



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# **REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO** JULIO 2018 - DICIEMBRE 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**

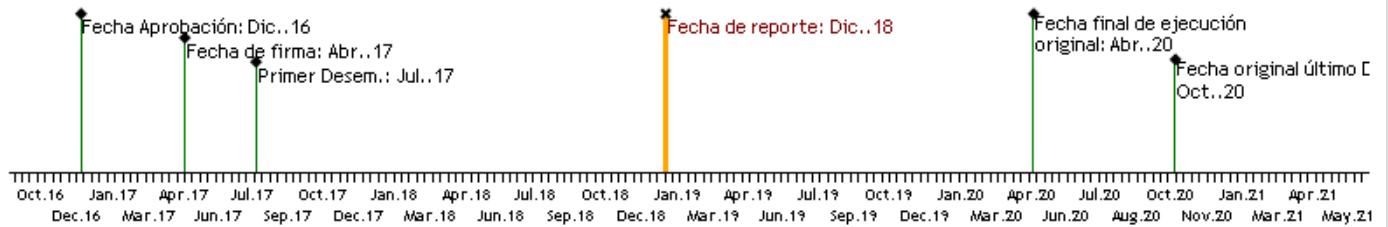
URUGUAY

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

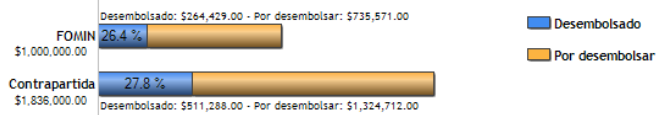
**Líder equipo de diseño:** MICAELA CORDERO

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

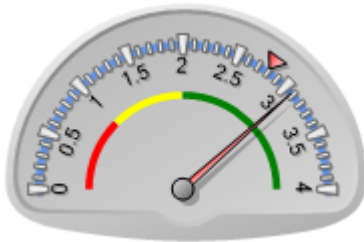
### CICLO DEL PROYECTO



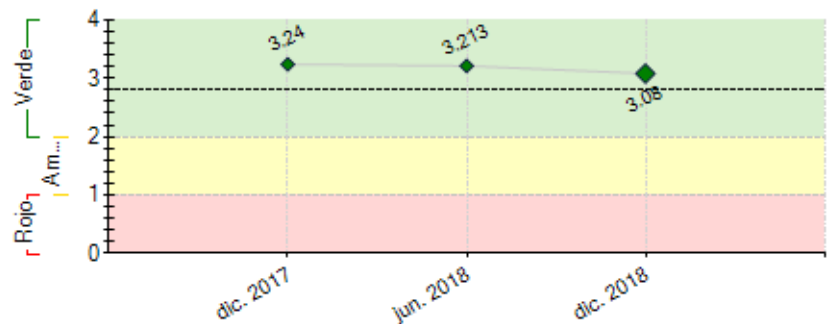
### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

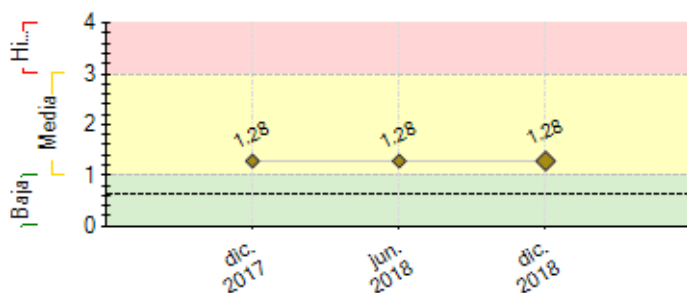


Promedio FOMIN: 2.796



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS



----- Promedio de riesgo FOMIN: 0.645

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

- Administración Financiera: Alto
- Adquisiciones: Alto
- Capacidad Técnica: Media

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

## Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

ThalesLab ha apoyado a 43 startups hasta la fecha, 30 de las cuales están actualmente activas (en las fases de validación y/o consolidación). De las cuales 19 están en etapa de consolidación (go to market). En 2018 se sumaron 17 nuevas startups a ThalesLab (el hito 1 del POA 2018, era sumar al menos 10 nuevas startups).

Este semestre continuamos brindando asistencia técnica especializada para las startups en asesoramiento en marketing, asesoramiento en gestión comercial, y diseñador tecnológico (Prototipado/ recurso compartido: Diseñador tecnológico). Además se sumaron servicios de Design Thinking y co-creación para las startups. Está pendiente aún la contratación de un desarrollador compartido para realizar tareas de prototipado para las startups.

En el segundo semestre de 2018 terminamos de definir la primera versión de la Metodología de Corporate Ventures. En el segundo semestre sumamos un módulo de metodología de Marketing Digital, con lo que completamos la primera versión de la "Metodología de Corporate Ventures (CV): benchmarking, consolidar existente, propuesta de metodología" (Hito 2 del POA 2018).

Desde febrero de 2018 se trabajó con Nodus (ex Schandy) en el desarrollo de un proyecto corporate ventures. Culminamos el año con la aprobación por el directorio de la empresa de 4 proyectos para desarrollar en 2019 (Hito 3 del POA 2018). Asimismo, se realizó un taller de Corporate Ventures con la Dirección de Energía del MIEM.

## Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

*Los principales logros que ha tenido Thales Lab a la fecha ha sido: i) continuar apoyando la creación de nuevas empresas de base tecnológica, ii) la generación de una metodología para Corporate Venture digital (CVD) y iii) el programa de trabajo con una empresa del sector logístico para el desarrollo de un programa de CVD.*

*Existen algunos retrasos en algunos productos como: la definición de KPI comunes, la expansión a nuevos mercados y en el número de empresas con CVD (sólo se ha logrado 1 de las previstas a la fecha). Estos se han debido principalmente, a una subestimación del esfuerzo que requiere el proceso de internacionalización y de venta de los servicios corporativos y al hecho que se es muy dependiente en muchos de los procesos de los cofundadores del company builder. Sin embargo, estos retrasos no afectarán el logro de los objetivos previstos al final del proyecto, ya que se han mantenido contactos con empresas interesadas y existen oportunidades que están siendo exploradas para internacionalizarse tanto a Paraguay como al Perú.*

*El principal riesgo continúa siendo la sostenibilidad de Thales que al intervenir en etapas muy tempranas en su rol de company builder aún no ha tenido retornos por "exits". La principal acción de mitigación es continuar consolidando el programa de CVD ya que este puede significar una interesante fuente de ingresos futura para la compañía.*

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

Este semestre comenzamos el segundo batch del 2018 con 6 startups, todas en fase de validación actualmente.

Se realizaron las siguientes inversiones en capital semilla piloto:

- MadMax. Se realizó una inversión semilla para el desarrollo de un vehículo autónomo de pequeño porte multipropósito para agroindustrias e industrias en gral. Se está trabajando un primer cliente agroindustrial y el objetivo es presentar esta startup a coinversión en vehículos autónomos próximamente.
- SoyDelivery. Se está aportando capital semilla para cubrir su el costo de infraestructura en la nube (AWS) hasta abril de 2019.
- Neural Trainer. Se apoyó con capital semilla su participación en el Summit 2018.

Corporate ventures: En la 2a mitad del año trabajamos con Nodus (ex Schandy) en analizar el potencial de las más de 100 ideas surgidas de la etapa de brainstorming y seleccionar 10 de ellas para presentar al la directiva del grupo, de allí surgieron 4 proyectos aprobados para desarrollar en el 2019. Asimismo, se realizó un taller de Corporate Ventures con la Dirección de Energía del MIEM.

En este semestre participamos de evento GX28 y en otras actividades de difusión: Desprogramate 2018, Semana Global Emprendedora 2018, realizamos 3 meetups de DIY Robocars, y participamos en la olimpiada de robótica y en otros eventos.

Participamos en el Convesatorio con sector privado en Paraguay y organizamos un taller de innovación en las oficinas del BID para 30 empresarios y emprendedores de Paraguay.

## 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	37	
			Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2017	Dic. 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	37	En curso
			Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	Dic. 2018	
	C1.12	Productos tecnológicos desarrollados y preliminarmente validados que continúan activos al cierre del proyecto	4	10	20		30	23	En curso
			Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	Dic. 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. 2019	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						Si	Finalizado
							Abr. 2020	Jun. 2018	
	C2.12	Empresas que incorporan el programa corporativo de Thales para la innovación	0	1	2		3	2	En curso
			Abr. 2017	Abr. 2018	Abr. 2019		Abr. 2020	Dic. 2018	
	C2.13	Sistema de monitoreo implementado (indicadores de impacto y negocio)						No	Atrasado
							Abr. 2018	Dic. 2018	
	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	1	Atrasado
			Abr. 2017	Abr. 2019			Abr. 2017	Dic. 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 período]***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 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.	Project Coordinator
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 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.	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

[No se reportaron factores para este período]

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

A partir del 1o de junio de 2018, ThalesLab se convirtió en incubadora ANII. A través de este proyecto ThalesLab recibirá apoyo financiero de ANII por hasta cinco años, dependiendo del cumplimiento de las metas establecidas en el mismo. Este proyecto, complementario al proyecto ATN/ME-15951-UR, tiene como objetivo generar un pipeline de mejor cantidad y calidad de startups para ThalesLab como company builder, y brinda un proceso más ágil para acceder a capital semilla de ANII a las startups seleccionadas en sus etapas tempranas de desarrollo.

Continuamos desarrollando nuestra línea de Corporate Ventures. En la 2a mitad del año trabajamos con Nodus (ex Schandy) en analizar el potencial de las más de 100 ideas surgidas de la etapa de brainstorming, de donde surgieron 4 proyectos aprobados a desarrollar en el 2019. Asimismo, se sumó como cliente a la Dirección de Energía del MIEM. También hemos realizado propuestas y tratativas con prospectos como la IMM, Gerdau (el mayor productor de acero de América Latina), Securitas, Casa Tr3s Contact Center, Edenor (Buenos Aires), etc. También se han dado los primeros pasos en Paraguay en este sentido.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. 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 valor 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 práctica, y compensa los retrasos que puede tener en el proyecto, ya que la inversión requerida para internacionalizarse no es menor.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. 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.	Implementation	Caiafa, Flavio
---		
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.		
3. 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.	Implementation	Caiafa, Flavio
---		
Para evitar que esta realidad enlentezca 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.		
4. 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).	Implementation	Caiafa, Flavio
---		
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.		