

# REPORTE DE ESTADO DE PROYECTO (PSR)

07/01/2022 - 12/31/2022 - PSR-09489

## SÍNTESIS DEL PROYECTO

Número de Operación  
PR-T1281

Número de suboperación  
ATN/ME-17739-PR

Nombre del proyecto  
Ñandutí: Open Innovation in Paraguay

Lider de equipo:  
Carolina Carrasco

Agencia ejecutora  
Unión Industrial Paraguaya

Proposito

Diseñar e implem. una plataforma de serv. que permita a las empr. colaborar, mediante procesos de innovación abierta, con otras empr. y actores (locales o interna.) del ecosistema de innovación. Los actor. participantes de la plataforma serán fortalecidos



### Ciclo del Proyecto



### PUNTAJE PSR



- 0 - 1 Bandera roja
- 1 - 2 Bandera amarilla
- 2 - 4 Bandera verde

# APRENDIZAJES

## 1. Riesgos y Lecciones

### 1.1. Riesgo

1.1.1. ¿Cuál cree que es el mayor riesgo que amenaza el cumplimiento de los objetivos del proyecto?

Uno de los mayores riesgos para el cumplimiento de los objetivos del programa es el estadio temprano en el que se encuentra el ecosistema de innovación en Paraguay. El mayor riesgo identificado en este periodo es la falta de interés por las empresas para utilizar la herramienta de matching fund donde debían presentar proyectos pilotos a desarrollar junto con startups cuyos montos superen los 5000\$ y deberían tener impacto social o ambiental. A lo largo del proceso identificamos que el costo de los pilotos no es un problema para las empresas y no presentan desafíos con impacto, ya que prefieren atacar problemas más urgentes como mejora de procesos internos. Según la encuesta realizada, la baja participación se debió a que el 60% manifestó no lograr identificar un desafío con impacto social o ambiental, 25% no necesitaba el financiamiento y podía realizar el piloto con recursos propios. Más del 70% manifestó que participaría de un instrumento similar si no estaba sujeto al requisito de impacto social o medioambiental.

### 1.2. Mayor Logro o Fracaso

1.2.1. ¿Cuál ha sido el mayor logro o fracaso del proyecto en el último semestre?

Uno de los mayores logros del semestre ha sido el programa para startups XPASS que logro reunir a 300 emprendedores, de los cuales el 50% son mujeres. El programa ofrece formación a través de la plataforma de Platzi así como también eventos de networking y ruedas de negocios con empresas. Las startups manifiestan haber podido cerrar acuerdos de negocios, levantar capital y acceder a aceleradoras gracias al apoyo de OPNX en el programa. Por otra parte, se lanzó el programa virtual XPLORA de innovación abierta para empresas, donde se inscribieron 50 empresas (pymes y grandes) y fueron 13 las que finalmente llegaron a la etapa de scouting, y participaron de las ruedas de negocio con startups. Se han logrado más de 450 reuniones de negocios entre empresas y startups a lo largo del programa OPNX. La convocatoria y el reclutamiento de los participantes de los programas tanto para empresas o emprendedores siempre fue el mayor desafío del programa, por lo cual en cada convocatoria vamos ajustando los perfiles de los seleccionados y de las búsquedas para poder adecuarnos a los estadios locales.

### 1.3. Hallazgos y Lecciones

1.3.1. ¿Cuáles son los hallazgos y lecciones más útiles de este proyecto que, cuando se toman en consideración, podrían mejorar la ejecución y los resultados de los proyectos existentes y el diseño de proyectos similares en el futuro? Un hallazgo describe una acción, circunstancia o decisión que fue crítica para determinar la evolución positiva o negativa del proyecto (por ejemplo, Cambiar del desarrollo de una plataforma blockchain a una base de datos compartida basada en la web redujo el costo y el tiempo dedicado a implementar el capacidades de trazabilidad requeridas por el proyecto). Una lección es una propuesta concreta y procesable basada en un hallazgo que, en circunstancias similares, facilitaría la resolución de problemas, la mitigación de riesgos y el logro de resultados (por ejemplo, Desarrollar pautas y criterios para identificar candidatos que podrían beneficiarse de la implementación de un plataforma blockchain, y evaluar durante el diseño si el proyecto seleccionado cumple con los criterios antes de comprometerse a desarrollar uno).

