

TALLER INNOVACIÓN COLABORATIVA



Trabajando los principios y condiciones básicas para la innovación colaborativa

Presentamos a continuación el informe de resultado del **desarrollo del taller participativo** celebrado el 16 de junio de 2017 titulado: Trabajando los principios y condiciones básicas para la innovación colaborativa. En este informe recogemos las reflexiones e ideas que las personas participantes compartieron a lo largo del proceso de trabajo colaborativo.

El taller estuvo enmarcado dentro de la jornada: Innovación Colaborativa y Fair Play, organizada por Innobasque en colaboración con 3C compliance y Galbaian. Participaron en la jornada un total de 63 personas que compartieron sus inquietudes y experiencias a la hora de afrontar los procesos de innovación colaborativa en sus organizaciones.

La innovación colaborativa no es un hecho aislado, sino una práctica que va adquiriendo importancia y que, quizá, está llamada a convertirse en la forma estándar de innovar en los próximos años.

La razón básica es simple: el mundo y los mercados son demasiado complejos para intentar resolverlos por nuestra cuenta. No importa en qué sector se trabaje, la complejidad para crear nuevo valor requiere una combinación de conocimientos que escape del control de nuestra empresa y sector. En este sentido colaborar se convierte en la forma más inteligente de competir.

Pero para innovar de forma colaborativa se precisa no solo de actitudes y mentalidad para ello, sino también sistemas, herramientas, método y la participación de las personas y organizaciones.

Entrenarse para este propósito es necesario. Y tanto la jornada como el taller colaborativo celebrado el día 16 es una clara propuesta para ello.

La jornada estuvo dividida en dos partes. Una primera parte donde se expusieron y compartieron los beneficios de la libre competencia como estímulo para la innovación, abordando diferentes marcos de referencia para la innovación en colaboración y exposición de tres casos de innovación colaborativa.

En la segunda parte de la jornada, se trabajó de forma colaborativa en la identificación de aquellos principios y condiciones que aseguran colaboraciones más efectivas.

Contamos con la presencia de **Maria Pilar Canedo**, presidenta de la Autoridad Vasca de la Competencia **Natividad Goñi**,

Vocal del Consejo Vasco de la Competencia, **Idoia Apraiz**, Agente de la propiedad industrial y asesora de patentes en Galbaian, **Julia Suderow**, Abogada especialista en derecho de la competencia y socia fundadora de 3C Compliance, **David Sanchez-Bote**, Director de MIK - Mondragon Innovation & Knowledge, **Samuel Triguero**, Director de Innovación y Gestión del Cambio – Ikaslan Gipuzkoa, **Manuel Cantalapiedra**, Director de Innovación de Banco Santander España, y **Alberto Bocos**, Director de Innovación Colaborativa de Innobasque.

Por su parte, **Txema Villate**, Adjunto a la Presidencia de Innobasque, presentó la jornada.



OBJETIVOS DEL TALLER:

Las expectativas de esta jornada, además de conocer, aprender y compartir aprendizajes y experiencias pretendía construir nuevos conocimientos aprovechando el talento colaborativo.

Siendo los **objetivos específicos del taller** trabajar las condiciones necesarias y principios de la innovación colaborativa

- Identificar cuáles son las habilidades potenciadoras y factores de éxito en los procesos colaborativos
- Cuáles son los inhibidores y resistencias más comunes en cada una de las fases del proceso colaborativo
- Qué herramientas / instrumentos nos pueden ayudar potenciar la colaboración

Todo ello en el marco de un **foro participativo y abierto** al debate.

Para dar respuesta a estos 3 objetivos, el taller comenzó con la presentación de **Jaime Uscola**, Director de Negocio Internacional de Banco Santander España, **Manuel Cantalapiedra**, Director de Innovación de Banco Santander España, quienes nos aportaron una visión global de cómo el Banco Santander acompaña a las pymes en los procesos de internacionalización e innovación

Por su parte **Alberto Bokos**, Director de Innovación Colaborativa de Innobasque, cuenta cómo la colaboración y la suma de capacidades reduce la incertidumbre y el riesgo y permite alcanzar metas más ambiciosas.

