

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## 01/01/2020 - 06/30/2020

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**Operation number:** UR-T1154

**Número de suboperación:** ATN/ME-15951-UR

**Nombre del proyecto:** Promoting High Impact Technology Startups through Thales Lab

**Propósito:** Consolidar el modelo de Thales Lab, un company builder tecnológico en Uruguay

<b>País administrador</b>	<b>País beneficiario:</b>	<b>Grupo</b>	<b>Subgrupo</b>
URUGUAY	URUGUAY	C	

**Agencia ejecutora:** Zero Systems Corporation -Thaleslab

**Líder de equipo:** ANAC

#### **Ciclo del Proyecto:**

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01

Fecha de aprobación: 2016 - 12 - 06

Fecha de firma: 2017 - 04 - 19

Primera fecha de desembolso: 2017 - 07 - 20

Plazo de ejecución original: 2020 - 04 - 19

Plazo de ejecución actual: 2020 - 04 - 19

Plazo original de último desembolso: 2020 - 10 - 19

Plazo actual de último desembolso: 2021 - 10 - 19

### SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

#### **Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Thales Lab nació como una spin-off de Genexus, una empresa uruguaya de software con presencia en más de 50 mercados en todo el mundo y una red internacional de más de 150.000 desarrolladores. Esa vinculación permite que los emprendedores y empresarios se beneficien del know-how tecnológico y empresarial de vanguardia, así como de una vasta red de contactos locales e internacionales. Esto le ha permitido apoyar a 59 startups hasta la fecha, 45 de las cuales están actualmente activas (en las fases de validación y/o consolidación). 17 están en etapa de consolidación (go to market). En 2020 se sumaron 2 nuevas startups a ThalesLab (el hito 1 del POA 2020, era sumar al menos 1 nueva startup al 30/06/2020). Asimismo, acompaña a sus clientes en la creación de spin-offs, es decir nuevas empresas desde adentro de las organizaciones tradicionales con lo cual logran generar soluciones disruptivas que se adaptan a las nuevas realidades. Con esto, la organización logra mantenerse a la vanguardia de la industria y mercado, y seguir haciendo lo que sabe hacer mientras se transita el proceso de desarrollo de la innovación en nuevos procesos, productos, servicios o formas de hacer negocios. Entre los emprendimientos apoyados destacan los proyectos de trabajo con Bantotal (DeLarrobila y Asociados), Grupo Nodus (ex Schandy), Agrotexus, CityExpress, Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) y Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) de Uruguay. Durante los meses siguientes pensamos conseguir al menos un nuevo cliente para nuestra metodología de innovación corporativa y continuar apoyando a las startups que forman parte del proyecto además de seguir incorporando nuevas startups.

