en los procesos.

Dos o tres tools aislados no logran crear estas características, sobre todo cuando no se comunican entre sí. A esto se suman otros aspectos. Lo primordial es escudriñar modelos de organización y procesos. Para las empresas esto significa: un nuevo lineamiento hacia metas y optimización. La base para ello la proporciona una estrategia de empresa unificada. La tecnología digital sirve únicamente como un apoyo. 📱

# Contenido

**Editorial**  
Made in Germany

pág. 3

**Actualidad Alemania**  
Notas Cortas Alemania

pág. 6

**Ferias**  
Calendario de Ferias  
Fruit Logistica  
ProWein  
pág. 10

**Tema Central Alemania**  
Así se llega a la transformación digital

pág. 14

**Tema Central Bolivia**  
Digitalización en América Latina

pág. 16

**Publirreportaje**  
Colegio Eagles

pág. 18

**Formación Dual**  
Formación Dual a la paceña

pág. 20

**Eventos**  
Eventos AHK

pág. 22

**Publirreportaje**  
Exxis Group

pág. 23

**Bienvenid@s**  
Bienvenid@s

pág. 26

**Nuevos Miembros**  
Nuevos Miembros

pág. 27

**Varios**  
La gastronomía alemana  
pág. 29

octubre/  
diciembre  
2018

**Edición**  
Sergio Heredia

**Diagramación**  
Sergio Heredia

**Presidente**  
Christian Schilling  
Droguería INTI S.A.

**Presidente Honorario**  
Fernando Knaut  
Multitec Ltda.

**Directores Propietarios**  
Dr. Pablo Lara  
Industrias Lara Bisch S.A.

Jorge Fiori  
Banco BISA S.A.

**Directores Suplentes**  
John Prado  
Siemens Bolivia S.A.

**Contacto**  
Sergio Heredia  
sh@ahkbol.com  
Tel.: 2795151  
Cel.: 72072274

www.ahkbol.com

**Redacción**  
Anja Witt (AW)  
Carol Dorado (CD)  
Carola Borda (CB)  
Huáscar Cajías (HC)  
Liam Lowdon (LL)  
Natalia Campuzano (NC)  
Sergio Heredia (SH)

**Impresión**  
Hermenca Ltda.

**Vice-Presidente**  
Guido Hinojosa  
C.A.I.S.A.

**Gerente General**  
Rodolfo Richter

**Tesorero**  
Jens Heymert  
Intercom Ltda.

Emilio von Bergen  
La Papelera S.A.

Roberto Zenteno  
Banco Nacional de Bolivia S.A.

Norbert Honnen  
Honnen Ltda.

Christian Kyllmann  
Hansa Ltda.

Bernd Stahmer  
Corimex Ltda.

Franklin Antezana  
Tecnopor S.A.

Andres Kieffer  
Kieffer & Asociados S.A..

Ariel Vargas  
Sociedad Industrial Molinera S.A.

Jorge Rubin de Celis  
Inversiones y Servicios Generales SRL

Marcos Grisi  
Magri Turismo Ltda.

**Representantes**  
Santa Cruz:  
Norbert Honnen  
Honnen Ltda.

Cochabamba:  
Gerardo Wille



Foto: Paneles solares en Hesse, Alemania



Foto: Turbina eólica

## Transformación energética

Con la transformación energética, Alemania deja atrás la era energética fósil-nuclear y avanza hacia un futuro de energía sostenible. Parte de ello es el sucesivo abandono de la energía atómica hasta el año 2022. Además, Alemania aspira a reducir hasta el 2030 sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 55% en comparación con 1990 y hasta el 2040, en por lo menos un 70%.

El gobierno alemán está comprometido con la protección ambiental, la cooperación energética y un desarrollo de bajo impacto ambiental a nivel mundial. La protección ambiental se halla desde 1994 anclada en la Constitución alemana como objetivo de Estado. Desde hace años mejoran la calidad del aire y de las aguas. La emisión de contaminantes tales como dióxido de azufre y óxidos de nitrógeno se ha reducido fuertemente, también gracias al uso de filtros en centrales de carbón y de convertidores catalíticos en automóviles.

Alemania combina el crecimiento económico con la protección ambiental como estrategia para una economía sostenible. Elementos centrales son la expansión de las energías renovables, el aumento de la eficiencia energética y en el uso de los recursos y el uso inteligente de las materias primas renovables. El beneficio es doble: por un lado, se reduce el impacto ambiental; por otro, surgen nuevas áreas de negocios y puestos de trabajo. (NC) 6

Fuente: tatsachen-ueber-deutschland.de

## Integración Europea

En las últimas décadas, París y Berlín han dado en repetidas ocasiones decisivos impulsos para el desarrollo de la integración europea. Desde la formación del gobierno en Berlín en marzo de 2018, la cooperación germano-francesa ha cobrado impulso, a pesar de que el presidente Macron haya tenido que esperar más de seis meses para recibir una respuesta al discurso sobre política europea que pronunció en la Sorbona en septiembre de 2017. La cumbre germano-francesa del 18 de junio de 2018 en Meseberg fue una etapa importante para alcanzar un compromiso bilateral, por ejemplo sobre la eurozona. Berlín y París quieren ahora concluir la Unión Bancaria y acordar hasta 2021 un presupuesto propio para la eurozona, financiado con aportes nacionales, ingresos fiscales y fondos europeos, sobre la base de planes de varios años.

Las propuestas equilibran claramente intereses de Alemania y Francia: por un lado se refuerzan los instrumentos fiscales y el mecanismo de rescate; por otro, se subrayan las responsabilidades nacionales y los mecanismos de control. Pero detrás del compromiso entre la solidaridad y la responsabilidad propia, la lógica del mercado y la necesidad del



Foto: Emmanuel Macron y Angela Merkel

accionar político, entre ambos países sigue habiendo diferencias de opinión sobre el funcionamiento de la eurozona.

La posibilidad de que se llegue a un acuerdo germano-francés ha mejorado últimamente, debido a que Macron quiere reformas profundas y prioriza un aumento del poder innovador, la flexibilidad y la competitividad de la economía francesa. (NC) 6



Foto: El Euro representa la Unión Bancaria Europea

Fuente: deutschland.de

Te presentamos  
nuestra nueva imagen

# BNB

Banco  
Nacional  
de Bolivia

## Cambiamos para ver el mundo como tú.



Desde  
1872

Esta entidad es supervisada por ASFI.



Foto: Bolsa de Valores en Frankfurt

Foto: Tecnología de punta en la fábricas

## Una economía pujante

Alemania es la mayor economía de la Unión Europea (UE) y la cuarta del mundo, por detrás de EE. UU., China y Japón. La economía alemana debe su competitividad e interconexión global a una potente capacidad de innovación y una marcada orientación hacia la exportación. En sectores con gran facturación, como la industria del automóvil, la construcción de maquinaria e instalaciones industriales, la industria química y la tecnología médica, las exportaciones representan mucho más de la mitad de la facturación. En investigación y desarrollo (I+D) Alemania invierte anualmente alrededor de 92.000 millones de euros.

La positiva dinámica económica se ha traducido en una evolución favorable del mercado laboral. Alemania es uno de los países con mayor tasa de ocupación de la UE y el que menor índice de desempleo juvenil registra. Ello también corrobora el valor de la formación profesional dual, un sistema que se ha consolidado como artículo de exportación y es adoptado en numerosos países. Otros elementos característicos de Alemania como localización económica son la disponibilidad de trabajadores especializados, la calidad de las infraestructuras y la seguridad jurídica, todo lo cual sitúa al país en las posiciones de cabeza de los principales rankings internacionales. (SH) ●

Fuente: deutschland.de

## Superávit comercial

Alemania está orgullosa de sus exportaciones, porque es testimonio de la alta calidad de sus productos y una gran competitividad. Además, las exportaciones aseguran puestos de trabajo, crecimiento y bienestar. Desde hace años, Alemania exporta más de lo que importa. Ello hace que tenga importantes superávits comerciales, que a menudo son criticados en el exterior, por ejemplo, en Estados Unidos.

En 2018, las exportaciones de Alemania ascendieron a 109.071 millones de euros, mientras que las importaciones fueron de 90.676 millones. El superávit comercial fue, por lo tanto, de 18.395 millones de euros.