METODOLOGÍA Y PROCESO DE TRABAJO:

EL CONTEXTO/PREMISAS

Las formas colaborativas de innovación han llegado para quedarse. Nuevos modelos de negocio han construido su éxito aprovechando el potencial de la colaboración. Lo mismo sucede en innovación. Se trata, por lo tanto, de establecer las condiciones que permitan aunar conocimientos y capacidades para generar algo nuevo, maximizando el valor para todas las partes implicadas, y hacerlo en un entorno de libre competencia, que es, sin duda, el mejor estímulo para la innovación.

Ante estos novedosos modelos puede surgir muchas cuestiones a resolver (la gestión de la información compartida, la protección de los procesos y resultados, los riesgos, etc.) y la necesidad de construir unas reglas de juego que favorezcan la innovación incorporando de forma efectiva la aportación de todas las partes implicadas.

Hablamos de colaboración entendida como la combinación de recursos y capacidades para producir un resultado, en nuestro caso estimular la innovación maximizando su impacto. El objetivo /resultado debe ser siempre obtener más valor que cada una de las partes obtendría por si misma.

EL RETO

Todas colaboraciones tienen el potencial de crear valor, sin embargo, obtener colaboraciones efectivas en la práctica entre diferentes es difícil de lograr. **¿Podemos aprender a colaborar de forma más efectiva? ¿Cuáles son las condiciones y principios que aseguran el éxito?**

EL OBJETIVO DEL TALLER

Trabajar las condiciones necesarias y principios de la innovación colaborativa.

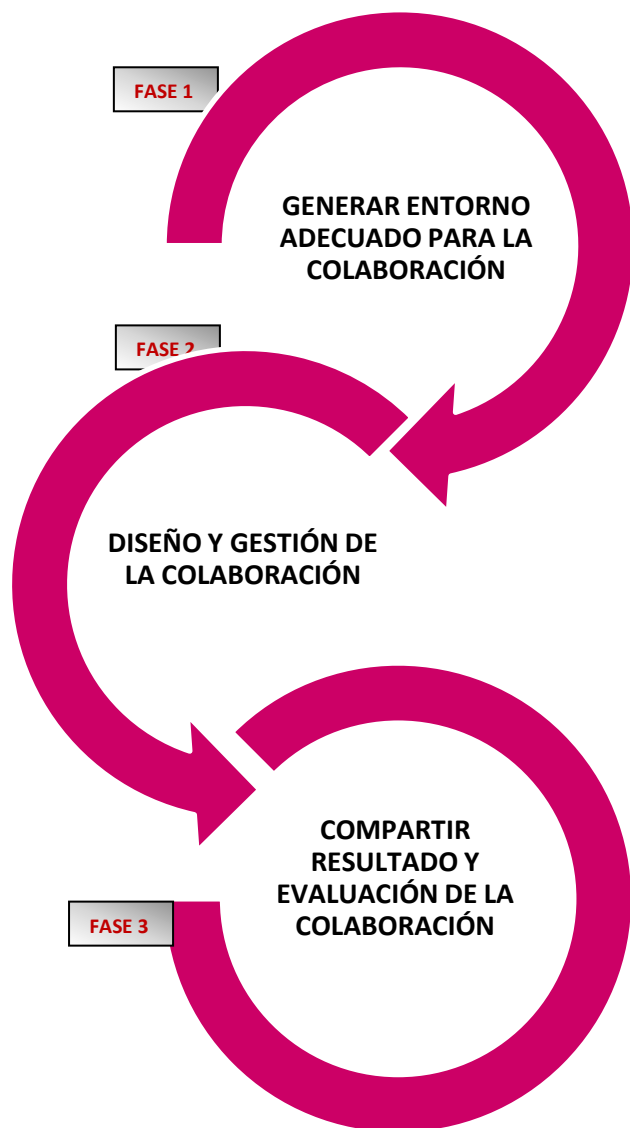
Intentar dar respuesta a las siguientes preguntas en cada una de las fases del proceso de la colaboración.

- ¿Cuáles son las habilidades potenciadoras y factores de éxito en los procesos colaborativos?
- ¿Cuáles son los inhibidores y resistencias más comunes?
- ¿Qué herramientas / instrumentos nos pueden ayudar potenciar la colaboración?