#### **Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo.

#### **Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses**

Este semestre continuamos brindando asistencia técnica especializada para las startups en asesoramiento en marketing, asesoramiento en gestión comercial, y diseñador tecnológico (Prototipo/ recurso compartido: Diseñador tecnológico), Design Thinking y co-creación. La pandemia mundial nos trajo el desafío de buscar nuevas formas de llevar adelante nuestras tareas, para esto implementamos webinars abarcando diversos temas: el 08/04/2020: "¿Cómo gestionar y tomar buenas decisiones en tiempos de crisis?" por Sylvia Chebi, Directora Ejecutiva de Thaleslab para el ciclo Café virtual para emprendedores de ANDE, el 14/04/2020 participamos del panel "The Global Roundtable: How are Startups responding?" por Sylvia Chebi, Directora Ejecutiva de Thaleslab para Ten Talks, el 15/04/2020 desarrollamos "Innovar en tiempos de crisis" por Sylvia Chebi, Directora Ejecutiva de Thaleslab para GeneXus Webinars, el 24/04/2020 participamos en "Techy por el día virtual" por Sylvia Chebi y Valentina Raggio (Design Thinker) de Thaleslab, en conjunto con GeneXus, GeneXus Consulting, QAlified y K2B, bajo la organización y supervisión de CUTI, el 28/04/2020 desarrollamos el webinar "Marca Digital: guía práctica para conectar con tus clientes" por Valentina Raggio (Design Thinker) y Wina Arambulé (Digital Marketing) de Thaleslab para GeneXus Webinars. También asesoramos a los emprendedores de acuerdo a las novedades de la nueva ley de emprendedurismo reglamentada en Uruguay en los primeros días del 2020, poniendo énfasis en la nueva forma jurídica creada a través de esta ley: las sociedades de acciones simplificadas. Este semestre continuamos con el Batch que comenzamos en setiembre de 2019 con 14 startups a las cuales se agregaron 2 nuevas startups aceptadas en 2020 (cumpliendo el hito previsto para el primer semestre), todas las startups se encuentran en fase de validación actualmente. Se realizaron las siguientes inversiones en capital semilla piloto: Agrotexus: Se impulsó una nueva inversión semilla para continuar desarrollando soluciones digitales innovadoras con la cual prestar servicios que faciliten, promuevan y agilicen la comercialización de animales relacionados al sector agropecuario, sus productos derivados, así como las herramientas y maquinarias. Diego Silva: Se impulsó una inversión llevada adelante por este emprendedor para realizar respiradores en pleno brote de la pandemia mundial.

#### **Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo. Adicionalmente a lo reportado por Thales Lab, el 74% de los emprendimientos que están siendo apoyados se vieron afectados por la situación COVID-19, impactando negativamente al 41%. No obstante, entendemos que el apoyo específico debería estar dirigido tanto a quienes los afectó negativa como positivamente; los primeros por razones obvias mientras que los otros para capitalizar su crecimiento y oportunidades. De esta forma, estaríamos trabajando con foco en 19 emprendimientos, un volumen significativo de la cartera seleccionada que permitirá potenciar la misma. Entre las principales dificultades se identificaron: (i) Se detuvieron muchos acuerdos comerciales, ya sea por falta de inversión y por el cierre de las fronteras, (ii) falta de ingresos en algunas industrias que vieron paralizadas su actividad por la coyuntura como el turismo, el deporte y la cultura; (iii) aquellos emprendedores que además de tener su startup trabajan en relación de dependencia en el rubro tecnología (desarrolladores, diseñadores, testers, etc), se vieron impactados en el volumen de trabajo diario, hecho que impide en muchos casos dedicar esfuerzos al emprendimiento y (iv) dificultades para adquirir insumos internacionales. Para ello se diseñaron algunas acciones de mitigación que incluyeron: Apoyos financieros que permitan disponer de ingresos para no

detener la ejecución, contactos con emprendedores del ecosistema nacional e internacional que estén en rubros similares, apoyo en recursos humanos para poder delegar tareas y en las gestiones de proveedores. Sin embargo, en un reporte compartido por Thales Lab se vislumbran algunas oportunidades como: (i) la aceleración de los procesos digitales, e impactó positivamente en los proyectos con producto digital, (ii) Algunos emprendedores tienen más disponibilidad para dedicarle al emprendimiento, por lo que se ha podido acelerar el producto determinando nuevas líneas de desarrollo y comercialización, (iii) Algunos temas como robótica o telemedicina pasaron a formar parte de la agenda pública, favoreciendo el posicionamiento de marca de algunos emprendimientos vinculados a esos rubros, a mediano y corto plazo, y (iv) el cambio de comportamiento de las personas, asociado al uso de plataformas digitales, contribuyó a aumentar exponencialmente el tráfico de emprendimientos online. Asimismo, la línea de actividad asociada a innovaciones corporativas se vio enlentecida aunque existen buenas perspectivas futuras en la medida que el sector empresarial vea la necesidad de acelerar sus procesos de transformación digital.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

C1 : Ideación, validación y consolidación de startups      **Peso 90% Calificación High Satisfactory**