Hemos identificado varios aprendizajes a lo largo del programa Sentar las bases: En el caso de proyectos como el que ejecutamos, donde el nivel de incertidumbre es alto, ya que el ecosistema Paraguay no está preparado aún, es importante primero tener tiempo para sentar las bases, realizar formaciones y capacitaciones que generen una masa crítica de beneficiarios listos para implementar la metodología que busca alcanzar los objetivos del proyecto. En el

caso del programa de innovación abierta iniciamos con mucha formación acerca de innovación, startups y sobre todo como identificar los desafíos de innovación dentro de la empresa. Consideramos que tres años es poco, ya que los dos primeros años se utilizan para este ejercicio y luego ya solo queda el tercer año para realmente poder desplegar todos los instrumentos y que sean de provecho. Las empresas prefieren capacitar al personal interno antes que contratar o trabajar con consultores independientes subvencionados por un proyecto, lo cual dificulta la formación de gestores, quienes muchas veces no encuentran empresas donde poner en práctica lo aprendido. Las empresas prefieren trabajar con startups locales, en caso de encontrar una solución similar localmente eligen dicha solución antes que una internacional, por más que la internacional tenga mayor experiencia. Hemos notado que los encuentros presenciales como eventos de networking y rueda de negocios son las actividades que mejores resultados brindan. Una de las acciones principales que ayudaron al logro de los objetivos es tener la posibilidad de poder ajustar los indicadores a la realidad local junto con el apoyo del especialista. Muchas veces los diseños se realizan con base en modelos de la región que no siempre se adecuan a todos los países o ecosistemas menos avanzados.

## **2. Escalabilidad y replicabilidad**

### **2.1. Plan de Escalabilidad**

2.1.1. Ahora que el Proyecto se encuentra en la fase de ejecución, ¿ha desarrollado algún plan o acción concreta que le permita llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales más amplios) en el futuro?

Hemos desarrollado programas cortos y en formato virtual, los cuales ofrecen una primera introducción a la innovación abierta, los cuales pueden ser escalables para alcanzar un mayor número de clientes. Solo quienes finalicen estos programas virtuales podrían pasar a otros programas más sofisticados donde el foco son los trabajos con startups y academia. Actualmente, logramos cumplir con los indicadores en cuanto a alcance, sin embargo, el mismo fue bastante ambicioso considerando nuevamente el estadio local en cuanto a temas de innovación, a lo largo de la ejecución se tuvieron que realizar ajustes e identificar perfiles donde se logre cumplir con los indicadores y no reducir la calidad de lo que buscamos lograr.

### **2.2. Costos y Socios para Escalar**

2.2.1. Ahora que el proyecto está en fase de ejecución, ¿Sabe cuánto cuesta ofrecer su producto/servicio por usuario/cliente/beneficiario? ¿Es esto un factor que pudiera afectar el llegar a un mayor número de usuarios/clientes/beneficiarios en el futuro? ¿Le ha solicitado esta información alguna institución pública o privada pensando en escalar o replicar el modelo/producto/servicio?

Se ha identificado el precio del producto a ofrecer a las empresas, sin embargo, consideramos que es un factor que pueda afectar a la cantidad de beneficiarios debido a que el monto es muy alto en relación con lo que las empresas acostumbran pagar por programas de formación y consultoría. Sin embargo, considerando que muchas empresas están demostrando el valor que pueden obtener a través de este tipo de metodologías, estimamos pueda ser un producto al cual puedan estar interesadas otras grandes empresas con capacidad financiera y de recursos humanos. Por su parte, hemos diseñado productos más simples adaptados a las posibilidades de pymes y consultores independientes.

### **2.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores**

2.3.1. ¿Considera que algunos de estos factores ha afectado el que haya llegado a más/menos usuarios/clientes/beneficiarios (o impactos ambientales o de resiliencia al cambio climático y desastres naturales) de lo que estaba previsto originalmente en el proyecto?

