

01-027

DEVELOPMENT OF INTER-ORGANIZATIONAL COLLABORATIVE RELATIONSHIPS: THE CASE OF AN AUTOMOTIVE INDUSTRY SUPPLIER.

Anaya Rodríguez, Maite ⁽¹⁾; Martínez Chávez, Mariangélica ⁽²⁾; Morales López, Nekane ⁽²⁾; Iriarte Azpiazu, Ion ⁽¹⁾; Mazmela Etxabe, Maitane ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Mondragon Unibertsitatea, Escuela Politécnica Superior, ⁽²⁾ Mondragon Unibertsitatea, Enpresagintza

The competitiveness of companies depends to a large extent on the ability to respond to the needs of their customers. These needs are increasingly demanding and complex to resolve, translating to the rest of the agents in the value chain. Therefore, companies need to obtain knowledge that exceeds the limits of the company. This requires new ways of dealing with suppliers based on collaborative relationships, in order to provide greater value to the customer and obtain better performance in product development.

This study qualitatively analyses, through the case study methodology the collaborative relationships between clients and suppliers in a company of automotive components. The main objective is to understand the development process of the creation of collaborative relationships between the company and its suppliers among the product development process.

As a result, on the one hand, the predisposition on the part of the company towards associative models of relations with suppliers is confirmed and the lack of systematized processes that support them is observed. On the other hand, the most important areas for the company in relation to collaboration processes are identified.

Keywords: *Collaboration; smart alliances; relationships; suppliers, automotion*

DESARROLLO DE RELACIONES INTEREMPRESARIALES DE COLABORACIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA DE COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN.

La competitividad de las empresas depende en gran medida de la capacidad de dar respuesta a las necesidades de sus clientes. Éstas, cada vez son más exigentes y complejas de resolver, trasladándose al resto de agentes en la cadena de valor. Por ello, las empresas necesitan obtener conocimientos que sobrepasan los límites de la empresa, lo cual requiere nuevas formas de tratar con los proveedores basadas en relaciones de colaboración con el objetivo de aportar mayor valor al cliente y obtener un mejor rendimiento en el desarrollo de producto.

Este estudio, analiza de forma cualitativa y a través del estudio de casos, las relaciones de colaboración entre cliente-proveedor en una empresa de componentes de automoción. El objetivo principal es conocer el desarrollo de los procesos de creación de relaciones de colaboración entre la empresa y sus proveedores a lo largo del proceso de desarrollo de producto.

Como resultado, por un lado, se confirma la predisposición por parte de la empresa hacia modelos asociativos de relaciones con proveedores y se observa la falta de procesos sistematizados que las soporten. Por otro lado, se identifican los ámbitos más importantes para la empresa en relación a los procesos de colaboración.

Palabras clave: *Colaboración; alianzas inteligentes; relaciones; proveedores, automoción*

Correspondencia: Maite Anaya Rodríguez manaya@mondragon.edu

Acknowledgements/Agradecimientos: A mis directoras Marian y Nekane y a mis compañeros de trabajo del Diseinu Berrikuntza Zentroa (DBZ).



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

La complejidad de los mercados, la sobreproducción de productos y servicios y la competencia de los mercados hace fundamental que las empresas se replanteen como compiten y como crean valor para sus clientes. Las empresas tienen la necesidad de ofrecer soluciones que aporten un valor añadido a sus clientes que a su vez son más exigentes. Esto provoca que las empresas no dispongan individualmente de todos los recursos y capacidades necesarias, por lo que ha crecido la colaboración de las empresas con agentes externos a la propia empresa (Hamel,1989; Hagerdoorn,2002; Sanchez,2010). El valor añadido brota cuando las empresas o entidades trabajan juntas para mutuo beneficio (Valderrey, 2012).