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Proyectos en fase de validación	0	42 ( 2021 - 08 - 19)	20 ( 2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Productos tecnológicos desarrollados y preliminarmente validados que continúan activos al cierre del proyecto	4	30 ( 2021 - 08 - 19)	14 ( 2019 - 10 - 16)	In progress
I3 Plan de accion con KPI Y metas para próximos 3 anos de emprendimientos que continúan activos al cierre del Proyecto	0	30 ( 2020 - 08 - 19)	0 ( 2019 - 10 - 16)	In progress

C2 : Fortalecimiento y expansión de Thales Lab      **Peso 10% Calificación Satisfactory**

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Metodología de emprendimiento corporativo desarrollada y validada	0	1 ( 2021 - 08 - 19)	1 ( 2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Empresas que incorporan el programa corporativo de Thales para la innovación	0	3 ( 2021 - 08 - 19)	1 ( 2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Sistema de monitoreo implementado (indicadores de impacto y negocio)	0	1 ( 2019 - 08 - 19)	0 ( 2019 - 10 - 16)	Delayed
I4 Cumplimiento de calificacion de impacto de Thales Lab de al menos 3	0	1 ( 2020 - 04 - 06)	0 ( 2019 - 10 - 16)	In progress
I5 Número de países a los que se expande Thales	0	2 ( 2018 - 08 - 19)	0 ( 2019 - 10 - 16)	Delayed

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
Condiciones previas	6	6	2017 - 10 - 19	2019 - 10 - 15	Achieved
Metodología de Corporate Ventures	1	1	2018 - 07 - 31	2019 - 10 - 15	Achieved
Firm,a de 10 acuerdos con Emprendedores (Etapa de validación)	10	11	2018 - 09 - 30	2020 - 04 - 01	Achieved
Ejecución de por lo menos un proyecto de Corporate Ventures	1	1	2018 - 09 - 30	2020 - 02 - 11	Achieved
Expandir la operación de Thales Lab a Paraguay	1	1	2019 - 07 - 31	2020 - 01 - 31	Achieved
10 nuevas empresas aceptadas	10	23	2019 - 09 - 30	2020 - 04 - 28	Achieved
ejecutar 2 proyectos de Corporate Ventures.	2	3	2019 - 12 - 31	2020 - 04 - 27	Achieved
Cantidad de empresas nuevas aceptadas	5	0	2020 - 10 - 31		Pending
Nueva empresa aplicando la metodología de ThalesLab en innovación corporativa	1	0	2020 - 12 - 31		Pending
Cantidad de empresas nuevas aceptadas	2	0	2021 - 06 - 30	2020 - 07 - 27	Pending
Cantidad de empresas nuevas aceptadas	1	2	2020 - 06 - 30	2020 - 07 - 28	Achieved

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Otros. ¿Cuáles?

Se sortearon con éxito los problemas acarreados por la pandemia en cuanto a encuentros y seguimientos presenciales innovando en nuevas formas de comunicación que no resistieran el vínculo fluido.

SECCIÓN 4: RIESGOS

Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Accion de mitigación
Desempeño de las startups menor al esperado.	Final Outcome, Intermediary Outcome (4) High	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Es importante notar que este es un riesgo inherente o sistémico del negocio de ThalesLab. Las medidas de mitigación planteadas son: (i) las fases de ideación y validación actuarán como instancia de filtro en la construcción del portafolio y mitigación de riesgo de negocio; (ii) a través del proyecto se proveerá asistencia técnica especializada a las empresas de cara a implementar sus planes de crecimiento; (iii) las startups apoyadas serán derivadas en sus siguientes fases a otros socios del FOMIN como Endeavor, NXTPLabs, XCALA red de Inversores Ángeles, u otros actores del ecosistema, que están necesitando pipeline y dealflow de calidad.