El gran superávit comercial tiene varias causas. En el caso de EE. UU., el fuerte crecimiento de su economía llevó a que la demanda interna de productos de importación fuera mayor que la demanda externa de productos estadounidenses. A ello se agrega que muchos productos que se tienen por típicamente estadounidenses, tales como jeans, ciertas bebidas sin alcohol, smartphones y automóviles de determinadas marcas no son producidos en EE. UU. y por lo tanto no son contabilizados en la



Foto: Contenedores en el puerto de Hamburgo



Foto: El sello "Made in Germany"

balanza comercial de ese país. Además, otros dos factores tuvieron una decisiva influencia en la generación del fuerte superávit comercial alemán: primero, el relativamente débil euro, que favorece las exportaciones alemanas y, segundo, la caída del precio de los combustibles y materias primas, que abarata las importaciones de Alemania. (NC) ●

Fuente: deutschland.de



## Protección externa contra rayos



La protección externa en una edificación tiene como objetivo, interceptar los impactos directos de rayos, para conducir de manera segura la corriente de rayo desde el punto de impacto a tierra.

## Sobretensión

Las sobretensiones son aumentos de tensión que pueden causar graves problemas a los equipos conectados a la red eléctrica, desde su envejecimiento prematuro a incendios o destrucción de los mismos.

## Protección contra sobretensiones

Los dispositivos de protección de sobretensión, regulan el voltaje que se aplica a un equipo eléctrico o electrónico, bloqueando o enviando a tierra los voltajes superiores a la tensión nominal.

Los rayos y las sobretensiones pueden afectar la productividad de su empresa, nuestros PROTECTORES le permiten cuidar sus equipos.

No cargue el peso de no tener PROTECCIÓN para sus equipos valiosos, contamos con la solución adecuada y eficaz contra rayos y sobretensiones.



**La Paz:** C. Gosalvez N. 240 casi 6 de Agosto, PB.  
**Show Room:** C. México 1790 Edif. Maria Reyna PB.  
Telf.: 2486584 - 2486597

**Santa Cruz:** Barrio Sirari Calle Los Claveles N. 505  
Telf.: 3-3419495  
70120634  
amper.ventas@amperonline.com

www.amperonline.com



11. - 14.01.2019

Hannover

www.domotex.de  
Feria mundial de textiles,  
pisos y tapizados.



14. - 19.01.2019

München

www.BAU-muenchen.com  
Feria internacional de  
arquitectura, materiales y  
sistemas.



14. - 20.01.2019

Köln

www.imm-cologne.com  
Feria internacional de  
muebles y equipamien-  
to de interiores, ilumi-  
nación, tecnología de  
alumbrado.



03. - 06.02.2019

München

www.ispo.de  
Feria líder mundial de los  
negocios de deporte,  
artículos deportivos,  
ropa, moda, accesorios.



## CALENDARIO DE FERIAS EN ALEMANIA

ENERO - MARZO  
2019

Mayor información:  
Departamento de Ferias,  
Liam Lowdon: ll@ahkbol.com  
Tel.: +591 72092231



27. - 30.01.2019

Köln

www.ism-cologne.de  
Feria internacional  
especializada en dulces  
y snacks.



06. - 08.02.2019

Berlin

www.fruitlogistica.com  
Feria internacional para  
el marketing de frutas y  
hortalizas.



06. - 10.03.20189

Berlin

www.itb-berlin.com  
Feria mundial de turismo.



17. - 19.03.2015

Düsseldorf

www.prowein.de  
Feria monográfica  
internacional del vino y  
bebidas espirituosas.



# GLC, en su elemento por cualquier terreno.

Experimente una conducción potente y eficiente en cada terreno gracias a **la transmisión automática 9G-TRONIC** y su **paquete OFF-ROAD**. El GLC representa una combinación inteligente de funcionalidad y agilidad con un moderno diseño.

Visita nuestro showroom.

Mercedes-Benz Bolivia

Mercedes-Benz  
The best or nothing.



SANTA CRUZ: AUTOLIDER S.R.L.  
LA PAZ: AUTOSTAR S.R.L.

COCHABAMBA: AUTOGROUP S.R.L.  
SUCRE y POTOSI: LINPOR  
TARIJA: MUNDO MOTORS S.R.L.  
Línea Gratuita: 800 100 187

Av. Cristóbal de Mendoza y Canal Isuto Tel. 318 2437  
Av. Ballivián entre Calles 16 y 17 Tel. 279 7849 - 279 9323  
El Alto: Av. 6 de Marzo N° 400 Telf: 285 1165 - 285 0568  
Av. América N° E-877 Tel. 445 7777  
Edificio Taboada N° 20 Tels: 645 2921 - 691 2801  
Av. Jaime Paz Zamora casi Lazcano Tel. 665 8034



## Fruit Logistica: plataforma del sector hortofrutícola

Cuanto más grande sea el mercado, mayor será la demanda. La FRUIT LOGISTICA, la feria líder del comercio hortofrutícola global, continúa creciendo al compás de los gastos en frutas y verduras de los consumidores, que presenta una previsión en Europa de 800 mil millones de euros hasta 2030.

Con este panorama, los compradores, gestores de existencias e importadores, cuyo número no deja de aumentar año tras año, se encuentran bajo presión para colocar sus productos en el mercado garantizando fuentes de abastecimiento sostenibles e implementando, al mismo tiempo, cadenas de distribución más seguras y tecnológicamente avanzadas.

Si bien los responsables con poder de decisión sobre las adquisiciones son los que tienen idea de cómo usar sus presupuestos, ellos no tienen el monopolio sobre el conocimiento del mercado. Eso explica por qué vuelven año tras año en gran número a la FRUIT LOGISTICA en Berlín: Tienen que estar informados todo el tiempo sobre las nuevas oportunidades, los productos innovadores y las tendencias tecnológicas, haciendo de esta feria especializada un escaparate especialmente efectivo para el sector.

Los presupuestos que mueve no son nada escasos. Se puede citar, por ejemplo, el Eurogroup, que compra frutas y verduras exclusivamente para Rewe (Alemania) y Coop (Suiza), que, según las últimas noticias, hace circular anualmente, a través de sus centros de adquisición en Alemania, Italia, España y Suiza, frutas frescas por un valor de varios cientos de millones de euros. Este es sólo uno de los muchos clientes potenciales que visitan la FRUIT LOGISTICA en búsqueda de nuevos proveedores.

Una encuesta realizada a los visitantes profesionales con motivo de la celebración de la FRUIT LOGISTICA de este año arrojó que cerca del 86 por ciento tiene poder de decisión en la compra y adquisición, mientras que un 44 por ciento es responsable directo de los procesos de decisión en sus respectivas empresas. Este es uno de los motivos que explican por qué la participación en la FRUIT LOGISTICA es tan importante para que muchas empresas consigan tener éxito en el sector hortofrutícola mundial.

Casi 80.000 visitantes - de los cuales el 83% provenían del extranjero - de 130 países, estuvieron presentes en la anterior edición, haciendo de la FRUIT LOGISTICA, no sólo el más grande,

sino también el más internacional encuentro de compradores, proveedores y empresas de servicios del mundo.

En el último año, la FRUIT LOGISTICA recibió más de 3.200 expositores, de los cuales 2.960 provenían de 84 países. La próxima FRUIT LOGISTICA se celebrará del 6 al 8 de febrero de 2019 - ahora es el mejor momento para que los expositores reserven su plaza en este mega evento. (LL) ●



## ProWein conmemora su 25º aniversario

En sus 25 años de historia, ProWein ha evolucionado con gran dinamismo. El primer encuentro se celebró en 1994 con el nombre de PROVINS; unas jornadas que nacieron de una pequeña presentación de vinos franceses que tuvo lugar el año anterior. Se acuñó el nombre francófilo y se amplió el abanico de expositores para incluir otros países: 321 proveedores de vinos, vinos espumosos y licores se reunieron el 23 y 24 de febrero de 1994 en Düsseldorf. Expositores de Alemania, Francia, Grecia, Italia, Colombia, Austria, Portugal, España y Hungría ocuparon un pabellón de la feria, al que consiguieron atraer a 1517 visitantes en esta primera edición, de los que aproximadamente 250 no procedían de Alemania, sino de los países europeos vecinos, especialmente de Francia. Ya desde sus inicios solo se permitió acceder a ProWein a expertos del sector comercial y de la gastronomía, una idea que ha resultado decisiva para el éxito de la feria.

Los expositores y visitantes de PROVINS se mostraron especialmente encantados con el encuentro, por lo que en 1995 se celebró una segunda edición. Desde entonces la feria se conoció como ProVins, ProVino, ProWine o ProWein, según

la adaptación lingüística. El número de expositores creció hasta 532 y se llegaron a ocupar dos pabellones. Se estrenó la zona de cata, en colaboración con la revista Weinwirtschaft de la editorial Meininger.

En 1996, la feria pasó a tener una duración similar a la actual: tres días a partir del domingo; en 1997 la feria se quedó con solo un nombre: ProWein; y desde entonces también se ha utilizado el mismo logotipo. En cuanto a los expositores, en 1997 se superó la barrera de los 1000: a esa edición acudieron 1065 expositores de 25 países. Fue la primera vez que participó la bodega californiana Mondavi y Michael Mondavi en persona estuvo presente.