[Coordinación con terceros, Complejidad de la solución (elevado número de actores involucrados/Interacción de muchas partes/componentes), Costo de la solución, Tamaño del mercado al que se podría alcanzar, Facilidad de transferir la solución a un contexto distinto (diferente ciudad/país/etc.)]

### **2.4. Alcance de Escalabilidad**

2.4.1. ¿Qué tan factible es que la organización pueda llegar a un número de usuarios/clientes/beneficiarios que sea 5, 10, o 100 veces superior el número previsto originalmente en el diseño del proyecto (cinco años después del cierre del proyecto)?

[Podría alcanzar entre 5 veces y 10 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previstos en el diseño original cinco años después del cierre del proyecto]

2.4.2. ¿Qué probabilidad hay de que la organización alcance ese número cinco años después del cierre del proyecto?

[Probable (más del 50% pero menos del 90% de probabilidad)]

## 2.5. Relación con Grupo BID

2.5.1. ¿Se ha creado una relación comercial con otra unidad del Grupo BID diferente a BID Lab?

Con el BID Invest se ha desarrollado una alianza para compartir contactos de empresas que podrían estar interesadas en el programa. Por otra parte, las startups del programa quisieran poder acceder a los instrumentos de financiamiento del BID, pero actualmente no tenemos suficiente información acerca de los mismos.

## 2.6. Socios de Replicabilidad

2.6.1. ¿Tiene conocimiento de alguna otra entidad a nivel nacional o internacional que haya copiado/replicado completa o parcialmente el modelo de negocio del proyecto? ¿Ustedes colaboraron en el proceso con esa entidad?

[Sí]

Si la respuesta fue Si: Por favor, explicar

Por el momento hemos conversado con Especialistas del BIDLab de Washington, quienes han diseñado un programa de innovación abierta CIVLAC para la región con la firma consultora WAYRA, con los cuales hemos compartido mejores prácticas y aprendizajes.

## 2.7. Socios de Replicabilidad

2.7.1. ¿Número de usuarios/clientes/beneficiarios alcanzado por entidades que han replicado/copiado completa o parcialmente el modelo de negocio/productos/servicios implementado con apoyo del proyecto?

[N/A]

2.7.2. ¿Ha experimentado, en el último año, una expansión significativa (50% o más) del alcance del modelo de negocios del proyecto más allá de lo esperado en el diseño original del proyecto (debido al aumento del tamaño organizacional, alcance operativo o expansión geográfica)?

[Sí]

Si la respuesta fue Si: Por favor, explicar

Hemos alcanzado una mayor cantidad de gestores de innovación a través de la implementación de capacitaciones virtuales. Hemos alcanzado un número más alto de empresas del solicitado en el programa también debido al diseño de un programa virtual con un formato liviano que ayuda las empresas a obtener una introducción a la innovación abierta.

2.7.3. Número de usuarios / clientes / beneficiarios alcanzados hasta el fin del año?

[Menos de 2 veces el número de usuarios/clientes/beneficiarios previstos en el diseño original del proyecto]

## 2.8. Sostenibilidad

2.8.1. ¿Cómo cree que el proyecto continuará una vez que se acabe el financiamiento de BID Lab? Ejemplos: tiene fuentes de financiamiento externo identificadas para seguir operando, ha logrado el punto de equilibrio a través de la venta de servicios y productos, ha logrado el apoyo de instituciones públicas o del sector privado, ajustará el modelo de negocio para mantenerse viable (vía franquicias, etc.)

Actualmente, se cuenta con un grupo de 50 empresas formadas en la metodología de innovación abierta, las cuales demandando ampliar sus herramientas y conocimientos en innovación. Se está diseñando un espacio de encuentro e intercambio de aprendizaje entre

ellas como ser un Club de Innovación. Por su parte, la unidad ejecutora se encuentra proceso de transferencia de conocimientos a otras áreas de la organización para poder brindar servicios de innovación desde el Labii Laboratorio de Innovación, una vez finalizados el financiamiento de BID Lab a las empresas que ya han participado del programa como a nuevos clientes. Finalmente, en este penúltimo semestre se llevará a cabo el plan de sostenibilidad presentado y aprobado por el Banco para cumplir con la transferencia de conocimiento y sostenibilidad luego del cierre del programa. El mismo incluye también el diseño y puesta en marcha de una comunidad para startups.