<b>Dificultades en la expansión del proyecto hacia Brasil (sur) y Paraguay</b>	Fortalecimiento y expansión de Thales Lab	(2) Low	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	(i) inicialmente Thales Lab se apalancará en la estructura y conexiones de Genexus en ambos países; (ii) se formarán equipos locales propios de Thales Lab; (iii) en el caso de Paraguay, el proyecto se articulará con el PR-M1038 "Consolidación de un modelo de laboratorio de Innovación Social: Koga Impact Lab" (iii) en el caso de Brasil, se articulará particularmente con el proyecto recientemente aprobado BR-T1346 "Promoción del Ecosistema de Inversión y Emprendimiento de Impacto Socio-ambiental".  (i) se desarrollan campañas de búsqueda a través de socios especializados, como universidades, cámaras de empresas como CIU, CUTI, etc. y otros actores del ecosistema emprendedor; (ii) se creó la línea de negocios de emprendimiento corporativo para crear nuevos emprendimientos; (iii) el alcance de ThalesLab se extenderá a Brasil (sur) y Paraguay; (IV) ThalesLab organiza y/o participa regularmente en eventos y actividades que permiten aumentar su visibilidad, como el evento anual GeneXus, el evento Desprogramate, meetups de DIY Robocars, La semana global emprendedora, talleres sobre emprendedurismo, y otros. (V) En el 2o semestre de 2018 comenzamos el rediseño de nuestra imagen digital (página web) y la ejecución de campañas digitales planificadas y ejecutadas en forma sistemática en las principales redes sociales.
<b>Falta de pipeline de calidad para ser incubados y acelerados.</b>	Final Outcome, Intermediary Outcome	(4) High	Low 40%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Al igual que con las startups (i) se desarrollarán campañas de identificación y búsqueda a través de socios especializados, en este caso con cámaras de empresas como CIU, CUTI, etc. y otros actores del ecosistema emprendedor; (ii) regularmente, los directores de ThalesLab, Sylvia Chebi y Nicolás Jodal, participan en eventos y medios de comunicación difundiendo los objetivos de ThalesLab, y en particular el programa de Corporate Ventures, y los programas de coinversión en blockchain y vehículos autónomos de pequeño porte para el agro y la industria; en el 2o semestre de 2018 se realizaron 3 meetups de DIY Robocars Montevideo, y se participó en las Olimpiadas de robótica y programación y en el Montevideo Makers Faire. Estas actividades continuarán en 2019.
<b>No existe interés a nivel de grandes empresas del país en embarcarse en programa</b>	Intermediary Outcome	(2) Low	Medium 60%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Buscamos apoyos financieros que permitan disponer de ingresos para no detener la ejecución, contactos con emprendedores del ecosistema nacional e internacional que estén en rubros similares, apoyo en recursos humanos para poder delegar tareas y contactos con proveedores de insumos y facilidad para la importación.
<b>Dificultades para el proyecto y emprendedores por la Pandemia mundial Covid-19</b>	Ideación, validación y consolidación de startups	(3) Medium	Very High 99%	2020 - 07 - 30	Project Coordinator	

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 5 IN EFFECT RISKS: 5 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:**  
P

**Justificación**

Thales Lab ha avanzado en el desarrollo de un mix de servicios, que son complementarios a aquellos que desarrollan con emprendimientos en etapas tempranas. La consolidación de este mix será fundamental para poder asegurar en el futuro ingresos genuinos que permitan continuar con ambas actividades. Las perspectivas en este sentido son positivas.

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

## Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

Se ha comenzado un trabajo activo de relacionamiento con diferentes actores del ámbito público y privada (nacional y regional) con miras a difundir la metodología de trabajo de TahlesLab.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

Relacionado a	Author	Fecha
---------------	--------	-------

En el segundo año de ejecución del programa estaba previsto que Thales Lab pudiera internacionalizar su propuesta de valor. A pesar de algunos intentos hechos, esto lleva mucho más tiempo de lo estimado originalmente. Hay que analizar los mercados, los competidores, los partners estratégicos y cual es el varlor

Implementation	Ana Castillo Leska	2019 - 10 - 22
----------------	--------------------	----------------

que en este caso Thales podría ofertar en cada mercado. Disponer de alternativas y tomarse el tiempo para analizar los pros y cons es una buena practica, y compensa los retrasos que puede tener en el proyecto, ya que la inversion requerida para internacionalizarse no es menor.