En los años posteriores se sumaron otros nombres de relevancia: la familia Rothschild, Gaia Gaja, Miguel Torres o Pierre-Emmanuel Taittinger. Asimismo, hasta Düsseldorf se desplazaron los críticos de vino Jancis Robinson o Robert Parker, además de estrellas del mundo del espectáculo como Sting, Chris de Burgh o Gérald D'Arpigny que aprovecharon ProWein para presentar sus vinos a un público especializado. De esta manera, queda probada la inmensa importancia de ProWein, que crece con el paso de los

años. En ProWein 2013, la conocida publicación británica especializada en vinos «Harpers» lo resumió en un artículo: The Wine World lands on Planet ProWein (El mundo del vino aterriza en el planeta ProWein) La receta del éxito se ha mantenido constante con los años y se fundamenta en tres pilares clave: ProWein es una verdadera feria solo para especialistas en vino y licores que se centra en el comercio y la gastronomía. Los visitantes deben aportar los certificados correspondientes.

Una de las empresas de organización de ferias con más experiencia y éxito de Alemania, Messe Düsseldorf, acoge ProWein. Con aproximadamente 50 ferias especializadas —de las que 23 pueden considerarse las mejores de su sector en la ciudad de Düsseldorf— y aproximadamente 70 actos propios, colaboraciones y actuaciones por encargo en el extranjero, este grupo empresarial es una de las principales plataformas de exportación del mundo. Su céntrica ubicación hace que Messe Düsseldorf ofrezca además una infraestructura idónea y vela, ya que no se trata de una región vinícola, por una cierta neutralidad. El sector puede concentrarse por completo en lo que ocurre en los pabellones de la feria. (LL) ●

## Así se llega a la transformación digital

Hoy en día la digitalización está descrita como el sanalotodo para la industria bajo el lema: "Todo va a salir bien, mientras sea digital." Como funciona la "transformación digital" es explicado por innumerables artículos de opinión y entrevistas con expertos. Mas todos tienen la misma tendencia: la fijación en la tecnología digital. O como dijo la Canciller Angela Merkel en el Día de la Economía ante el consejo económico de la Unión Democrática Cristiana (CDU): "Todo lo que pueda ser digitalizado, será digitalizado."

La tecnología digital por sí sola no logra que las empresas se vuelvan ágiles, innovativas y/o eficientes. Este trío de características está anclando principalmente en la cultura de la empresa, luego en la estructura de la empresa y en su organización. Finalmente, estas características vuelven a ser encontradas en los modelos de negocios y en los procesos. Dos o tres tools aislados no logran crear estas características, sobre todo cuando no se comunican entre sí. A esto se suman otros aspectos. Lo primordial y primero es escudriñar modelos de organización y procesos. Para las empresas esto significa: un nuevo lineamiento hacia metas y optimización. La base para ello la proporciona una estrategia de empresa unificada. La tecnología digital sirve únicamente como un apoyo.

### PRIMERO SE DEBEN OPTIMIZAR PROCESOS

En el tema de digitalización se intercambian de sobremanera el medio con la meta. Primeramente, se trata de lograr optimizar procesos y no de digitalizar a cualquier precio. Posteriormente llega la digitalización. Resolver problemas con tools digitales es relativamente fácil. Una herramienta de este tipo es algo concreto, no son indicados para crear nuevos modelos de negocios y de procesos. La nueva concepción de la cultura de la compañía y su reorganización es compleja y aburrida. Pero es duradera.

La optimización de procesos se centra en primera línea en las necesidades de la compañía y subsecuentemente en las necesidades técnicas o tecnológicas. Se optimizan procesos completos con el apoyo de la tecnología. Un ejemplo: Muchas empresas manejan tools de Identity Management y aún así no tienen los datos de identidad bajo control. ¿qué razón existe detrás? Se usa un tool sin conocer todos los subprocesos que conforman el proceso integral. Lamentablemente, sólo se pueden especificar las necesidades después de haber introducido el tool.

¿Cómo debería haber procedido la empresa? Primeramente, se estipula qué sistema dentro del proceso es el que trabaja con datos personales. Se identifican numerosos valores que trascienden los departamentos. A continuación, se define la necesidad de la empresa. ¿A qué necesidad de la empresa responde el Identity Management? A la necesidad de tener identidades digitales cuyas autorizaciones sean consistentes y estén al alcance. Para ello las empresas deben preguntarse si el proceso actual (y la tecnología actual) garantizan la solución de esta necesidad. Más adelante se debe desarrollar un concepto de optimización. Finalmente se definen los tools necesarios. A partir de ello se erigen los nuevos modelos de negocios, las estructuras y los modos de trabajo.

### LA OPTIMIZACIÓN COMIENZA EN LA CULTURA

La implementación de tools de colaboración no asegura que los trabajadores vayan a guardar documentos en esta plataforma, que los trabajen o que los compartan. Tampoco garantiza una mejor colaboración o la creación de grupos de trabajo. Ahí se tomó el segundo paso ante que el primero. La optimización de

proyectos y los cambios comienzan en la cultura de la compañía y en su organización.

Cambios que alcanzan lo profundo de la compañía como la digitalización traen inseguridad. Los trabajadores tienen miedo por su puesto de trabajo o temen no poder entender la tecnología. Debido a ello es importante incluir a los trabajadores. Ya que de eso se trata la cultura de la compañía. Los primeros principios de la cultura empresarial destacan significativamente el cuidado de las relaciones humanas.

La cultura de la empresa sensibiliza a los trabajadores al respecto de cambios. Lo principal es hacer de los afectos los participantes. Los responsables enseñan el uso de los tools de colaboración y comunican su valor. Se llevan el feedback de los trabajadores consigo, lo analizan y lo toman en cuenta. Así todo trabajador es un diseñador y contribuidor del cambio.

### LA DIGITALIZACIÓN, ¿UNA AMENAZA?

Algo es claro hace tiempo: La tecnología cambia los modelos y los procesos de muchas ramas de la industria. En un cuestionario de la Asociación de IT Bitkom 24 % de las compañías de Alemania consideran que la digitalización hace peligrar su existencia. "Puede ser más rápido que lo que uno cree", explica el presidente de Bitkom, Achim Berg. Debido a esto, Tesla con el modelo S en EE.UU. se ha vuelto el mayor productor de autos de lujo del mundo. Y Apple vende más aparatos que toda la industria suiza de relojes combinada. A pesar de este conocimiento muchos managers se mantienen en duda. En la encuesta de Bitkom 33 % de los participantes admitieron tener problemas a la hora de superar los retos de la digitalización. Actualmente las compañías pequeñas son a las que les falta el dinero y el tiempo para crear negocios digitales. Un estudio del Boston Consulting Group (BCG) afirma el retraso alemán: 35 % de las compañías poseen un grado de digitalización bajo, un porcentaje mucho mayor que en EE.UU.

Pero la digitalización no cambia únicamente el negocio sino el mundo laboral y los trabajos. Hoy en día se debe considerar casos extremos como, por ejemplo, cambiar a operadores de callcenters por chatbots responsables de responder preguntas básicas. Puede que en un futuro los chatbots tengan la capacidad de suplir a los trabajadores por completo, dejando con suerte unos pocos que puedan responder preguntas más específicas. Para este tipo de casos es necesario otro tipo de manager, el líder digital que se adapte a estos cambios y se concentre en la excelencia y eficiencia de los sistemas.

### OPTIMIZACIÓN CONTÍNUA

Y lo más importante: Hay cambios permanentemente. Los responsables y los implicados cuestionan y optimizan procesos continuamente. Se anticipan a situaciones de competencia y a las necesidades de los clientes. Gracias a ello las compañías son ágiles, innovadoras y eficientes. Los modelos y procesos de la compañías se enfocan en la estrategia de la compañía, y las necesidades de clientes y trabajadores. Ello aumenta el éxito económico de la compañía de manera duradera. La tecnología digital es una herramienta que promueve la optimización continua de procesos de negocios complejos. Especialmente separa subprocesos que son coordinados y optimizados por varias áreas. El hecho: pensar muy individualmente puede detener el proceso de optimización por completo. Las compañías deben preguntarse cómo se pueden optimizar procesos continua e íntegramente. (HC) ●

Fuente: Computerwoche & Handelsblatt

## Digitalización en América Latina

América Latina enfrenta importantes retos en desarrollo y competitividad, pero a la vez tiene una gran oportunidad de repensar su futuro. La siguiente fase de Internet, Internet de Todo (IoE) -un 'sistema nervioso' global de redes que conectan personas, procesos, datos y cosas- ofrece posibilidades de transformación para la región, con consecuencias importantes en desarrollo, empleo y competitividad.