Uno de los principales beneficios de la cooperación y establecimiento de relaciones estratégicas de los que más se habla en la literatura es la ventaja competitiva, que permite que las empresas estén mejor preparadas para resistir periodos de crisis (Dyer et al.,1998; Hagedoorn 2002; Luengo et al., 2012). Fine (1998) sostiene que la ventaja competitiva de una empresa, es el resultado de la red de relaciones que una empresa desarrolla a lo largo de su cadena de proveedores, distribuidores y socios de alianzas. Liker y Choi (2004) agregan a este argumento que estas asociaciones son el elemento vital de la cadena de suministro. En este sentido, las empresas de fabricación se están acercando a sus clientes y proveedores para enfrentar este nuevo y complejo entorno (De la calle, 2015).

Estos cambios y generación de sistemas, han contribuido a una llamada de aumento de las relaciones de colaboración frente a otras modalidades que están orientadas a estrategias de corto alcance (Henke Jr, et al. 2008; Sanchez,2010). En este sentido, se destaca la necesidad de planificación y coordinación de actividades de personas y organizaciones a lo largo de cadena de valor, que muchas veces acaba siendo una relación íntima en la que compartir recursos, riesgos y recompensas, para conseguir una buena gestión de la cadena de suministro (CdS) y actividad empresarial (Tan, 2001; Li et al.,2005). La gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un campo interesante para analizar el impacto de las relaciones cercanas en el desempeño de la empresa (De la Calle, 2014). Las empresas, necesitan crear vínculos cercanos a largo plazo, de manera que las empresas puedan crear relaciones estratégicas con otras empresas y agentes que les permitan adaptarse de forma rápida a los nuevos escenarios que puedan surgir.

Independientemente de la industria, un factor determinante del éxito de las relaciones cooperativas entre compradores y proveedores es la relación en sí misma (Laseter, 1998) además de los numerosos elementos que conforman una relación cooperativa exitosa como la comunicación, intercambio de información o confianza y compromiso entre las partes. Para que esta ventaja se pueda dar, es necesario alinear y adecuar el modelo de negocio (en adelante MdN) de las empresas con sus necesidades estructurales y de gestión.

Esto ha sido particularmente cierto en la industria de automoción, que han requerido nuevas formas relacionales entre fabricantes finales y proveedores (Aláez et al.,2003, Henke Jr. et al. 2008, Karakadilar,2012). Además, los estudios han demostrado que los clientes que tienen relaciones de cooperación con sus proveedores pueden acumular ventajas competitivas y mejoras en la productividad. También se ha demostrado que los proveedores se benefician de las relaciones cooperativas en las áreas de productividad mejorada, calidad del producto y servicio, menores plazos de entrega, mayor competitividad y mayores reducciones de costos entre otras ventajas (Dyer et al., 1993; Helper y Sako, 1995; Nelson et al., 2001). Las empresas de equipos y componentes de automoción están adquiriendo cada vez mayor importancia dentro del proceso productivo del automóvil. Esto se debe a la cesión de responsabilidades o externalización de gran parte de los procesos productivos que antes realizaban los fabricantes de automóviles y que han ido trasladándose hacia los

fabricantes de componentes de primer nivel, cuyas tareas han aumentado y abarcan áreas de fabricación, ensamblaje y desarrollo tecnológico (Galera,2012).

Son diversas las prácticas que se intentan fomentar en la CAPV, por ejemplo, por parte del clúster de automoción (ACICAE) y la Corporación MONDRAGON¹, donde existe el grupo de interés de automoción y su división para fomentar proyectos en colaboración entre las diferentes empresas de la provincia. A pesar de dichos impulsos, se observan ciertas deficiencias, en la mayoría de casos relativas a capacidades y habilidades relativas a las personas que dificultan llevar a cabo las relaciones colaborativas e implementarlas en la empresa.