### 3. Implementación

#### 3.1. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

3.1.1. ¿Qué aspectos específicos han afectado (positiva o negativamente) la implementación del proyecto?

[Coordinación con terceros, Complejidad o amplitud de las actividades planteadas, Contratación de consultores/proveedores, Calidad de consultores/proveedores, Choques externos que afectan a la economía en general (desastres naturales/recesión o crecimiento económico/etc.)]

3.1.2. Explique en detalle cómo estos factores que ha identificado han hecho que la implementación del proyecto sea más fácil o más difícil.

Facilito mucho el apoyo del especialista local para ir adaptando el proyecto a la realidad del ecosistema. Inicialmente, la ejecución del programa resultó difícil, ya que el concepto de innovación era muy nuevo para la mayoría de empresas y a eso se le sumaba, la pandemia que impedía la presencialidad. Se pudo comprobar que las empresas que realizaron el programa en formato presencial tuvieron una mejor performance y mejor entendimiento del concepto y metodología que se propone que aquellas que lo hicieron virtual en pandemia.

#### 3.2. Factores de Nuevas Tecnologías

3.2.1. Si el proyecto hace uso de tecnologías o metodologías novedosas, ¿Qué factores han facilitado o dificultado la implementación de la solución tecnológica propuesta inicialmente por el proyecto?

[Reconocimiento público de lo innovador del proyecto, Interés por parte de expertos en la industria o académicos externos a la agencia ejecutora/cliente, Interés por parte de otras empresas/gobierno en la tecnología, Cobertura de redes de telecomunicaciones]

### 4. Resultados de Desarrollo (Cuantitativo)

4.0 ¿Su proyecto ha contribuido a alguno de los siguientes indicadores durante los últimos 12 meses (el año pasado)?

[4.1. Número de empresas beneficiadas]

4.1. Número de empresas con desempeño de negocios o productividad mejorada.

Total

175

Empresas dirigidas por hombres

0

Empresas dirigidas por mujeres

0

4.1.2. Señale qué indicador de la matriz de resultados se relaciona con su respuesta, o cómo ha calculado este número.

Indicador; 50 Empresas que conducen procesos de innovación abierta a través de la plataforma. 300 Emprendedores capacitadas, que provienen de 125 startups.

4.1.3. ¿Qué tipo de servicios recibieron las empresas?

[Ambos]

4.1.4. Por favor, seleccione cómo a través del proyecto se están beneficiando a estas empresas.

[Mejora de la productividad o el rendimiento empresarial (por ejemplo/mejora de las ventas/reducción de costes/mejora de la rentabilidad/rendimiento del capital/incremento de producción/productividad laboral), Mejora de la capacidad para abordar las necesidades de los jóvenes/los ancianos o los migrantes]

Otros. ¿Cuáles?

Educación financiera, eficiencia en la productividad, economía interna.

#### 4.5. Fuente de Datos

4.5.1. ¿Qué tipo de fuentes de verificación ha utilizado para informar los datos que proporcionó en esta sección? (Por favor, seleccione todas las respuestas válidas).

[Información administrativa, Encuestas, Evaluación]

Otros. ¿Cuáles?

Reuniones presenciales donde detallan sus experiencias.

### 5. Resultados de Desarrollo (Cualitativo)

#### 5.1. Población objetivo identificada en el diseño

¿Se está llegando a la población objetivo que se identificó en el diseño? Seleccione la población objetivo realmente alcanzada por el proyecto que se identificó originalmente en el diseño del proyecto.

[PYMES, Emprendedores, Mujeres]

#### 5.2. Población atendida NO Identificada en el diseño

5.2.1. Seleccione si hay Grupos que NO fueron identificados originalmente en el diseño del proyecto pero que están siendo atendidos en la fase de ejecución.

[Migrantes y personas desplazadas]

#### 5.3. Factores Facilitadores u Obstaculizadores

5.3.1. ¿Qué factores han afectado (facilitado o dificultado) el alcance de estos grupos, o la resiliencia/impactos ambientales, en los números/dimensiones que el proyecto tenía previsto originalmente?