Internet de Todo puede generar a nivel global en los próximos 10 años ingresos adicionales a las empresas y a los gobiernos por valor de \$us 19 billones (2013-2022), según un estudio de Cisco Systems. De éstos, \$us 860 mil millones corresponderían a América Latina. Si no se implementa el IoE, esta suma puede quedar en la mesa desaprovechada. El desafío es claro: la digitalización de países, ciudades, empresas y organizaciones es una oportunidad que América Latina no puede desaprovechar; una oportunidad sin precedentes para dar un salto en productividad y competitividad.

Esta región, un mercado de más de 600 millones de personas, cuenta con sólidos fundamentos macroeconómicos. Sin embargo, los indicadores económicos y sociales destacan la necesidad de aumentar la productividad para mantener su impulso económico y social. La disminución de la velocidad de crecimiento de la economía mundial y el cambio de los patrones de inversión combinados con retos en educación, salud, infraestructura y tecnología son temas que hay que resolver.

América Latina está atravesando un momento muy especial. Atrás quedó el ciclo de los grandes crecimientos económicos basados en la demanda de materias primas y crédito fácil. Estamos ya en un nuevo ciclo donde el ambiente macroeconómico es más complejo y difícil y por lo tanto requiere reformas estructurales en la región.

En esta nueva etapa es vital que lo construido y por construir sea sostenible, pensado en grande y a largo plazo, para así contrarrestar los ciclos económicos oscilantes, de grandes subidas y bajadas, que históricamente han caracterizado a esta región; y más bien, en esa línea, construir ciclos económicos muy estables, de gran desarrollo y que generen círculos virtuosos positivos de retroalimentación económica. Dentro de este contexto, las inversiones en tecnología juegan un papel determinante para lograr aumentos en productividad y competitividad y para generar un desarrollo sostenible.

El principal reto a futuro no es la inestabilidad económica sino el bajo crecimiento, que podría estar en tasas de 1-2% anuales, el cual no es suficiente para las grandes expectativas de la población, en especial la naciente clase media. La única manera de crecer a una tasa mayor es aumentando la productividad: mejorando la educación, aumentando la innovación, mejorando la infraestructura y logrando una mayor competitividad. Dentro de este contexto, la digitalización de la región y en especial Internet de Todo, jugarán un papel determinante.

Líderes de gobierno y de ciudades tienen visiones muy claras y ambiciosas en materia de agendas digitales. Sin embargo, estas contrastan con la realidad. Según el reciente Global Information Technology Report, América Latina y el Caribe, aunque han avanzado en el entorno de las TICs, todavía están muy abajo en el ranking. En el Networked Readiness Index (NRI), una medida de 143 países que se basa en el entorno, preparación, uso e impacto de las TICs, el primer país de la región en el ranking es Chile, ocupando la posición 38 y los demás le siguen con grandes diferencias. Lo que evidencia que la región está aún muy por debajo en conectividad en comparación con otros países y regiones del mundo.

Bolivia está en el grupo de países que, a pesar de tener bajos grados de digitalización, está dando pasos acelerados en dicho proceso, según el Índice de Evolución Digital, un estudio comparativo de 60 países elaborado por Harvard Business Review. Tal condición hace que Bolivia sea altamente atractiva para potenciales inversionistas que quisieran contribuir a sostener ese proceso de innovación, lo que exige un buen esfuerzo para políticas públicas que generen la institucionalidad y la infraestructura que la temática exige.

Más de mil millones de empleos y \$us 14.6 billones en salarios son automatizables por la tecnología actual, lo que podría abrir la puerta a nuevas formas de aprovechar la energía humana, así como a desplazar los trabajos rutinarios y aumentar las inequidades sociales. En todo el mundo, el acceso digital en sí está lejos de ser uniforme: apenas el 50% de la población mundial tiene acceso a Internet en la actualidad.

El comercio digital todavía debe lidiar con dinero en papel, persisten en el mundo las transacciones en efectivo (83% de las transacciones mundiales en 2017) y no se aprovechan las alternativas digitales, pese a las innumerables opciones.

El Índice elaboró un mapa digital del planeta dividido en cuatro cuadrantes. En el primero están los países altamente avanzados a nivel digital, líderes en impulsar la innovación. Para mantenerse a la vanguardia, necesitan mantener sus motores de innovación a la máxima velocidad y generar nuevas formas de demanda, sin los cuales corren el peligro de quedarse estancados.

En el segundo cuadrante están los países de un alto nivel de avance digital pero que exhiben un 'momentum' lento. Para mantener su nivel de crecimiento digital y lograr un liderazgo suficiente necesitan eliminar los obstáculos a la innovación.

El tercer cuadrante lo ocupan los países con baja puntuación en sus estados de digitalización, pero que a pesar de ello están evolucionando velozmente. Es en este cuadrante donde se encuentra Bolivia. Su significativo margen de crecimiento los hace altamente atractivos para los inversionistas. Frecuentemente detenidos por una infraestructura relativamente débil y una institucionalidad deficiente, estos países harían bien en fomentar la atracción de instituciones líderes que puedan ayudar a nutrir y sostener la innovación.

En el último cuadrante se sitúan los países que enfrentan desafíos significativos debido a su bajo nivel de digitalización y bajo momentum; en algunos casos, estos países están incluso retrocediendo en su ritmo de digitalización. La forma más segura para que estos países avancen consiste en mejorar el acceso a Internet, lo que permitirá cerrar la brecha digital.

Los líderes de la región deberán considerar las posibilidades que ofrece Internet de Todo, no solamente para los gobiernos sino también para el sector privado. El primer paso es aumentar la disponibilidad y adopción de la banda ancha, en particular mediante políticas que permitan alcanzar el acceso universal, aumentar la asequibilidad, incrementar las competencias digitales y cerrar las brechas de género. Adicionalmente, la región debe duplicar sus inversiones en infraestructura en general y en tecnología en particular para aumentar la productividad. Internet de Todo exige también un cambio de mentalidad y un afán por innovar. ●

## Colegio Eagles A la vanguardia en tecnología educativa

Los cambios registrados en la sociedad desde los años ochenta hasta nuestros días, en lo que se refiere a sus inquietudes, necesidades, y forma de vida, dan origen a denominaciones generacionales que resaltan algunas de sus características fundamentales:

- La Generación X: Apegada al individualismo, la ambición y la adicción al trabajo.
- La Generación Y: Los millenials o nativos digitales. La tecnología es el eje de su día a día.
- La Generación Z: Los Centenials o postmillenials. Dominan internet y la última tecnología.
- La Generación T: Llamada Alpha, nacieron bajo la lógica del touch y son nativos digitales al 100 %.

Estos cambios, han ido de la mano con los cambios en la educación y de la necesidad de los colegios por acompañar estos procesos, ofreciendo a cada generación los conocimientos y herramientas que les permitan llegar a ser personas exitosas. Este constante movimiento es perfectamente entendido por los fundadores del Colegio Eagles, quienes mantienen a esta institución educativa como la mejor equipada tecnológicamente, con programas y una plataforma educativa que se actualizan constantemente. Es así que de usar en sus inicios los libros impresos de Mc Graw Hill todos en inglés, pasó a utilizar a partir de 4to grado de primaria libros digitales en Plataforma Interactiva, en la que no solo participan los profesores y alumnos, sino que también los padres de familia interactúan con aplicaciones en los teléfonos móviles.

El objetivo del colegio es que los alumnos tengan una cultura digital adecuada y aprovechen la tecnología de forma consiente y responsable. Para lograrlo, se cuenta con la colaboración de los padres de familia, ya que se debe tomar en cuenta que el desarrollo integral de los alumnos, exige que el colegio y los padres trabajen de manera conjunta y coordinada.

La Corporación Educativa Santa Cruz S.A. (Colegio Eagles), fue fundada el 11 de abril de 1998 en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, cumpliendo con una antigua aspiración de los



fundadores de implementar un Establecimiento Educativo de Excelencia para la educación preescolar, primaria y secundaria. El colegio abrió sus puertas en la gestión 2000 con cursos que van de Nidito al Bachillerato, sacando su primera promoción de Bachilleres en esta gestión. Desde entonces el colegio no ha dejado de crecer, recibiendo a estudiantes de todo el mundo, quienes conforman la gran familia Eagles.

El colegio tiene como fundamento la trilogía: **Ciencia - Arte - Deporte** y cuenta con una infraestructura diseñada para cubrir los requerimientos y necesidades de sus alumnos. En el área académica, ofrece amplias aulas equipadas con aire acondicionado, cámaras de seguridad, equipos audiovisuales de última generación, pizarras inteligentes, laboratorios de química, física, 3D y áreas de esparcimiento de acuerdo a la edad de cada niño.