2. Objetivos y preguntas de investigación

Basándose en los resultados de un estudio exploratorio previo y en la literatura, esta investigación tiene como objetivo profundizar en el fenómeno de la participación colaborativa entre clientes y proveedores de una empresa proveedora de automoción en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Concretamente, en los procesos y factores que inciden en la colaboración entre proveedores. Por un lado, permitiendo conocer los procesos de generación y gestión de las relaciones colaborativas y, por otro lado, permitiendo describir los factores y comprender su comportamiento. Estos objetivos se pueden, desglosar en las siguientes sub-cuestiones: (1) Reconstrucción y descripción de los procesos/mecanismos de colaboración de la empresa (2) Identificación y descripción de los factores principales que afectan en los procesos de colaboración de la empresa y (3) Compartir los resultados y pautas de mejora con la empresa. Con el propósito de conseguir los objetivos planteados en la investigación, se define la siguiente pregunta de investigación:

G3: ¿Cómo se gestionan los procesos de intercooperación entre cliente-proveedor y los factores que inciden en ellos en las empresas proveedoras del sector automoción? ¿Cómo se comportan dichos factores en la empresa?

La pregunta general de la investigación se ha analizado a través de tres elementos que componen el MdN según (Osterwalder, 2005), la relación que el desarrollo de nuevas propuestas de valor, las relaciones con el cliente y los nuevos partners estratégicos tienen con la gestión del proceso de colaboración.

3. Metodología

La visión metodológica escogida para esta investigación, se plantea desde un enfoque cualitativo, un estudio de caso único (Yin, 1994) para la profundización en el fenómeno de las relaciones de colaboración que se realiza posterior a un estudio exploratorio previo que ha permitido obtener información sobre la situación relacional actual entre clientes y proveedores. El tipo de estudio de caso que se define para esta tesis doctoral es el caso único, y más concretamente el caso único encapsulado o embebido (*embedded single-case*)

La utilización del estudio de caso único permite realizar el proceso de investigación en un caso real y conocer de primera mano la empresa de estudio. Además, la utilización del estudio de casos tiene sentido tal y como indicaron Yin (1989) y Maxwell (1996) cuando el foco está en entender ese fenómeno y sus procesos, y cuando lo importante es responder al tipo de preguntas de investigación de el cómo y el porqué de ese fenómeno.

3.1 Estudio de caso

¹ MONDRAGON está integrada por más de 100 cooperativas autónomas e independientes y constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo de España.

La selección del estudio de caso se basa en un muestreo teórico, que no estadístico, en el que se ha escogido la empresa Autocap², empresa con predisposición hacia el tema con la se pretende obtener un mayor acceso a la información y mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 1998, Villarreal,2010). Autocap es un grupo empresarial referente de carácter tecnológico enfocado a dar repuesta a los requerimientos del cliente en la fabricación de piezas de alta complejidad funcionales y no funcionales en el sector de la automoción. Autocap grupo, está compuesto por la empresa matriz, Autocap S.Coop., el centro tecnológico principal de Autocap S.Coop. Autocap Tech, y otras subsidiarias.

Haciendo referencia a la idoneidad de la unidad de análisis y selección de caso, el sujeto de estudio es la empresa Autocap, pero su análisis se realiza a través de cuatro experiencias o proyectos representativos de la misma, de ahí el diseño de caso único embebido. El contexto sería el sector de automoción y dentro del mismo, las empresas de componentes de primer nivel con experiencias de intercooperación. El caso y, por lo tanto, la unidad de análisis principal es la empresa Autocap y las unidades de análisis embebidas o subunidades serían cada una de las experiencias analizadas.

La orientación al cliente para satisfacer sus necesidades y la filosofía de colaboración que tiene la empresa coincide con el eje central del fenómeno a analizar, por lo tanto, se ve oportuno contextualizar y definir como son los términos relacionados con la colaboración para la empresa y experiencias analizadas. Se trata de un grupo empresarial referente de carácter tecnológico enfocado a dar repuesta a los requerimientos del cliente en la fabricación de piezas de alta complejidad funcionales y no funcionales en el sector de la automoción.

Los requerimientos utilizados para su selección son: (1) Colaboración en actividades del desarrollo de nuevos productos o servicios con sus proveedores de menor nivel. (2) Interés y predisposición hacia el tema a investigar. (3) Que aceptase ser analizada por una persona externa en primera persona. (4) Que hubiese acceso a personas y documentación de la empresa.

