



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO ENERO 2018 - JUNIO 2018

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Thales Lab un Company builder

Nro. Proyecto: UR-T1154 - Proyecto No.: ATN/ME-15951-UR

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

**País Administrador**

URUGUAY

**País Beneficiario**

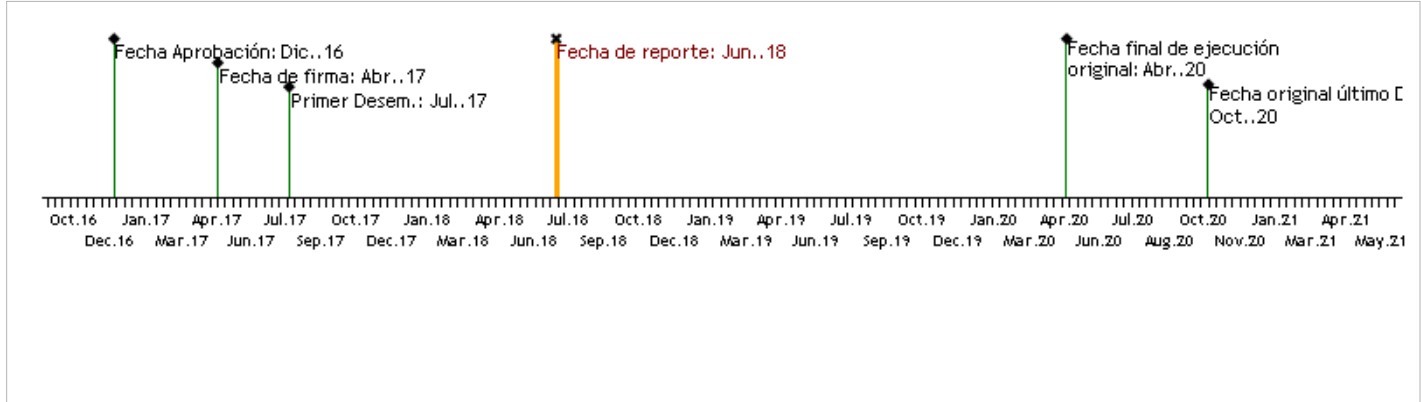
URUGUAY

**Agencia Ejecutora:** Zero Systems Corporation -ThalesLab

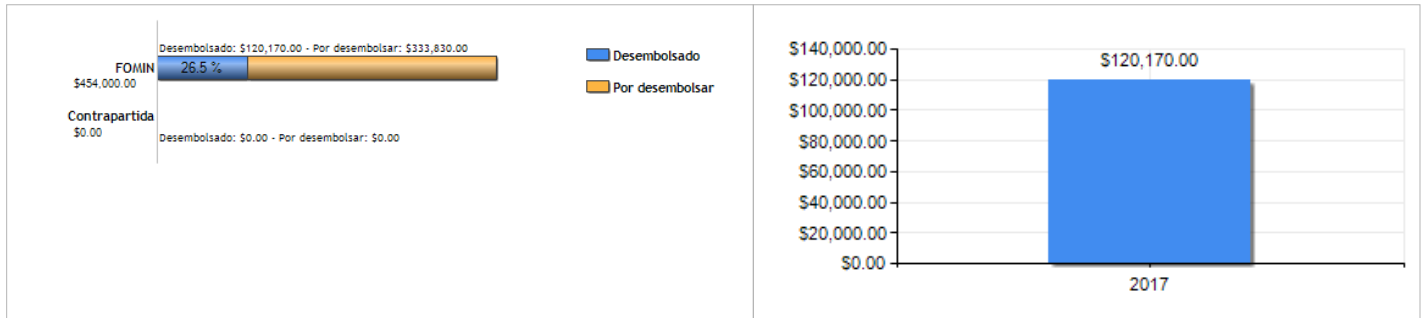
**Líder equipo de diseño:** MICAELA CORDERO