En el área de deporte, cuenta con un coliseo con cancha poli-funcional, sala de Taekwondo, de baile, un gimnasio equipado para practicar gimnasia artística y de aparatos, dos piscinas atemperadas, una para los niños más pequeños y



otra para alumnos de mayor edad, una cancha de futbol con pasto natural, una pista de salto largo y otra cancha poli-funcional al aire libre. Esta infraestructura nos ha permitido albergar a alumnos de Cochabamba y La Paz en campeonatos intercolegiales y también apoyar a los juegos Plurinacionales; Además, y cumpliendo con su trilogía, se tiene el mejor teatro de Bolivia con capacidad para 500 personas, una acústica impresionante, además de las clases de violín y música.

El sistema de enseñanza bilingüe propio del Colegio Eagles, con el que se alfabetiza en inglés desde nidito, mediante métodos que dan excelentes resultados y la aplicación de metodologías de enseñanza de última generación son un orgullo para la institución. Sin embargo, debido a que la llamada Generación "T" prácticamente nace manejando tablets, celulares y otros equipos, se han registrado dificultades en el desarrollo motriz a temprana edad. Por este motivo el colegio siempre a la vanguardia y pensando en la mejor forma de ayudar a los estudiantes, ha implementado el servicio de **Guardería** recibiendo a partir de la gestión 2019 a niños desde los 2 años, donde además de impartir los conocimientos necesarios para esa edad, se tiene un programa de psicomotricidad con personal capacitado y

dos aulas especializadas; Una de psicomotricidad y otra de desarrollo motor con todo el equipamiento necesario.

Este sistema de enseñanza ha logrado cruzar fronteras ya que en la gestión 2011 se exportó al Brasil, enviando profesoras del plantel fijo a enseñar a sus similares brasileños del Colegio Carlos Gómez. Por tal motivo se obtuvo un certificado de reconocimiento de **"Top Qualidade Brasil"** otorgado por la **Academia Brasileira de Honrarias ao Merito**; y como todo trabajo en post de la educación es reconocida a nivel mundial. El Colegio también fue reconocido con el nombramiento como **"Miembro de Honor"** por el **Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa**.

Para la siguiente gestión educativa, el Directorio del Colegio Eagles, está haciendo grandes mejoras tanto en infraestructura remodelando y modernizando el Teatro y otras áreas del colegio, ampliando y equipando los laboratorios de física, química con materiales y equipos importados del Brasil, además de actualizar los contenidos académicos para que sus alumnos obtengan el Bachillerato Internacional. Siendo para los socios, directivos, personal docente y administrativo su principal misión el formar líderes que aporten a la sociedad con sus conocimientos, valores y principios.



## Formación Dual a la pazeña

### La Formación Dual se difunde al sector hotelero

Saliendo del trabajo Paola se siente muy agradecida. Hoy, por primera vez realizó el check-in de un cliente sin ayuda de sus colegas. Gracias a las clases teóricas acerca de la atención al cliente en el marco de su formación dual sabía resolver la situación con calma y un resultado positivo. El formador de Paola y Gerente Comercial del Ritz Apart Hotel, Rodrigo Ordoñez, también sale muy contento del trabajo este día porque se da cuenta cuánto creció profesionalmente su aprendiz últimamente gracias a la formación dual.

#### ¿En qué consiste la mencionada formación dual?

La formación dual es un sistema educativo que nació en Alemania. Este sistema combina el aprendizaje en la teoría y en la práctica. Los aprendices pasan de forma alternada tiempo en una empresa trabajando y aprendiendo en el proceso laboral así como tiempo en un Instituto Técnico para las clases teóricas. En el caso óptimo, los alumnos aplican lo que aprenden durante las fases teóricas en las fases prácticas. Durante estas dos fases, el programa sigue un plan de estudios teórico y de formación práctica predeterminado. En el programa de formación dual para hotelería de la Cámara de Comercio e Industria Boliviano-Alemana estos planes se elaboraron según las necesidades de los hoteles participantes.

#### Un proyecto innovador para Bolivia

A pesar de estar muy establecido en varios países de Europa y algunos países latinoamericanos, en Bolivia es la implementación de "un esquema de formación que antes no había", dice Carlos Prömmel, participante en el programa como formador y gerente del Hotel Midtown La Paz.

Fue la primera vez que se llevó a cabo un proyecto de formación dual en el sector hotelero en Bolivia. La planeación e implementación se realizaron por la Cámara de Comercio e Industria Boliviano-Alemana, con el apoyo del Instituto Técnico CEFIM y con el cofinanciamiento de la Cooperación Alemana a través del programa ExperTS de la GIZ.

Un programa de formación dual en Alemania normalmente se efectúa por lo menos durante dos años. Debido a que este es un proyecto piloto para la formación dual de hotelería, duró un tiempo total de 4,5 meses. Después del primer mes de preparación y de la Formación de Formadores, siguieron tres meses de capacitación para las aprendices que se componen por una mitad de teoría en el Instituto Técnico CEFIM y por la otra mitad por las fases prácticas en los hoteles. Los hoteles participantes fueron: ATIX HOTEL, Camino Real Apart Hotel, Hotel Europa, Hotel Gloria, Hotel LP Columbus, Hotel Rennova, Hotel



Miroslava de la Riva con la aprendiz Edith Quino en ATIX HOTEL

Sagarnaga, La Especería Sociedad Civil, Prohoteles SRL Midtown La Paz, Ritz Apart Hotel - Merinco S.A., Stannum Boutique Hotel & SPA y Suites Camino Real.

#### La Formación de Formadores

"La formación de los formadores es clave para el programa, porque hay que saber cómo transmitir conocimiento", dice Stephanie Escobar, formadora y jefa de RRHH en el Hotel Suites Camino Real. "Cualquier profesional debería tener la capacidad de formar."

La Formación de Formadores duró cuatro días terminando con un examen teórico y práctico y, en el caso de ser aprobado, además con el otorgamiento de un certificado de la Formación de Formadores (AdA - Ausbildung der Ausbilder) por la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria en Alemania (DIHK). La retroalimentación de los participantes de este curso, en el cual aprendieron entre otros métodos pedagógicos y didácticos, fue muy positiva. "Me gusta aprender. Un resultado de la Formación de Formadores y del proyecto es saber que me encanta enseñar", nos cuenta Manuel Nuñez del Hotel Rennova. Carlos Prömmel nos comenta que "ser formador en un hotel también es un reto. Uno se siente feliz de compartir responsabilidad en la experiencia laboral y de poder apoyar".

#### El Instituto Técnico CEFIM y contenido del curso

Como la misión del Instituto Técnico CEFIM es fomentar las posibilidades de mujeres jóvenes, todas las 17 participantes en el proyecto son egresadas o cursantes del último año de este mismo instituto. En los tres meses de capacitación las estudiantes aprendieron sobre las tres diferentes áreas que son el Servicio al Cliente y la Comunicación, Housekeeping así como Alimentos y Bebidas. "Tomando clases en estas áreas y luego aplicar lo



Cristina Canaza con su capacitadora en Housekeeping en el Hotel Midtown



Wara Apaza y Miriam Zegarrundo con su capacitadora en Suites Camino Real

aprendido en el trabajo tiene la ventaja que se entiende mejor el trabajo de los colegas y se relaciona mejor. Se sabe por qué los procesos son como son", dice Rosa, aprendiz en el Aparthotel Camino Real. Esta ventaja también está muy valorada por los formadores. "A través del sistema dual los hoteles pueden transmitir de forma integral el servicio que ofrecemos", comenta Manuel Nuñez, formador del Hotel Rennova.

#### Una contribución valiosa a las empresas y al sector hotelero

"Aparte de la ventaja que los aprendices conocen cómo la empresa trabaja, la integración a diferentes áreas es importante para las alumnas para darse cuenta a qué área van a ir después" explica Antonia Mamani del Hotel Gloria. Con la orientación vocacional se cumple un factor inherente del sistema dual. Además, el proyecto fomenta el cierre de la brecha entre expectativas de la vida laboral y la realidad laboral que encuentran muchos egresados de la universidad por la pura enseñanza teórica. Por las fases prácticas, la formación dual evita expectativas irrealistas de la vida laboral y ofrece una mejor empleabilidad de los alumnos en cualquier empresa perteneciente al rubro en el que se han formado. Eso al final también tiene como meta la disminución de la tasa de desempleo juvenil.