PROCESO DE TRABAJO

Trabajaremos las 3 fases del proceso colaborativo, reflexionando y haciéndonos preguntas en cada fase del proceso

- **Fase 1: Generar el entorno necesario para la colaboración**
 - ¿Porqué y cuándo colaborar? ¿Cuáles son tus motivaciones principales para buscar un colaborador/partner? Donde se identifican retos, objetivos y líneas de actividad que ayudan a la toma de decisiones para abordar la colaboración. Expectativas
 - Concreción de la razón y ámbitos de colaboración de acuerdo a un análisis estratégico y de negocio.
 - ¿Cuánto valor podemos generar juntos? Medir el valor
 - ¿Qué recursos/ capacidades debemos aunar para generar ese valor?
- **Fase 2: Diseño y Gestión de la colaboración**
 - Modelo de gestión de la diversidad: diferentes personas, diferentes visiones, diferentes culturas deben ser gestionadas
 - Diseñar las reglas de juego: Lenguaje común, claridad intereses, roles, alcance, compromisos previos tácitos (gobernanza, decisión...), código buenas prácticas (transparencia, lealtad). Confidencialidad, entrada-salida... Gestión de conflictos
 - Modelo de Gobernanza
- **Fase 3: Compartir el valor generado y evaluar la colaboración**
 - Compartir beneficios de la colaboración entre las partes: $1+1=3$ pero también $1+1=1.4+1.6$
 - ¿Es el proceso es lo suficiente motivador para retroalimentarse?
 - Disposición a renegociación y cambio de condiciones. El equilibrio de poder
 - Titularidad del resultado
 - Protección del resultado (propiedad industrial e intelectual)



- 1** ¿Cuáles son las habilidades potenciadoras y factores de éxito en cada fase del proceso colaborativo?
- 2** ¿Cuáles son los inhibidores y resistencias más comunes?
- 3** ¿Qué herramientas / instrumentos nos pueden ayudar potenciar la colaboración?

MÉTODO Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Trabajaremos en tres equipos, y cada equipo analizará una de las fases del proceso colaborativo, reflexionando y haciéndonos preguntas en cada fase del proceso.

Cada equipo contará con un dinamizador que ayudará al equipo a centrar la conversación, a organizar y gestionar los tiempos de participación, y a sintetizar las conclusiones alcanzadas en el equipo.

Además, cada equipo contará con un portavoz (que puede coincidir o no con el dinamizador) que compartirá las conclusiones con el resto de los equipos.

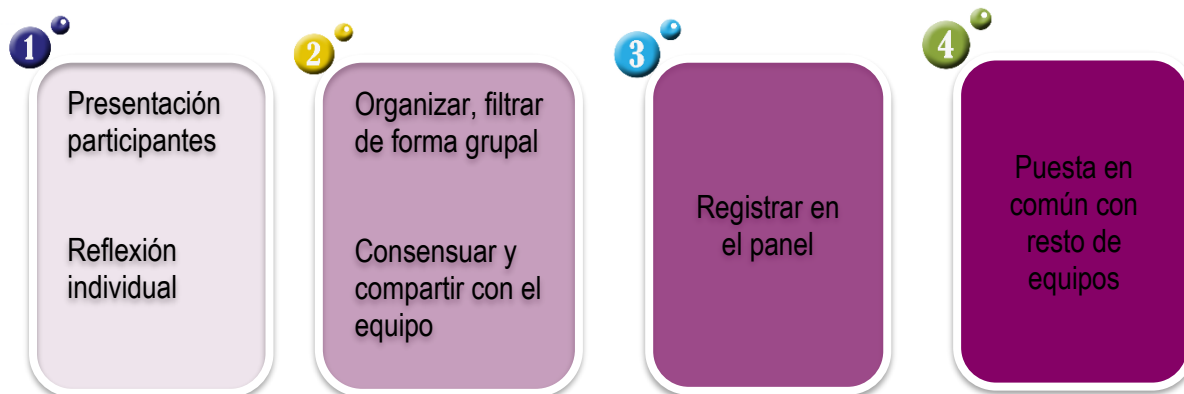
Tras la breve presentación de los componentes del equipo, las personas participantes dispondrán de tiempo para ir respondiendo a las tres preguntas planteadas, pero centradas en la fase del proceso colaborativo en el que les haya

correspondido trabajar.