En cuanto a las experiencias, éstas, han sido seleccionadas por la propia empresa a través del Director de Proyectos y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La experiencia debe contemplar la colaboración con al menos un agente externo, cliente o proveedor.
- Se requiere de diversidad de experiencias respecto al resultado global, tanto positivas como negativas.
- Se requieren experiencias representativas en la empresa y que tengan suficiente alcance como para poder ser analizadas.
- Siendo posible, que las experiencias se hayan dado con distintos agentes externos.

En cuanto a las personas participantes en la investigación, las experiencias han sido analizadas desde la óptica de los principales departamentos involucrados en los procesos de desarrollo de producto, el departamento de proyectos o desarrollo y el de compras. Además, se añade a la dirección para tener una visión global. Por lo tanto, cada una de las experiencias se describe y analiza a partir de diferentes personas con diferentes roles permitiendo así triangular la información. Se realizan entrevistas semiestructuradas a diferentes perfiles con diferentes rangos en la empresa, dirección, responsables y técnicos.

² Caracterización de una empresa ficticia para mantener el anonimato de la empresa real.

3.2 Recogida de datos

La recogida de los datos, tal y como se ha hecho mención en el apartado 3.1, se realiza principalmente a través de la técnica de la entrevista en profundidad, más concretamente, entrevistas semiestructuradas. En total han sido 16 entrevistas realizadas entre los meses de marzo y noviembre del 2018 a 12 personas de la organización. Todas las entrevistas se han llevado a cabo en la propia empresa de manera que fuese más cómodo para los entrevistados y lo menos descontextualizado posible. A su vez, éstas se complementan con el análisis de documentación que han aportado las personas entrevistadas y que son utilizados a lo largo de los procesos colaborativos de desarrollo de producto. Se trata de una herramienta esclarecedora que proporciona inferencias y explicaciones causales percibidas por las personas entrevistadas, que es precisamente lo que se quiere (Yin, 2009).

Las entrevistas se han diseñado teniendo en cuenta la literatura existente sobre los procesos de colaboración y los factores más influyentes en ellos. En relación a la colaboración interempresarial que se centran en el sector de automoción se recogen en la tabla 1, algunos de los autores y los factores principales investigados en sus investigaciones y que han tenido en cuenta en el diseño de las entrevistas.

Tabla 1: Factores de los estudios de relaciones cliente-proveedor

Duración temporal de las relaciones	Wasti & Likert,1999; Maria Consol Torreguitart,2000; Baskas and Mihcioglu,2004
Compromiso	Helper ,1991; Borneto,2000; Dyer and Chu,2000;Manuela P.Pérez and Angel M. Sanchez ,2001; Duffy and Fearn,2004;Min and Mentzer,2004; John Jr. Henke,2015
Confianza	Sato,1992; Borneto,2000; Maria Consol Torreguitart,2000; John Jr. Henke,2002; Baskas and Mihcioglu,2004; Benton and Maloni,2005; John Jr. Henke,2015
Comunicación	Maria Consol Torreguitart,2000; Borneto,2000; John Jr. Henke,2002; Modi and Mabert ,2007; Paularj et al.,2008; John Jr. Henke,2015
Gestión de la información (frecuencia, calidad, herramientas)	Helper ,1991; Hult et al.,2007; Olorunniwo and Li,2010; Shin et al.,2000; John Jr. Henke,2015
Grado e intensidad de la interacción (frecuencia, colaboración/cooperación/co-creación)	Dyer,1996; Borneto,2000; Maria Consol Torreguitart,2000; Manuela P.Pérez and Angel M. Sanchez, 2001; Zirpoli and Caputo,2002;Baskas and Mihcioglu,2004
Proveedor estratégico	Gules et al.,1997; Manuela P.Pérez and Angel M. Sanchez ,2001; Li et al,2005; Theodorakioglou et al ,2006; Olorunniwo and Li,2010; Wiengarten et al ,2010
Resolución de conflictos	Duffy and Fearn,2004; Benton and Maloni,2005
Orientación al cliente (acciones realizadas para favorecer al cliente)	Dyer,1996; Bensou,1999; Angeles and Nath,2000; Maria Consol Torreguitart,2000; Zirpoli and Caputo,2002; Yang et al.,2009; Olorunniwo and Li,2010
Ayuda de la empresa (cliente)	John Jr. Henke,2002