Pero no solamente para las aprendices este proyecto tiene una gran variedad de ventajas, sino también para los hoteles participantes. "Es una inversión en el medio en el que yo me desenvuelvo", comenta Carlos Prömmel del Hotel Midtown La Paz, añadiendo que "la medida que haya personal mejor capacitado es mejor para todos". Por lo demás, "como las aprendices ya son capacitadas y ya conocen el hotel están más dispuestas a quedarse, lo que también llegará a un ahorro de tiempo y recursos financieros para la empresa", reconoce María José Ostría de ATIX Hotel.

La capacitación para las jóvenes alumnas empezó a inicios de septiembre y terminó a finales de noviembre. Después tuvieron lugar los exámenes prácticos finales a inicio de diciembre seguidos por una ceremonia de graduación en la que se otorgan los certificados de la Cámara Alemana a las alumnas que exitosamente concluyen el programa. Por conversaciones de retroalimentación se comprobó que en caso de que se establezca el programa, las empresas prefieren una duración más larga, incluyendo más áreas de capacitación, y "una relación más cercana entre los profesores de CEFIM y las empresas", según Stephanie Escobar del Hotel Suites Camino Real.

Sin embargo, hasta ahora tanto las aprendices como los hoteles participantes se muestran satisfechos con el programa de la formación dual. Así también Miriam, aprendiz en el Hotel Suites Camino Real, sale contenta del trabajo comentándole a su amiga que le "gusta ayudar y contribuir al trabajo en el hotel." (AW) ☺



Aleyda Calle con su capacitadora de Housekeeping en el Hotel Rennova








www.lapapelera.com  
lapapelera@lapapelera.com

**Transformación digital que pone al cliente al centro de nuestra estrategia.**

LaPapeleraSA  
La Papelera S.A.

## Precios de transferencia

El 11 de octubre tuvo lugar en Santa Cruz el seminario sobre Precios de transferencia en Bolivia, realizado en colaboración con la consultora peruana RF Capital. Los disertantes fueron Roxana Miguel y David Medina, Gerente General y Director Ejecutivo de RF Capital y hablaron acerca de la metodología para el cálculo de precios de transferencia, como también sobre las obligaciones tributarias.

El seminario contó con 25 asistentes, los cuales hicieron dinámico el evento con sus preguntas e inquietudes acerca de la explicación y sobre casos en sus respectivas empresas en donde los precios de transferencia se encuentran implicados. (CB) ④



## Sistema de franquicias

La AHK Bolivia realizó el pasado 16 de octubre, el evento denominado Sistema de Franquicias, como un modelo para hacer crecer los negocios. Hoy en día los empresarios en general tienen la necesidad de crecer conociendo el mercado, así como nuevas formas de desarrollar su negocios, tanto a nivel local como internacional. Es así que el sistema de franquicias se constituye como excelente alternativa de crecimiento empresarial. Es por ello que el empresariado boliviano debe conocer y entender qué se entiende por franquicia y cuáles son los requisitos indispensables para constituirla.

Los asistentes recibieron importante información sobre el tema de la mano de la Dra. Martha Landívar, Directora del bufete Landívar & Landívar a quien agradecemos por su trabajo y exposición. (CD) ④



## Senior Experten Service

La Cámara Alemana, en condición de representante del Senior Experten Service (SES), organizó entrevistas para dar a conocer la oferta de apoyo de expertos jubilados alemanes. En esta ocasión, se contó con la visita de la Sra. Agnes Enzinger, Gerente de Proyectos del SES para Latinoamérica, quien llegó desde Alemania para poder responder las inquietudes de las empresas. Del 17 al 22 de octubre la Sra. Enzinger dio entrevistas sobre el SES en La Paz y Santa Cruz, a tiempo también de tener reuniones con la embajada Alemana en Bolivia y la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ).

Agradecemos a Sra. Enzinger por las entrevistas brindadas, y esperamos que estas hayan sido de ayuda a las empresas asistentes, las cuales consideran la experiencia alemana como de gran apoyo para sus proyectos venideros. (CB) ④



## Propiedad Intelectual

El pasado miércoles 24 de octubre se llevaron a cabo las terceras jornadas de propiedad intelectual en La Paz. En esta ocasión se tuvo como tema central las nuevas tendencias de protección de marcas famosas. Actualmente, los actores del mercado han logrado entender la importancia de las marcas como medio para posicionar sus productos y servicios.

El encuentro contó con los panelistas: Dra. Perla Koziner, Dr. Marcos Mercado, Dr. Wolfgang Ohnes y el invitado especial, Dr. Luis José Díez Canseco. Agradecemos a los bufetes coauspiciadores del evento por la confianza para llevar a cabo por 3er año este evento. Muchas gracias a Bufete Aguirre Quintanilla Soria & Nishizawa, Cervieri Monsuárez & Asociados, Guevara & Gutiérrez, Landívar & Landívar, Orpan Soc. Civ. (CD) ④

## Exxis Group

Exxis es una empresa que está a punto de cumplir 30 años en el mercado de la tecnología empresarial, cuenta con más de 1,500 empresas en la región que han confiado en Exxis de la mano de SAP para optimizar su gestión, además de utilizar su información con mayor efectividad para perfeccionar sus estrategias y apalancar su crecimiento.

Es el grupo empresarial más importante en Latinoamérica para la implementación y distribución del sistema SAP Business One, y ha llegado a desarrollarse plenamente con un equipo gerencial de alto desempeño. Exxis ha ganado reconocimientos de expertise, innovación, como partner N°1 de la región para SAP Business One, por varios años consecutivos, y como el partner líder en mantenimiento y soporte a nivel global. Todos estos reconocimientos fueron otorgados por la casa matriz de SAP.

Exxis viene desarrollando proyectos de transformación digital en distintos tipos de empresas, de esta manera se potencia el componente de control de procesos, inventarios, compras, ventas y gestión administrativa financiera con innovadores conceptos y tecnologías como machine learning, internet de las cosas, además de abrir una capa analítica de la mano de tecnología Hana, que definitivamente hacen una diferencia entre un simple sistema contable a una herramienta poderosa de gestión empresarial de clase mundial como SAP.

La estrategia de Exxis se basa en la presencia legítima y formal en siete países de la región: Chile, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia. Países en los cuales cuenta con profesionales locales expertos en implementación, soporte y administración, quienes se encargan de brindar el toque específico a cada país en las soluciones que se implementan.

El conocimiento adquirido del millar de implementaciones a nivel regional es compartido sistemáticamente entre las filiales permitiendo beneficiar a sus clientes, no solamente con las prácticas que SAP recomienda, sino también de con la experiencia regional adquirida.

Una gran ventaja, es que Exxis trabaja con SAP Business One, que es el software N°1 del mundo en su segmento. Siempre está incorporando nuevas tecnologías y funcionalidades, y Exxis traspasa esas innovaciones al mercado.

Una de las claves del éxito y factor de diferenciación de Exxis consiste en contar con soluciones complementarias para



Equipo de Exxis Bolivia en La Paz



Reconocimientos obtenidos por Exxis Group

industrias, "verticales" propias que se van adaptando a distintas necesidades empresariales como logística, manufactura, construcción, arriendo de activos, cardealer, retail, entre otras. No hay límites y la creatividad es parte de su experiencia, trabajando interdisciplinariamente.

Exxis Bolivia trabaja formalmente hace casi 3 años en el mercado nacional, tiempo en el cual ha desarrollado una cartera importante de clientes que han confiado en el apoyo local de una empresa seria, como una nueva alternativa en Bolivia que cuenta con experiencia y capacidad para la ejecución de proyectos exitosos de SAP.

En Bolivia, Exxis cuenta con oficinas en la ciudad de La Paz y Santa Cruz, con clientes en el eje troncal además de Tarija, y con un equipo de más de 30 profesionales liderado por su Country Manager, Bernarda Colque.

Exxis viene ejecutando localmente diferentes proyectos con implementaciones paralelas en diferentes países, como Andes Films (Perú, Chile, Bolivia), Importadora Monterrey (Perú, Bolivia) y Transportes RADO (Chile, Bolivia), demostrando la gran capacidad de implementación y de coordinación con equipos en diferentes territorios.

Asimismo, Bolivia es un proveedor de soluciones verticales, puesto que el equipo local es quien desarrolló las soluciones de Construcción, Car Dealer, Facturación y cobranza móvil, entre otras, que han sido implementadas en Latinoamérica, por lo que podemos afirmar que Exxis Bolivia es una empresa que exporta soluciones al mercado regional.