**Líder equipo de supervisión:** ANA CASTILLO LESKA

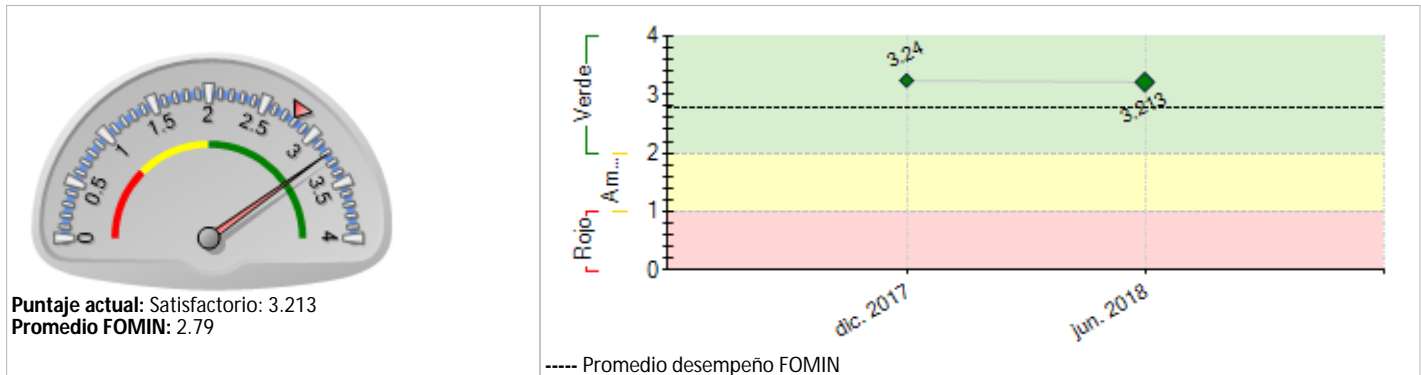
## CICLO DEL PROYECTO



## RECURSOS



## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## RIESGOS EXTERNOS

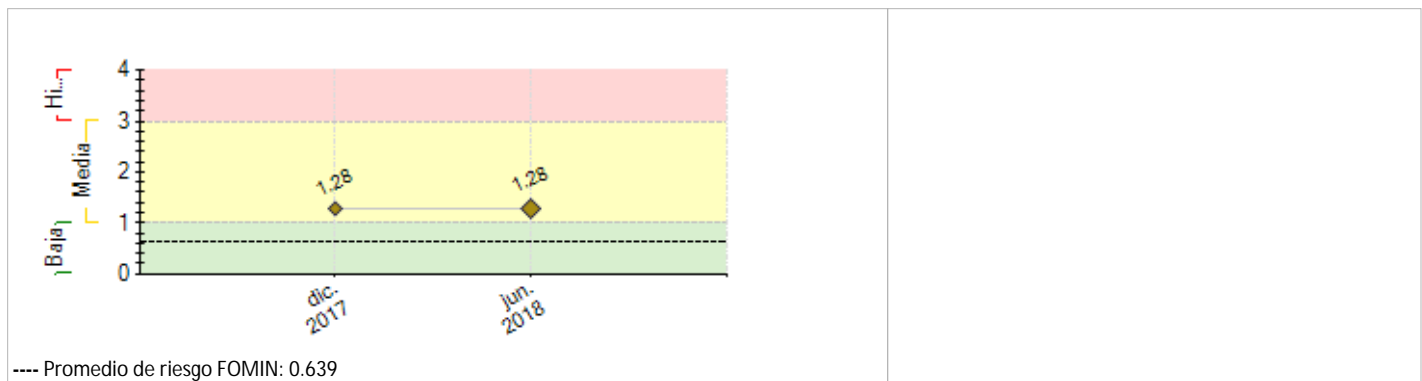
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Alto

**Adquisiciones:** Alto

**Capacidad Técnica:** Media



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Actualmente ThalesLab cuenta con 29 startups activas (fase de validación y/o consolidación), 11 del batch 2018 (Hito 1 POA 2018). De las cuales 15 están ya en etapa de consolidación (go to market).

Este semestre sumamos asistencia técnica especializada para las startups en las áreas: asesoramiento en marketing, asesoramiento en gestión comercial, y diseñador tecnológico (Prototipado/ recurso compartido: Diseñador tecnológico). Está pendiente aún la contratación de un desarrollador compartido para realizar tareas de prototipado para las startups.

En los meses de abril mayo y junio se realizó la primera etapa de la actividad "Metodología de Corporate Ventures (CV): benchmarking, consolidar existente, propuesta de metodología", consistente en sistematizar el conocimiento interno de ThalesLab y GeneXus utilizado para la etapa de formación de los emprendedores y para los procesos de corporate ventures (Hito 2 POA 2018). En el mismo período se realizó la segunda contratación de esta actividad: "Metodología de Corporate Ventures: Marketing Digital", que tendrá la forma de un taller que se brindará a las startups entre julio y setiembre de este año.