[Cambios en la implementación del diseño original, Costo de ofrecer producto/servicio, Tamaño del mercado, Precios]

5.3.2. Explique en detalle ¿cómo estos factores han afectado la capacidad del proyecto para llegar a los grupos (o lograr resiliencia/impactos ambientales) en los números/dimensiones originalmente esperados?

En cuanto al alcance de mujeres no hemos tenido obstáculos ya que en la mayoría de los grupos tanto de empresas como de emprendedores existe una participación a veces mayor al 50% de mujeres. Por otro lado en cuanto a PYMES consideramos que si bien tenemos la participación de algunas, consideramos que la metodología debe ser adaptada para este grupo ya que les dificulta tener el mismo avance que las grandes empresas por la demanda de tiempo y dedicación que implica el programa. Asimismo, en cuanto a los emprendedores de base tecnológica debemos hacer un mayor esfuerzo en la convocatoria para lograr la participación de los mismos en las actividades, así como también en su mayoría varios de ellos están en una etapa muy temprana donde no cumplen con ciertas condiciones aun para poder vincularse con empresas.

## INDICADORES

 Superado  Logrado  Pendiente  En proceso  Atrasado

### C1: Diseño y operación de la plataforma de servicios de Innovación Abierta

Peso: 24%

Calificación: Satisfactorio

100%

| Indicadores   | Planeado          | Logrado           | Estado |
|---|-------------------|-------------------|--------|
| I1 Metodología de Innovación abierta desarrollada                   | 0 ( 2021-02-12)   | Si ( 2021-01-21)  |        |
| I2 Expertos formados en la metodología                              | 60 ( 2021-02-12)  | 62 ( 2020-12-31)  |        |
| I3 Porcentaje mínimo de mujeres expertas formadas                   | 50 ( 2021-02-12)  | 51 ( 2021-07-15)  |        |
| I4 Plataforma digital de Innovación Abierta desarrollada y operando | 100 ( 2021-02-12) | 100 ( 2022-01-06) |        |
| I5 Usuarios activos en la plataforma                                | 600 ( 2023-02-12) | 684 ( 2022-08-31) |        |
| I6 % de usuarios internacionales                                    | 30 ( 2023-02-12)  | 30 ( 2022-09-06)  |        |

### C2: Originación y aceleración de proyectos con impacto

Peso: 50%

Calificación: Satisfactorio

66%

34%

| Indicadores   | Planeado          | Logrado           | Estado |
|---|-------------------|-------------------|--------|
| I1 Pymes que son atendidas con la metodología del proyecto                        | 240 ( 2023-02-12) | 258 ( 2023-01-10) |        |
| I2 Empresas que conducen procesos de innovación abierta a través de la plataforma | 50 ( 2023-02-12)  | 83 ( 2023-01-10)  |        |
| I3 Proyectos acelerados   | 30 ( 2023-02-12)  | 34 ( 2023-01-10)  |        |
| I4 Proyectos financiados  | 5 ( 2023-02-12)   | 1 ( 2022-09-02)   |        |
| I6 % de mujeres miembros de equipo de proyectos a ser acelerados                  | 40 ( 2023-02-12)  | 65 ( 2022-01-26)  |        |
| I5 Proyectos con mérito innovador para el mercado nacional y/o internacional      | 2 ( 2023-02-12)   |                   |        |