Exxis se ha convertido en una marca importante reconocida a nivel mundial, con una gran trayectoria, que sigue y seguirá posicionándose como líder, se estima que llegará a contar con una facturación regional de más de \$50 millones en los siguientes años, su apuesta es ser la compañía a nivel mundial líder en la industria en la cual se desenvuelve, asegurando a sus clientes el apoyo y acompañamiento a largo plazo, siendo una de las fortalezas principales la innovación de tecnología SAP y desarrollos propios. ④



## Eficiencia en procesos mineros

El 7 de noviembre representantes de empresas mineras, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Minería y Metalurgia y la Cooperación Alemana e Internacional se reunieron en un seminario sobre la eficiencia energética e hídrica en minería. El evento fue organizado por la Cámara Alemana y por la Cooperación Alemana implementada por la BGR (Instituto Alemán Federal para Geociencias y Materia Prima), la GIZ y la CEPAL como contrapartes del proyecto MINSUS. Más de 50 participantes conocieron medidas de uso eficiente de energía y agua en minería. Se analizó el rol económico y social, así como la protección del medio ambiente. También se conversó sobre las soluciones limpias y buenas prácticas y se presentaron los resultados de un estudio de eficiencia energética realizado por la Cooperación Alemana a través de la BGR en Perú. (AW) 🇩🇪

## Propiedad Intelectual en el entorno digital

La Cámara Alemana, gracias al apoyo de la Universidad Mayor de San Andrés, organizó una reunión informativa para escuchar y conocer las últimas tendencias sobre Propiedad Intelectual en el entorno digital, presentación que estuvo a cargo de la Dra. Vanesa Jiménez - de la Universidad de Salamanca, España.

Este evento se realizó el pasado 12 de noviembre en las oficinas de la Cámara Alemana en La Paz, donde contamos con la participación de varios miembros de nuestra Cámara, así como invitados especiales de ASIPI. (CD) 🇨🇱



## Medidas de seguridad

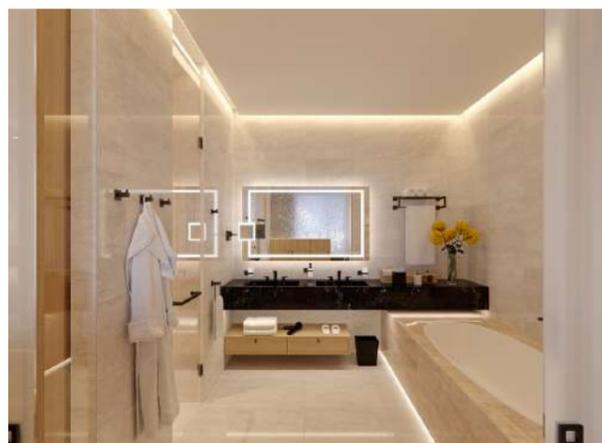
El 14 de noviembre se realizó el desayuno empresarial sobre el incumplimiento de las medidas de seguridad en las empresas. El evento fue realizado en conjunto con la Cámara Empresaria de Integración Boliviano Argentina y con el Bufete de abogados Ciro Añez y contó con más de 100 participantes. Se explicaron las consecuencias legales del incumplimiento de las medidas de seguridad obligatorias, así como las responsabilidades que tiene el empresario en caso de incidentes.

Como disertantes participaron los abogados Ciro Añez de Bolivia y Rafael Barruezo de Argentina, quien habló sobre la legislación argentina respecto al tema. Agradecemos a los disertantes y a los asistentes quienes se mostraron satisfechos con el evento. (CB) 🇨🇱



## Una habitación, una cara, un estilo

Häfele, especialista internacional en técnica de herrajes y sistemas de cierre electrónicos, colabora con arquitectos, diseñadores, promotores y gerentes en la construcción de espacios que parecen unidades de una sola pieza y que tienen un ambiente especial e inconfundible. Los detalles de alta calidad determinan la impresión que produce una habitación y realzan su interior, independientemente del diseño y decoración. Por eso, la gama Häfele para hoteles combina perfectamente las formas y los acabados de los productos, creando una atmósfera armoniosa en cada habitación, con un diseño homogéneo de líneas curvas o rectas y cuatro opciones para acabados elegantes: Acero inoxidable mate, negro grafito, latón pulido y cromado pulido. El programa de Häfele para hoteles incluye herrajes para puertas de entrada y baños, el sistema de cierre electrónico Dialock para el control global de accesos con tecnología de transponders (también se puede utilizar con la innovadora llave del teléfono móvil). Más informaciones en la página web. 🇩🇪



# ONE ROOM. ONE FACE.

SURTIDO HÄFELE PARA HOTELES.

La habitación del hotel compone una unidad decorativa. El surtido para hoteles de Häfele realiza armoniosamente cualquier estilo con una perfecta sintonía de formas y acabados en todos los artículos. Desde la entrada hasta el cuarto de baño. Desde el sistema de cierre hasta los toalleros. Todo del mismo proveedor. En cualquier lugar del mundo.

Más información: [www.haefele.de/en](http://www.haefele.de/en)

Representante de ventas en Bolivia  
 ☎ 00591 4 4583437 | [info@paus.ws](mailto:info@paus.ws) | Casilla (PO Box) 418 |  
 Cochabamba-Bolivia | Av. América 1228 / Condominio Ferrara / Piso 2 / Oficina 10

Bienvenid@s



Hallo!

Soy Natalia Campuzano Castañares, actual estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, sede La Paz. Paralelamente a mis estudios realizo la pasantía en la AHK.

Me enteré sobre la pasantía mediante la página de Facebook de la AHK Bolivia, y no dudé en enviar mi CV. Fue una grata noticia saber que había sido seleccionada para la pasantía en la Cámara Alemana. Es una gran oportunidad estar ahora aquí, tanto para mi vida profesional como personal.

Al finalizar mis estudios de pregrado, pretendo salir al exterior para realizar una maestría. Esto además me dará la oportunidad de recorrer el mundo durante un par de años visitando todos los lugares que me sean posible, conociendo diferentes culturas alrededor del mundo y aprendiendo nuevos idiomas. Estoy muy feliz y agradecida por la oportunidad de formar parte de AHK Bolivia. (NC) ☺



Av. Papa Paulo 761 Ed. Torre Colombo Piso 10 of. 5  
591 783 30777 / 69412505 / 707 60666  
Cochabamba - Bolivia  
[www.arze-cardona.com](http://www.arze-cardona.com)

Bodega  
**DOLZ**

Fabricantes de:

VINO Y SINGANIS **Santa Ana** VINOS VARIETALES **Don Santiago**

LICORES  
**DOLZ**

**f** Bodega Dolz - Santa Ana Bolivia

COCHABAMBA  
Teléfonos : (4) 4286162 - (4) 4402627 - (4) 4416010

SANTA CRUZ  
Teléfono: (3) 3265465

LOS INVITAMOS A VIVIR EL TRADICIONAL  
*Mercado Navideño Boliviano Alemán*



*Weihnachtsmarkt*

Artesanías • Regalos Navideños • Actividades para niños  
Coros Navideños • Gastronomía • Glühwein

del 14 al 16 de diciembre

Calle 16 de Calacoto N° 100, al lado del hotel Los Delfines (Kids Club)



*Vive* una experiencia 5 estrellas

Hospedaje • Eventos • Restaurante • Cafetería • Bar

**CAMINO PLAZA HOTEL**

591 (4) 4200306 - 75904804  
Plazuela de Cala Cala

**EDV**  
ENTIDAD DE DEPÓSITO DE VALORES

INTEGRANDO EL SISTEMA FINANCIERO

[www.edv.com.bo](http://www.edv.com.bo)  
Av. 20 de Octubre esq. Campos N°2665,  
Edificio Torre Azul - Piso 12 - Sopocachi  
Teléfonos: (591-2) 2179200 Fax: (591-2) 2179201  
La Paz - Bolivia

**Gran Hotel Cochabamba**  
anuncia su afiliación a la  
Cámara Boliviana Alemana.

**GRUPO IBG**  
BUSINESS & DEVELOPMENT

Más de 10 años brindando soluciones únicas y personalizadas, potenciando ideas, inversiones y ejecutando proyectos.

- Formulación y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública y Privada.
- Estructuración Financiera de Proyectos.
- Estudios Especializados en Sistemas de Transporte por Cable.
- Asesoría y Defensa Técnico - Legal Tributario y Comercio Exterior.
- Estudios Especializados Sector Público y Privado.



## La gastronomía alemana

**Financial opportunity runs best with SAP.**

Compartamos uses SAP® mobile solutions to bring opportunities to underserved people in Latin America.  
[sap.com/opportunity](http://sap.com/opportunity)

**CALIDAMENTE EJECUTIVO**

**TOLOMA GRAN HOTEL**

Av. Oquendo No. 690 esq. Pedro Borda - Telf: 591-4-4664627 / 591-4-4535600  
E-mail: reservas@tolomahotel.com / www.tolomahotel.com  
COCHABAMBA - BOLIVIA

A excepción de la repostería, reconocida por su gran calidad, cuando se habla de la cocina alemana la mayoría se imagina rotundos y rústicos platos de carne y embutidos de cerdo acompañados por un infaltable sauerkraut (adoptado por los franceses con el nombre de choucroute y españolizado como chucrut), papas hervidas y puré de manzanas y maridados con una dorada y espumosa cerveza.