Tendrán que hacer una reflexión individual para posteriormente compartirla y consensuarla con el resto del equipo.

Contarán con post it, gomets, y un panel de respuestas donde registrar los resultados.

Finalmente, los portavoces de cada uno de los equipos compartirán las conclusiones alcanzadas



Fase del proceso colaborativo: Generar el entorno adecuado		
Principios básicos condiciones de éxito (potenciadores)	Resistencias o Dificultades (inhibidores)	Herramientas Instrumentos
- Buena conocimiento sobre los otros partners y el contexto de la propia colaboración planteada - Capacidad para escuchar activamente, y entender intereses reales de los colaboradores, necesidades y restricciones - Apertura a la autorreflexión y al cambio. Disposición a trabajar fuera del "negocio habitual" y abierto a más ideas innovadoras - Capacidad para construir relaciones y confianza...	- Cultura interna de las organizaciones que no aceptan el cambio - Incapacidad o dificultad para identificar y sintetizar las visiones - Falta de equilibrio entre los intereses propios de tu organización y de los colaboradores - Falta de humildad ante los demás, quienes pueden tener mejores respuestas que tú - Falta de conocimiento de las capacidades de los posibles colaboradores ...	- Mapeo de relaciones - Mapeo de potenciales colaboradores - Modelo base de acuerdo de confidencialidad - Código de buenas prácticas - Modelos de acuerdos de colaboración - Instrumentos de búsqueda de posibles colaboradores - Redes (ejemplo de Saree) - Programas financiación

Fig. 1: MODELO DE FICHA DE REGISTRO. Panel de respuesta

RESULTADOS OBTENIDOS

Tras la reflexión y análisis de cada uno de los equipos, se llegaron a las siguientes conclusiones.

FASE 1: GENERANDO EL ENTORNO DE LA COLABORACIÓN

HABILIDADES POTENCIADORAS Y FACTORES DE ÉXITO:

- Falta de personal apropiado en las empresas
- Ausencia de una estrategia clara para afrontar la aventura exterior
- Desconocimiento del idioma, falta de interés por dejar el país de origen, diferencias culturales y de costumbres.
- Barreras técnicas
- inseguridad en los cobros
- Dificultad en la logística
- Tipo de cambio
- Falta de información de mercado
- Falta de información de los competidores
- Dificultad para establecer el primer contacto
- Riesgos país
- Conflictos
- Legislaciones proteccionistas de los países destino
- Fiscalidad
- Miedos
- Falta de seguridad