### C3: Promoción de la cultura y el ambiente de innovación

Peso: 26%

Calificación: Satisfactorio

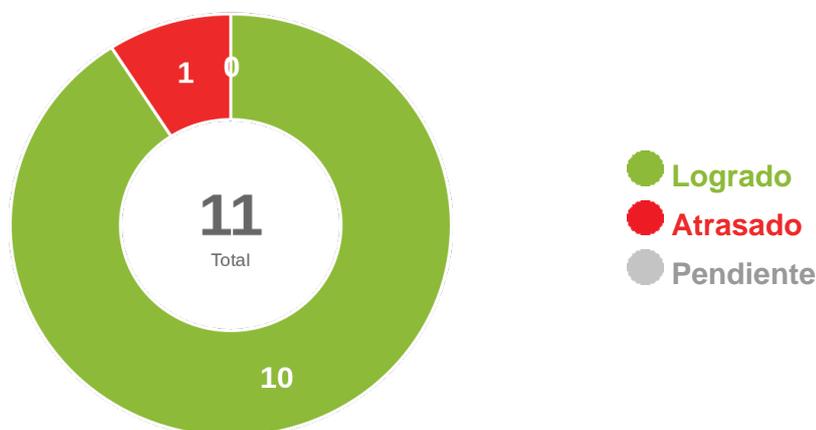
90%

10%

| Indicadores   | Planeado           | Logrado            | Estado |
|---|--------------------|--------------------|--------|
| I1 Empresas sensibilizadas sobre procesos de Innovación Abierta   | 1500 ( 2023-02-12) | 1531 ( 2022-08-31) |        |
| I2 Contenido de Innovación Abierta disponible vía e-learning  | 100 ( 2021-02-12)  | 100 ( 2023-01-23)  |        |
| I3 Universidades, centros de investigación y otras entidades de sociedad civil capacitadas para vincularse con empresas | 30 ( 2023-02-12)   | 54 ( 2022-01-26)   |        |

|            |  |                   |                          |    |
|------------|--|-------------------|--------------------------|----|
| <b>I4</b>  | Empresas capacitadas por CEPPROCAL   | 300 ( 2023-02-12) | <b>300</b> ( 2023-01-10) | ✓  |
| <b>I5</b>  | Porcentaje mínimo de mujeres empresarias capacitadas por CEPPROCAL   | 50 ( 2023-02-12)  | <b>50</b> ( 2023-01-10)  | ✓  |
| <b>I6</b>  | Porcentaje de evaluaciones satisfactorias (participantes que reportan haber adquirido conocimiento nuevo y aplicable)  | 70 ( 2023-02-12)  | <b>40</b> ( 2022-09-09)  | ⚙️ |
| <b>I8</b>  | % de mujeres emprendedoras fortalecidas para vincularse con empresas en procesos de innovación abierta                 | 50 ( 2023-02-12)  | <b>74</b> ( 2022-09-06)  | 🚀  |
| <b>I7</b>  | Emprendedores fortalecidos para vincularse con empresas en procesos de innovación abierta                              | 300 ( 2023-02-12) | <b>444</b> ( 2021-07-29) | 🚀  |
| <b>I9</b>  | Documento técnico con incidencia en política pública   | 0 ( 2023-02-12)   | <b>No</b> ( 2021-01-25)  |    |
| <b>I10</b> | Pipeline para el componente II de proyectos innovadores de empresas atendiendo a problemas sociales o medioambientales | 18 ( 2023-02-12)  | <b>18</b> ( 2023-01-24)  | ✓  |

## HITOS



| Hitos   | Valor Logrado | Fecha Vencimiento | Fecha Lograda | Estado |
|---|---------------|-------------------|---------------|--------|
| *Condiciones Previas  | 1             | 2020-08-12        | 2020-05-08    | ✓      |
| *Listado de 300 empresas que podrian participar del programa listo                | 300           | 2020-06-05        | 2020-05-25    | ✓      |
| *50 empresas participaron de proceso de sensibilizacion sobre innovacion abierta  | 50            | 2020-11-27        | 2020-11-19    | ✓      |
| *Metodología de innovación abierta y plan de accion para las distintas fases prev | 1             | 2021-03-26        | 2021-03-26    | ✓      |
| *15 empresas realizaron procesos de scouting                                      | 15            | 2021-11-29        | 2021-11-11    | ✓      |
| *Adaptación de documentación legal  | 1             | 2021-07-23        | 2021-07-22    | ✓      |
| *50 empresas son atendidas con la metodología de Innovación Abierta               | 50            | 2021-08-23        | 2021-08-20    | ✓      |
| *2 proyectos exitosos en empresas han sido lanzados al mercado o incorporados en  | 2             | 2023-02-01        |               | ✓      |
| *60 gestores de innovacion han sido capacitados en procesos de innovacion abierta | 60            | 2022-06-30        | 2022-06-24    | ✓      |
| *30 empresas han sido aceleradas  | 30            | 2022-11-30        | 2022-11-22    | ✓      |



## PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO

### Sitio web



Sitio web del programa de innovación abierta OPNX