Además de las carnes porcina, bovina y ovina, la cocina germana utiliza mucho las de ganso, pato y pollo y se especializa en carnes de caza como las de jabalí, ciervo y liebre, con platos paradigmáticos a escala mundial, mientras que las verduras son otro de sus puntos fuertes, lo mismo que los quesos y otros productos lácteos.

Aunque esta visión no está del todo mal, pues tanto los productos de cerdo, el repollo, las papas, las manzanas y la cerveza son elementos a menudo básicos en las tradiciones culinarias de Alemania, en realidad es parcial y limitada.

Es posible reconocer en Alemania tres grandes regiones culinarias: la del norte, donde son inevitables y excelentes los platos marinos, la del centro, donde predominan las carnes y las verduras y la del sur,

Porque las cocinas alemanas (hay tantas variedades que se debe utilizar el plural) van mucho más allá del sauerkraut, cambian de región a región y además de los sustanciosos platos típicos ofrecen creaciones refinadas y sutiles que subliman la tradición e incorporan componentes y sabores de otras latitudes. Resulta entonces equivocado considerar a la Deutsche Küche como algo alejado de la denominada Alta Cocina.

Ocurre que a partir del llamado "Milagro alemán" de la posguerra, el turismo hacia las soleadas playas italianas y españolas propició la incorporación a la gastronomía germana de platos hasta ese momento poco exóticos. Es el caso, por ejemplo, de la pasta, la pizza y los platos de "comida rápida" del Mediterráneo oriental, introducidos en muchos casos por los llamados Gastarbeitern ("trabajadores invitados"), eufemismo con el que se designaba a los obreros inmigrantes que hicieron un gran aporte para la concreción del milagro económico. Son abundantes y muy concurridos en toda Alemania los restaurantes italianos, españoles, chinos, argentinos, exyugoslavos, griegos y turcos.



donde reinan los embutidos.

Claro que en todas esas regiones se puede saborear el Eisbein o el Schweinehaxe (dos modos muy válidos de cocinar un majestuoso codillo de cerdo), el Sauerkraut o su hermana Rotkohl (con repollo colorado), las omnipresentes papas, los variados fiambres y la cerveza, con la que compite el vino (herencia de los romanos de hace 2.000 años) en las regiones del Rin y del Mosela.

Es de rigor destacar varios aportes alemanes a la gastronomía mundial. Aunque después fueron la base de una poco prestigiosa fast food estadounidense, las hamburguesas, como su nombre lo indica, son originarias del puerto hanseático de Hamburgo y parientas de las Frikadellen, que se comen en toda Alemania.

En el norte es absolutamente imprescindible ir a la Fischerhaus en el puerto de Hamburgo, donde pueden comerse excepcionalmente frescos y sabrosos lenguados, rodaballos, bacalao y otros peces y mariscos de los mares del Norte y Báltico, hogar de los clásicos Rollmöpse (filetes de arenque enrollados con cebolla y pepinillos en su interior). También en Bremen se pueden saborear notables platos de pescado y frutos de mar, aparte del típico Grünkohl mit Pinkel (repollo crespo guisado con chorizo Pinkel).

En las ciudades del oeste, sobre todo las vecinas a Francia y Bélgica, entre ellas la verde y añorada Bonn y la cosmopolita Colonia, se nota la influencia de la gastronomía francesa, pero hay platos locales que deben probarse junto con los vinos blancos renanos.

En pleno centro de Bonn, en la Markplatz (Plaza del Mercado) hay un restaurant histórico, el EmHöttche, donde solía comer un hijo dilecto de la ciudad, Ludwig van Beethoven. El Eisbein que allí se sirve es memorable. Y si se acompaña con la cerveza clásica de Colonia, la Kölsch, clara, con sabor frutado y aroma de lúpulo. Más

que recomendables son los platos de cordero, de espárragos y de hinojo (de una delicadeza y sabor únicos) de otro restaurante de la ex capital alemana, Im Stiefel, junto a la casa natal de Beethoven.

También es de primera calidad allí una especialidad renana, la Rheinischer Sauerbraten, de carne vacuna estofada con cebolla, puré de tomate, caldo de verduras, vino tinto, vinagre, crema ácida, almendras, pasas de uva y aderezada con laurel, clavo de olor, bayas de enebro y pimienta, con guarnición de Apfelmus (puré de manzanas), Klöße (una especie de albóndiga de papa) o Spätzle (fideos con huevo, típicos del sur del país).

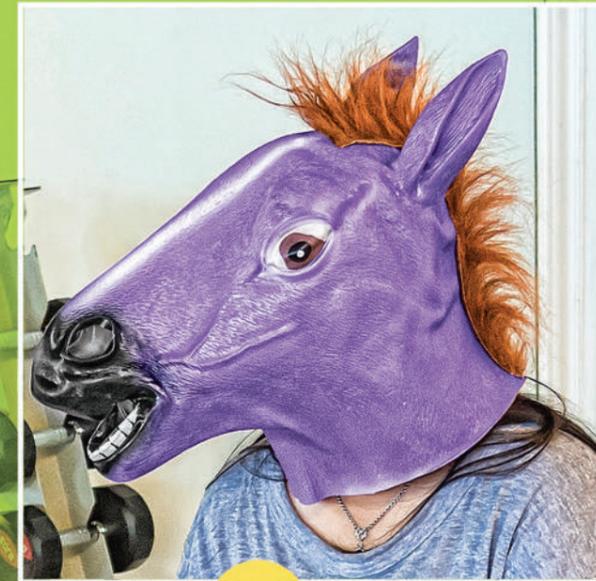
Pero la calidad y variedad de los platos y productos alimenticios alemanes es casi inagotable. Algunos nombres dignos de destacar son el fabuloso jamón ahumado de Westfalia, las costillas de cerdo ahumadas Kasseler de Berlín, las salchichas blancas Bratwurst o Weisswurst, la ahumada Bockwurst o las de Nuremberg y el exquisito paté de hígado de cerdo Leberwurst, los salames de Baja Sajonia y Hannover, los panes integrales y con semillas variadas y el Pumpernickel de centeno y las salsas de rábano picante o con eneldo.

Tampoco se pueden obviar especialidades como los Rotkohlrouladen mit Tomatensoße (niños envueltos de repollo colorado con relleno de carne picada, en salsa de tomate), el singular Himmel und Erde (Cielo y Tierra) con deliciosas morcillas, los variados y creativos platos de verduras, el Schweinebraten, con paleta de cerdo, el Gulasch de origen húngaro pero nacionalizado alemán, el ganso asado con manzanas y la clásica Zwiebelnkuchen, (tarta renana de cebolla) que se acompaña con copas de Federweisser (mosto de vino blanco) y los postres de sémola con cerezas, grosellas y frambuesas, como la Rote Grütze. (SH) ☺

Fuente: eobservador.uy



# FACEBOOK ILLIMITADO



**7 DÍAS**  
PARA NAVEGAR  
TODO LO QUE QUIERAS

**POR Bs 15**



ESTA EMPRESA ESTÁ REGULADA Y FISCALIZADA POR LA ATT



Bolsa promocional Facebook Ilimitado válida del 10 de noviembre al 10 de diciembre de 2018 para usuarios prepago y postpago. La bolsa puede ser comprada llamando al \*511# o en la Viva App, y tiene vigencia hasta las 00:59 del séptimo día posterior a la compra. Solo aplica para publicación de estado, publicar y compartir imágenes y videos (en el muro de Facebook o en Facebook Messenger), envío de mensajes de texto (en Facebook Messenger), dar me gusta, comentar y compartir historias. Aplica para reproducción de videos en Facebook hasta 5 minutos, después de los 5 minutos el tráfico será cobrado de los MB disponibles o a la tarifa de MB adicional. Las llamadas y videollamadas en Facebook Messenger y la transmisión o reproducción de Live Video Streaming (Facebook Live), serán cobradas de los MB disponibles de su plan o de otra bolsa con la que cuente el usuario o a la tarifa de MB adicional. También será cobrado el acceso a hipervínculos o re direccionamientos a cualquier link o URL externa de Facebook. Mayor información en el 800141414 o en www.viva.com.bo.



CON SALUD  
TODO ES POSIBLE

**Encuéntranos en:**



**Droguería INTI S.A.**

**[www.inti.com.bo](http://www.inti.com.bo)**