Una de las lecciones aprendidas en el proceso de corporate venture ha sido la necesidad de hacer pasar a las empresas por un proceso de nivelación digital. En empresas de sectores tradicionales, el poco conocimiento de sus recursos humanos sobre las potencialidades que puede tener la tecnología en la mejora de la eficiencia e incluso en los cambios en los modelos de negocio es una limitante. Esto hace revisar las etapas del modelo de corporate venture originalmente previsto y que solo se había testado en empresas tecnológicas.

En el proceso de implementación de actividades de corporate venture con sectores tradicionales de la economía, Thales Lab se enfrentó al bajo grado de conocimiento de las tecnologías digitales de parte de la empresa. Realizar una nivelación (formación) en tecnologías fue incorporado dentro del proceso. Esto debe ser tenido en cuenta en cualquier proceso donde uno quiera introducir innovaciones digitales en sectores tradicionales de la economía.

Muchos emprendedores que no saben qué es lo que quieren sus clientes y no quieren/pueden salir a validar su idea. A varias (sino a todas) le faltan capacidades de diseño, marketing, marketing digital y ventas. La mayoría de los emprendedores gastan todos sus recursos en el desarrollo del producto, y cuando tienen que invertir en lanzarlo al mercado, e iterar para optimizar su crecimiento, no tienen el tiempo, la energía, ni dinero para hacerlo. --- La metodología de ThalesLab, así como las actividades de apoyo técnico del proyecto FOMIN, están diseñadas para transmitir las habilidades en metodología de desarrollo de clientes, marketing y ventas que adolecen la mayoría de los equipos.

La gran mayoría de los emprendedores son part time, por lo que el tiempo disponible para la startup es poco y fraccionado. Esto a su vez dificulta la definición de metas semanales o bisemanales y por tanto las iteraciones rápidas requeridas por la metodología Lean Startup. En general cada emprendedor tiene un trabajo principal, y muchas veces crean una 2a startup, con lo que el foco y la dedicación en cada una sufre (y enmascara el poco avance en cada uno de los emprendimientos). --- La solución es que haya un proceso de inducción que especifique claramente el esfuerzo necesario para llevar a cabo una startup, tal vez definiendo una carga horaria mínima por semana para la startup. A su vez, podríamos exigir que durante el período de incubación sólo puedan trabajar en un emprendimiento, que sabemos que podrá pivotar y convertirse en otro producto y servicio, pero seguirá siendo solo un emprendimiento.

El pipeline de startups o proyectos de calidad está siendo más bajo del esperado. Hemos identificado que esto puede deberse a la falta de conocimiento de la propuesta de valor de ThalesLab entre los emprendedores locales (combinado con una gran oferta de instituciones de apoyo a los emprendedores). --- Para revertir esta situación, estamos trabajando actualmente en dos grandes áreas: 1) Mejorar la difusión de la propuesta de ThalesLab como company builder e incubadora. Para esto estamos rediseñando nuestra página web, aumentando considerablemente nuestra actividad en redes sociales, y realizando más eventos de difusión y promoción. 2) Asimismo, comenzamos a analizar nuestra propuesta de valor, de cara a mejorar la misma para el 2019. Para esto comenzamos haciendo entrevistas a nuestros emprendedores, y realizando un benchmark con las propuestas de incubadoras locales y del exterior más exitosas.