Se trabajó con Schandy desde febrero en una nivelación tecnológica primero, y luego en un brainstorming de ideas para obtener una selección de proyectos de gran impacto que se presentarán al comité ejecutivo de la empresa para definir las iniciativas a desarrollar como corporate ventures con ThalesLab. (Hito 3 POA 2018)

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

*Los principales logros a la fecha: i) tener 30 startups activas, de las cuales 15 ya están en etapa de "go to market, ii) haber validado la metodología de corporate venture, con enfoque en la digitalización de sectores tradicionales de la economía, iii) primer cierre de coinversión con ANII en blockchain, iv) la selección de ANII de Thales Lab para el proceso de incubación de nuevas startups y v) el inicio de servicios compartidos para las startups.*

*El principal retraso del proyecto está en el proceso de internacionalización de ThalesLab, pero esto no afectará el logro de los objetivos planteados. Se están analizando otras alternativas donde puede existir mayor potencial para la actividad de Thales Lab, particularmente en lo que se refiere a los servicios de corporate venture tecnológicos y donde pueda haber aliados estratégicos.*

*Los riesgos están siendo monitoreados por la Agencia Ejecutora, y las acciones de mitigación están siendo tomadas. No se percibe por el momento riesgo alguno que pueda afectar el logro de los objetivos, por lo cual se es optimista en cuanto al logro de los objetivos del Proyecto.*

*En cuanto a las acciones futuras: i) la conversión de la totalidad del proyecto a grant por la naturaleza de la intervención, ii) expandir a nuevas empresas los servicios de corporate venture, y iii) la expansión fuera de Uruguay.*

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se trabajó con Schandy desde febrero en una nivelación tecnológica primero, y luego en un brainstorming de ideas para obtener una selección de proyectos de gran impacto que se presentarán al comité ejecutivo de la empresa para definir las iniciativas a desarrollar como corporate ventures con ThalesLab. El proceso de identificar y definir las ideas a desarrollar ha resultado más largo de lo previsto debido a la complejidad de la organización (grupo de empresas) y a la cantidad de gente involucrada en el proceso (aprox 30), pero a su vez ha enriquecido el mismo y el proceso avanza saludablemente.

En la primera mitad de 2018 se sumó un batch de 11 empresas en etapa de validación, y se sigue trabajando con las 29 startups activas en fases de validación y consolidación.

Comenzamos a ejecutar el primer proyecto de coinversión de blockchain a través de la startup PowerLedgers (batch 2017).

SoyDelivery (batch 2017) negoció un acuerdo de coinversión (vertical logística) que se firmó en julio 2018.

Se realizaron dos inversiones semilla piloto: PowerLedgers y Meitre, Inc. (batch 2018).

Entre abril y junio de 2018 se realizó la preparación del primer evento DIY Robocars Montevideo (<http://thaleslab.com/robocars>), que se realizó finalmente el 12 de julio. Esta tecnología esperamos que sea un importante llamador para futuros proyectos de corporate ventures y vehículos autónomos.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
<b>Fin:</b> Promover la creación de emprendimientos de base tecnológica en el Cono Sur	I.1 Creación de empleos intensivos en conocimiento (CRF 330300)	0				120	0	
		Abr. 2017				Abr. 2022		
<b>Propósito:</b> Consolidar el modelo de Thales Lab, un company builder tecnológico en Uruguay	R.1 Nuevos emprendimientos tecnológicos creados (CRF 23000)	4	10	20		30	31	
		Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2017	May. 2018	
	R.2 Emprendimientos con tasa de crecimiento anual promedio de más de 35% en los primeros 5 años de operaciones (CRF 330101)	0				50	0	
		Abr. 2017				Abr. 2022	Dic. 2017	
<b>Componente 1:</b> Ideación, validación y consolidación de startups <b>Peso:</b> 90% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11 Proyectos en fase de validación	0	14	28		42	31	En curso
		Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	May. 2018	
	C1.12 Productos tecnológicos desarrollados y preliminarmente validados que continúan activos al cierre del proyecto	4	10	20		30	16	En curso
		Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	May. 2018	
	C1.13 Plan de acción con KPI Y metas para próximos 3 años de emprendimientos que continúan activos al cierre del Proyecto	0	14	22		30	0	Atrasado
		Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2017	Dic. 2017	
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento y expansión de Thales Lab <b>Peso:</b> 10% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11 Metodología de emprendimiento corporativo desarrollada y validada					Abr. 2020	Jun. 2018	Finalizado
	C2.12 Empresas que incorporan el programa corporativo de Thales para la innovación	0	1	2		3	1	En curso
		Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	Jun. 2018	
	C2.13 Sistema de monitoreo implementado (indicadores de impacto y negocio)					Abr. 2018	Jun. 2018	Atrasado
	C2.14 Cumplimiento de calificación de impacto de Thales Lab de al menos 3					Abr. 2019		
	C2.15 Número de países a los que se expande Thales	0	1			2	0	Atrasado
		Abr. 2017	Abr. 2019			Abr. 2017	Jun. 2018	
Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado		
H0	Condiciones previas	6	Oct. 2017	6	Jul. 2017	Logrado		
H1	Metodología de Corporate Ventures	1	Jul. 2018	1	Jun. 2018	Logrado		
H2	Firma de 10 acuerdos con Emprendedores (Etapa de validación)	10	Sep. 2018	11	May. 2018	Logrado		
H3	Ejecución de por lo menos un proyecto de Corporate Ventures	1	Sep. 2018	1	Jun. 2018	Logrado		

### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este periodo]

## SECCIÓN 4: RIESGOS

### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Desempeño de las startups menor al esperado	Media	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 dealfow de calidad.	Project Coordinator
2. Falta de pipeline de calidad para ser incubados y acelerados	Media	(i) se desarrollarán campañas de identificación y búsqueda a través de socios especializados, como universidades, cámaras de empresas como CIU, CUTI, etc. y otros actores del ecosistema emprendedor; (ii) se creará una nueva línea de negocios de emprendimiento corporativo a través de la cual se espera generar nuevos emprendimientos; (iii) el alcance de Thales Lab se extenderá a Brasil (sur) y Paraguay; (IV) se han desarrollado actividades como los eventos DIY Robocars Montevideo para aumentar el perfil de ThalesLab en áreas tecnológicas específicas (en este caso vehículos autónomos), y se ha participado en eventos de la industria	Project Coordinator

		relacionados con blockchain para promover los proyectos de coinversión y corporate ventures.	
3. Dificultades en la expansión del proyecto hacia Brasil (sur) y Paraguay	Media	(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; (ii) 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".	Project Coordinator
4. No existe interés a nivel de grandes empresas del país en embarcarse en programas de innovación corporativa	Media	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 semestre enero-junio 2018 se lanzaron los eventos DIY Robocars Montevideo (sobre vehículos autónomos) que se realizarán mensualmente a partir de julio 2018.	Project Coordinator
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 4 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un <b>plan de sostenibilidad</b> o inadecuada implementación del mismo	Se encuentra en fases iniciales y está en proceso de generar un modelo sostenible financieramente

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1 ThalesLab brinda capacitación, mentoring y seguimiento para ayudar a sus startups a: encontrar el problem-solution y product-market fit, desarrollar los métodos más eficientes y efectivos para llegar a su público objetivo, y lograr un crecimiento acelerado. Este trabajo es complementado por el apoyo técnico y metodológico constante, que vamos mejorando y enriqueciendo con el apoyo del FOMIN.

2 Apoyo brindado a sus startups para acceder a programas de financiamiento como el financiamiento semilla piloto del FOMIN, los programas de Capital Semilla de ANII e ANDE, programas de innovación, etc. así como presentaciones a potenciales inversores privados. Asimismo, ThalesLab se postuló y fue seleccionada para el programa de coinversión de ANII y ThalesLab en las verticales blockchain y vehículos autónomos.

3 Trabajo constante de ThalesLab, por cultivar y expandir la red de contactos con el ecosistema emprendedor, instituciones nacionales e internacionales, potenciales inversores, expertos temáticos en diversas áreas, y empresas que puedan ser potenciales candidatos a nuestras corporate ventures, así como posibles fuentes de financiamiento adicionales para las startups de ThalesLab.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. 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.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. 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 solo puedan trabajar en un emprendimiento, que sabemos que podrá pivotar y convertirse en otro producto y servicio, pero seguirá siendo solo un emprendimiento.	Implementation	Caiafa, Flavio
3. 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.	Implementation	Caiafa, Flavio