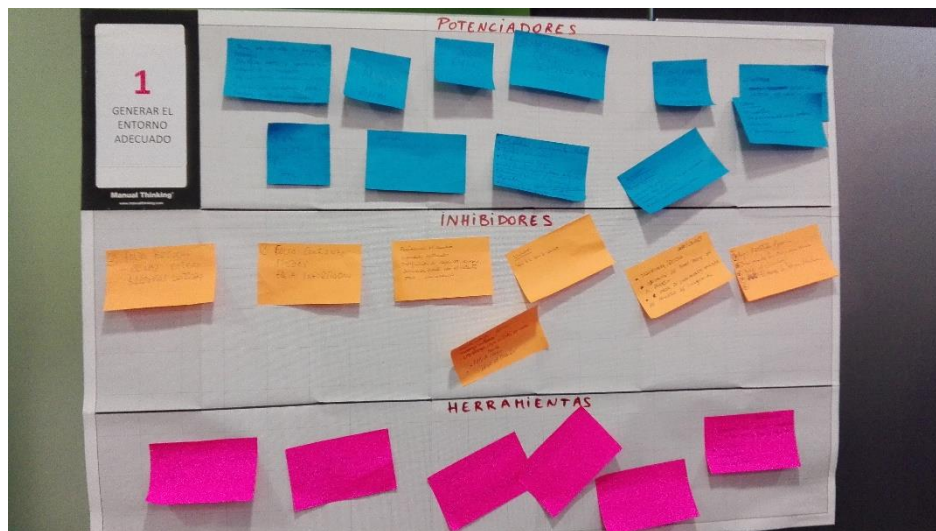
INHIBIDORES Y RESISTENCIAS

- Cultura interna de las organizaciones que no aceptan el cambio. Resistencia al cambio, miedo a salir zona de confort
- Incapacidad o dificultad para identificar y sintetizar las visiones
- Falta de equilibrio entre los intereses propios de tu organización y de los colaboradores
- Falta de humildad ante los demás, quienes pueden tener mejores respuestas que tú
- Falta de conocimiento de las capacidades de los posibles colaboradores
- Falta de confianza, miedo
- Falta información
- Escasez de recursos: conocimiento, financiación...
- Diferencias culturales
- Indefinición de objetivos, recursos
- Desconocer dónde está el talento

- Egos, impaciencia, actitudes de las personas
- Falta de conocimiento y cultura sobre los propios procesos de colaboración

HERRAMIENTAS

- Mapping de relaciones
- Mapping de potenciales colaboradores
- Modelo base de acuerdo de confidencialidad
- Código de buenas prácticas
- Modelos de acuerdos de colaboración
- Instrumentos de búsqueda de posibles colaboradores
- Clusters, asociaciones, plataformas, Redes (ejemplo Be Sarea), Foros, nodos
- Herramientas para obtener información de calidad para la toma de decisiones: Vigilancia tecnológica, RRSS
- Transparencia. Focalización de objetivos
- Definición clara procesos de colaboración
- Conocimiento y acceso a programas financiación
- Networking



Fase: GENERANDO EL ENTORNO PARA LA COLABORACIÓN

POTENCIADORES

- Buen conocimiento sobre los otros partners y el contexto de la propia colaboración planteada
- Capacidad para escuchar activamente, y entender intereses reales de los colaboradores, necesidades y restricciones
- Apertura a la autorreflexión y al cambio. Disposición a trabajar fuera del “negocio habitual” y abierto a más ideas innovadoras
- Capacidad para construir relaciones y confianza
- Tener definida la propia estrategia
- Identificación de partners y talento
- Definir claramente objetivos, límites o condiciones de entrada y salida de la colaboración,
- Previsión de resultados esperados
- Paciencia y adecuación a los diferentes ritmos. Fe en los otros
- Confianza clusters
- Búsqueda de win win
- Determinar las necesidades de la colaboración
- Disposición al aprendizaje

INHIBIDORES

- Cultura interna de las organizaciones que no aceptan el cambio. Resistencia al cambio, miedo a salir zona de confort
- Incapacidad o dificultad para identificar y sintetizar las visiones
- Falta de equilibrio entre los intereses propios de tu organización y de los colaboradores
- Falta de humildad ante los demás, quienes pueden tener mejores respuestas que tú
- Falta de conocimiento de las capacidades de los posibles colaboradores
- Falta de confianza, miedo
- Falta información
- Escasez de recursos: conocimiento, financiación...
- Diferencias culturales
- Indefinición de objetivos, recursos
- Desconocer dónde está el talento
- Egos, impaciencia, actitudes de las personas
- Falta de conocimiento y cultura sobre los propios procesos de colaboración

HERRAMIENTAS

- Mapping de relaciones
- Mapping de potenciales colaboradores
- Modelo base de acuerdo de confidencialidad
- Código de buenas prácticas
- Modelos de acuerdos de colaboración
- Instrumentos de búsqueda de posibles colaboradores
- Clusters, asociaciones, plataformas, Redes (ejemplo Be Sarea), Foros, nodos
- Herramientas para obtener información de calidad para la toma de decisiones: Vigilancia tecnológica, RRSS
- Transparencia. Focalización de objetivos
- Definición clara procesos de colaboración
- Conocimiento y acceso a programas financiación
- Networking

FASE 2: DISEÑO Y GESTIÓN DE LA COLABORACIÓN

HABILIDADES POTENCIADORAS Y FACTORES DE ÉXITO:

- Lenguaje común
- Transparencia y claridad para definir Intereses, roles, alcance, compromisos previos tácitos
- Reglas del juego (gobernanza, decisión...)
- Lealtad. Honestidad, humildad y equidad
- Estar cómodos ante la renuncia a la toma de decisiones autónoma
- Tenacidad y capacidad de actuar
- Confidencialidad, entrada-salida...)
- Capacidad para la Gestión de conflictos
- Flexibilidad de trabajo y organización. Flujos de trabajo compartidos
- Modelo y visión global compartida
- Co-liderazgo
- Fair play
- Ilusión
- Capacidad de escucha y empatía

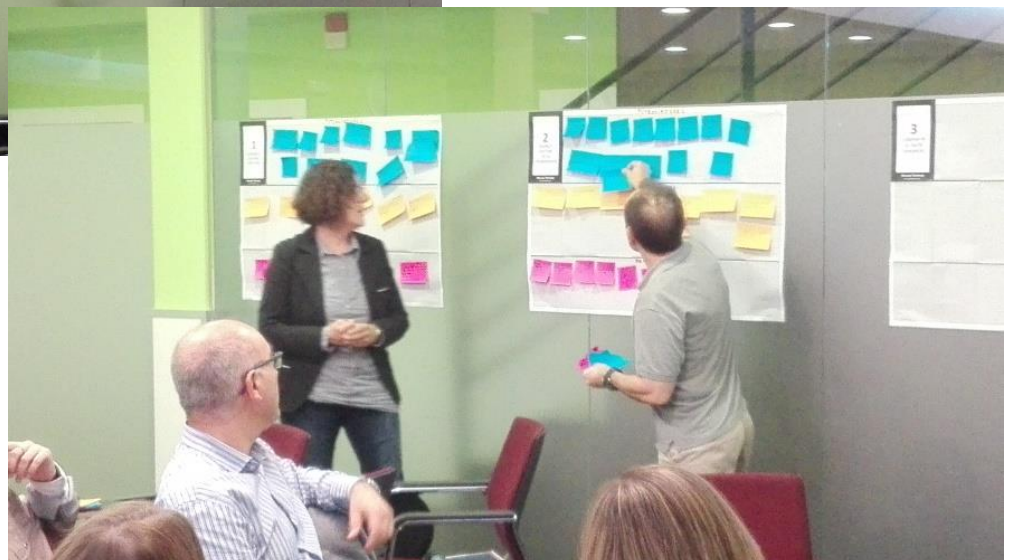
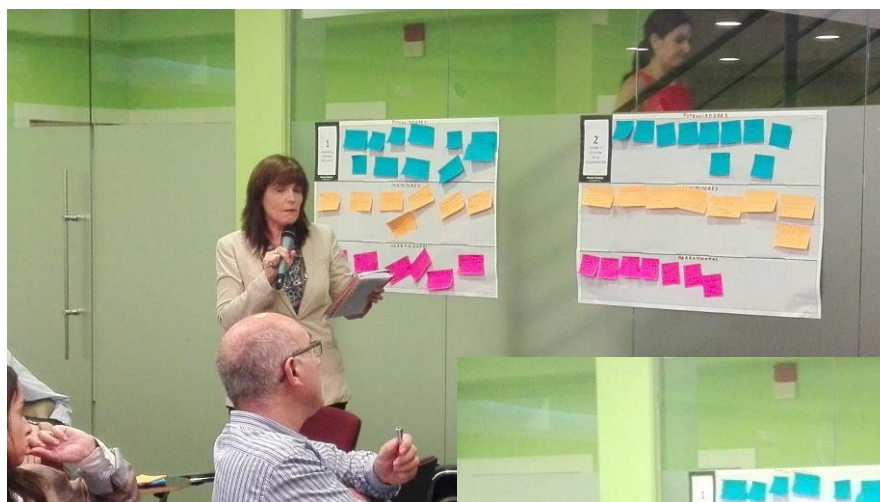
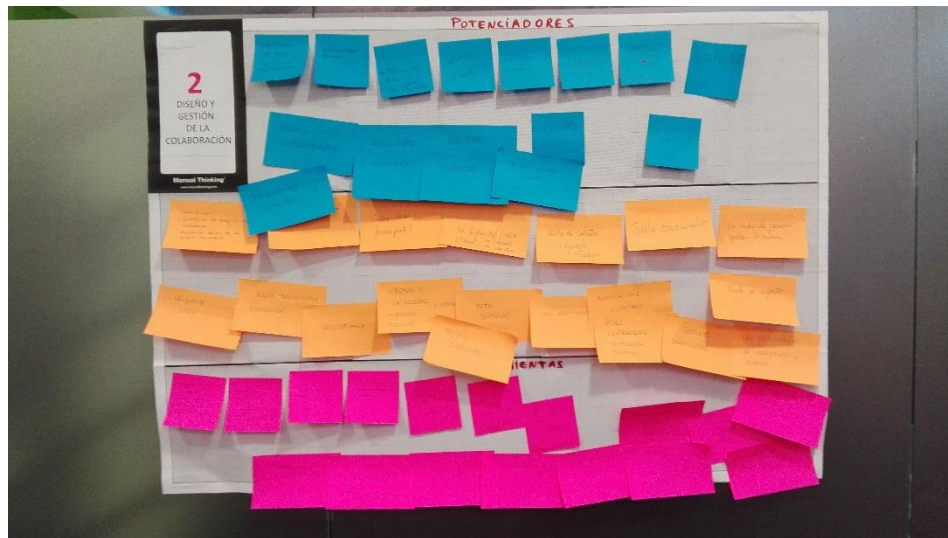
INHIBIDORES Y RESISTENCIAS