El desarrollo de las startups está siendo más lento que el esperado. Originalmente aspiramos a que durante la fase de Validación, las startups podrían desarrollar una primera versión del producto (5 a 6 meses). Lo que estamos observando es que por lo general este proceso demora un año o más. Esto está relacionado con el hecho de que muchos emprendedores son part-time. Esto se combina con que para acceder a capital semilla de ANII, es necesario realizar un proceso de validación que de por sí insume varios meses. --- Para evitar que esta realidad entelezca el proceso de creación de nuevos emprendimientos, lo que nos proponemos a partir del 2o batch de 2018 es cumplir con el programa de capacitación de la fase de validación en el tiempo pautado, y realizar un seguimiento de cada proyecto luego de esta fase en forma de office hours, individuales o grupales, que nos permitan realizar el seguimiento de las startups, luego de la etapa de capacitación.

El acceso a la capacidad técnica de los cofundadores tecnológicos es uno de los aspectos más buscados y valorados por los emprendedores que postulan a ThalesLab. Los cofundadores tecnológicos permiten que emprendedores expertos en una industria o sector, adquieran la capacidad técnica de la que carecen para desarrollar su emprendimiento. Desde que comenzamos a trabajar con cofundadores tecnológicos, hemos promovido a acuerdos basados en la confianza y la buena voluntad de ambas partes. Sin embargo, hemos constatado que en ciertas ocasiones este mecanismo no alcanza, generando separaciones que consumen la energía de ambas partes y amenazan al emprendimiento. --- Para reducir estos conflictos hemos escrito una serie de recomendaciones, basadas en nuestra experiencia, donde recomendamos una serie de temas o puntos acordar de antemano, gestionando así las expectativas de ambas partes, y proponiendo mecanismos de resolución de conflictos, antes de que estos comiencen.

¿Qué diferencia a ThalesLab de otra Corporate Venture? - Los aprendizajes quedan en la empresa ya que se da acompañamiento al proceso de descubrimiento de la innovación en cada empresa. - Se colabora con el lenguaje corporativo ya que un spin off utiliza un lenguaje y tiempos muy diferentes a los de una empresa tradicional. - Co-crea y acompaña a la empresa a crear nuevas formas de hacer las cosas.

¿Es adecuada la palabra tecnología para hablar de la innovación que plantea ThalesLab? - Somos especialistas en hacer y solucionar. Nos especializamos apalancándonos en nuestra red para ser los expertos en la herramienta / desarrollo necesario para cada caso específico. - Nuestro foco no está en un área específica de la tecnología, sino que la tecnología está al servicio de solucionar la brecha entre la tecnología disponible y la forma en que se hacen las cosas en el statu quo actual. - Hay distintos tipos de tecnología con las que ThalesLab no trabaja, o al menos no hasta el momento. - Se identifican las soluciones tecnológicas “del momento” y se profundiza en esas áreas (Hoy Blockchain y vehículos autónomos).

1.2 ¿Qué diferencia a ThalesLab de una consultora del mercado? - El modelo de largo plazo no se base en venta de horas, sino que ThalesLab apunta a generar empresas en las que ser socio. - El propósito del trabajo es colaborar con la generación de aprendizajes, empresas, producto, etc. y no un informe que quedara en un cajón. - Acompaña a la empresa en la generación de una nueva empresa con la cual enfrentar el nuevo desafío. - ThalesLab tiene certeza de que es necesario construir un nuevo marco, con una estrategia, objetivos, tiempos diferentes a los que tiene la empresa tradicional. - Nuestra cultura de ser DOers. Ayudamos a generar en otras organizaciones el músculo de hacer. Se capacita a hacer proyectos de innovación. - Se busca generar soluciones que sean utilizadas. No alcanza con ideas innovadoras o soluciones tecnológicas grandiosas, sino que lo que la satisfacción está cuando la empresa utiliza esta nueva forma creada que al comienzo era anti intuitiva.

Implementation	Ana Castillo Leska	2019 - 10 - 22
Implementation	Ana Castillo Leska	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation	Flavio Caiafa	2019 - 10 - 22
Implementation		2020 - 07 - 30
Implementation		2020 - 07 - 30
Implementation		2020 - 07 - 30