- Incapacidad para la negociación basada en el interés de tod@s
- Falta de transparencia y comunicación
- Reglas del juego y compromisos difusos
- Indefinición de proceso
- Difusión en los objetivos y metas de cada uno de los partners.
- Desconfianza
- Egoísmo por parte de los partners, no búsqueda del beneficio mutuo
- Ausencias de roles y co-liderazgo
- Egos, rivalidades y protagonismo de las personas
- Miedo a compartir. Desconfianza
- Falta de conocimiento
- Falta de cultura y apuesta estratégica

HERRAMIENTAS

- Modelo base de acuerdo de confidencialidad
- Modelo de Código de buenas prácticas
- Modelos de acuerdos de colaboración
- Métodos de evaluación y seguimiento
- Herramientas tecnológicas sociales para compartir: información, conocimiento, procesos...
- Marco de Gobernanza

- Espacios abiertos y participativos. dinámicas de sentimiento de equipo
- Métodos de resolución de conflictos



Fase: DISEÑO Y GESTIÓN DEL PROCESO

POTENCIADORES

- Lenguaje común
- Transparencia y claridad para definir Intereses, roles, alcance, compromisos previos tácitos
- Reglas del juego (gobernanza, decisión...)
- Lealtad. Honestidad, humildad y equidad
- Estar cómodos ante la renuncia a la toma de decisiones autónoma
- Tenacidad y capacidad de actuar
- Confidencialidad, entrada-salida...)
- Capacidad para la Gestión de conflictos
- Flexibilidad de trabajo y organización. Flujos de trabajo compartidos
- Modelo y visión global compartida
- Co-liderazgo
- Fair play
- Ilusión
- Capacidad de escucha y empatía

INHIBIDORES

- Incapacidad para la negociación basada en el interés de tod@s
- Falta de transparencia y comunicación
- Reglas del juego y compromisos difusos
- Indefinición de proceso
- Difusión en los objetivos y metas de cada uno de los partners.
- Desconfianza
- Egoísmo por parte de los partners, no búsqueda del beneficio mutuo
- Ausencias de roles y co-liderazgo
- Egos, rivalidades y protagonismo de las personas
- Miedo a compartir. Desconfianza
- Falta de conocimiento
- Falta de cultura y apuesta estratégica

HERRAMIENTAS

- Modelo base de acuerdo de confidencialidad
- Modelo de Código de buenas prácticas
- Modelos de acuerdos de colaboración
- Métodos de evaluación y seguimiento
- Herramientas tecnológicas sociales para compartir: información, conocimiento, procesos...
- Marco de Gobernanza
- Espacios abiertos y participativos. dinámicas de sentimiento de equipo
- Métodos de resolución de conflictos

FASE 3: COMPARTIR EL VALOR GENERADO Y EVALUAR LA COLABORACIÓN

HABILIDADES POTENCIADORAS Y FACTORES DE ÉXITO:

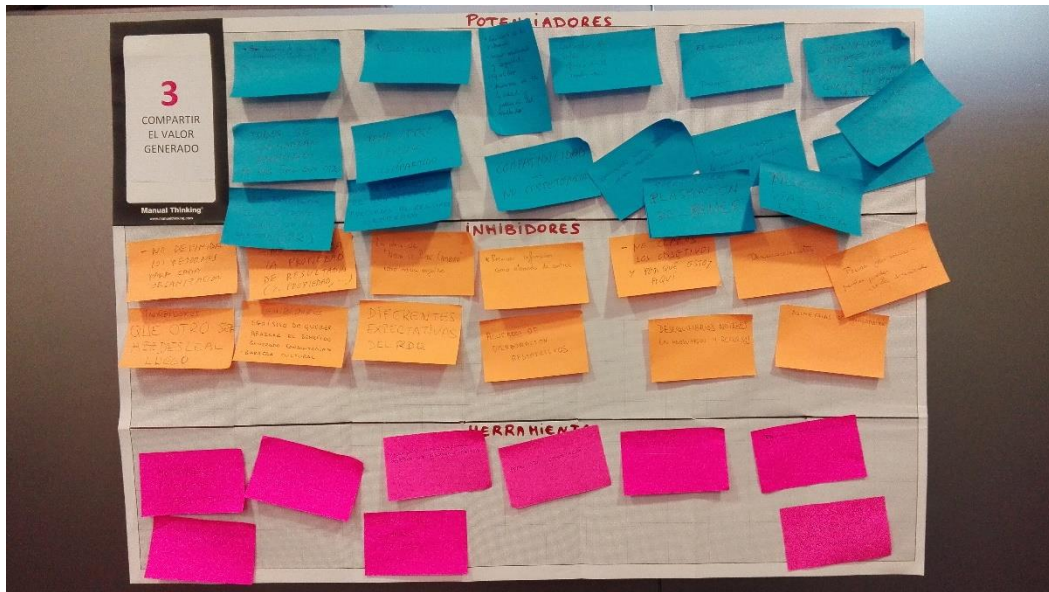
- Capacidad para lograr un equilibrio de los intereses de tu organización y el fomento de la colaboración
- Equilibrio de poder
- Capacidad para llegar a acuerdos sobre la titularidad y protección del resultado
- Buscar beneficios para todas las partes (win-win)
- Implicación total por todas las partes
- Conocimiento del marco de actuación
- Explotación clara de los resultados
- Que todas las partes se consideren ganadores, que obtienen un mayor valor que obtendrían de manera individual

INHIBIDORES Y RESISTENCIAS

- Pensar que vamos a perder poder, cuota de mercado...
- Asimetrías de información
- Desequilibrios notales en know how y recursos
- Acuerdos de colaboración restrictivos
- Reservar información como elemento de control
- Barreras culturales
- Deslealtad
- Falta de definición en los retornos para cada uno de los partners

HERRAMIENTAS

- Modelos de acuerdos de registro de la propiedad industrial e intelectual
- Sistemas de protección de la propiedad industrial
- Plan de comunicación
- Establecer modelos de gobernanza flexibles
- Mecanismos para conocer los resultados obtenidos
- Acuerdos de propiedad y explotación
- Normativa común y compartida entre los partners



Fase: COMPARTIR EL VALOR GENERADO Y EVALUAR LA COLABORACIÓN

POTENCIADORES

- Lenguaje común
- Capacidad para lograr un equilibrio de los intereses de tu organización y el fomento de la colaboración
- Equilibrio de poder
- Capacidad para llegar a acuerdos sobre la titularidad y protección del resultado

INHIBIDORES

- Pensar que vamos a perder poder, cuota de mercado...
- Asimetrías de información
- Desequilibrios notales en know how y recursos
- Acuerdos de colaboración restrictivos
- Reservar información como elemento de control
- Barreras culturales
- Deslealtad
- Falta de definición en los retornos para cada uno de los partners

HERRAMIENTAS

- Modelos de acuerdos de registro de la propiedad industrial e intelectual
- Sistemas de protección de la propiedad industrial
- Plan de comunicación
- Establecer modelos de gobernanza flexibles
- Mecanismos para conocer los resultados obtenidos
- Acuerdos de propiedad y explotación