Fuente: Elaboración propia

Estos estudios previos se centran en determinar cuáles son las variables que afectan en la construcción de las relaciones interempresariales entre cliente-proveedor desarrollando incluso instrumentos para la recogida de datos (Torreguitart 2000, Pérez & Sanchez, 2000; Li et al.,2005, Karakdilar 2012). Esta investigación en cambio, estudia los procesos de construcción de alianzas, haciendo hincapié en la detección y comprensión de prácticas de gestión utilizadas y los factores influyentes para la construcción de relaciones colaborativas entre proveedores y clientes en la CAPV. Para ello en las entrevistas se utiliza la siguiente estructura:

- BLOQUE 0: Descripción de la experiencia (conocer detalles de la experiencia para poder clasificarla).
- BLOQUE 1: Identificación del proceso de la experiencia (estructura interna) (Identificar el proceso/fases seguidas a lo largo de la experiencia para identificar agentes y entender cómo se organiza la empresa. Detectar aspectos clave en cada una de las fases, así como áreas conflictivas y determinar el tipo de relación y canales entre los agentes involucrados).
- BLOQUE 2: Gestión del proceso (Conocer en detalle los pasos dados a lo largo de toda la experiencia en base a las fases del proceso y describir el comportamiento de los factores clave).

El proceso de recogida de datos ha sido el siguiente:

1. Primera toma de contacto y propuesta de colaboración: Se han dado varios encuentros a lo largo del proceso de recogida de datos, el primero de todos, ha sido la primera toma de contacto con la empresa, concretamente con el director de proyectos, en la que se le expuso la problemática y se hizo la propuesta para ser analizada como caso.
2. Preparación de la recogida de datos: Tras su aceptación a colaborar, se cierra una reunión de lanzamiento de estudio de caso que tiene como objetivo, en primer lugar, poner en común los objetivos y expectativas de cada una de las partes. En segundo lugar, identificar las experiencias y participantes de la recogida de datos. Dichas experiencias y han sido escogidas por la empresa tal y como se ha indicado previamente. Por consiguiente, hay varias personas como lo son los Project Managers, que ya acudieron a esta primera reunión e lanzamiento. El resto de personas participantes se han ido definiendo según las necesidades de cada una de las experiencias y en función de la disponibilidad. Internamente, la investigadora diseña el guion y demás aspectos para las entrevistas.
3. Recolección de datos: Se establecen diferentes encuentros para realizar las entrevistas individualmente con cada una de las personas, inicialmente con el Project Manager de cada experiencia y posteriormente con el resto de personas. Inicialmente se completa la primera experiencia para comprobar que las entrevistas realizadas y el proceso seguido es adecuado para recoger la información necesaria. Una vez contrastado, se continúa con el resto. En relación a las entrevistas, todas ellas han sido grabadas bajo el consentimiento de las personas para su posterior transcripción y tratamiento de los datos. Toda la información recogida se codifica y se guarda en la base de datos propia.
4. Validación y cierre de la recogida de datos: Se verifica la información a través de la documentación interna disponible y triangulando la información con diferentes personas. Finalmente, se lleva a cabo una reunión de cierre con el director de proyectos que sirve para verificar que la información se ha interpretado correctamente y realizar un descargo de los resultados del estudio de caso. Se le entrega un informe con los resultados.

3.3 Análisis de los datos

El proceso de análisis de los datos se ha realizado en paralelo a la recogida de datos por lo que han estado totalmente relacionados entre sí. Tras cada entrevista y una vez transcrita, se inicia con la clasificación y análisis de los datos. El análisis se ha dividido en dos grandes grupos, por un lado, un análisis individual y vertical de cada una de las experiencias y, por otro lado, un análisis horizontal comparando las distintas experiencias.

El análisis vertical de los datos, ha permitido identificar las fases y actividades realizadas a lo largo del proceso de desarrollo de producto y, por otro lado, se identifican y describen los factores principales que inciden en la experiencia. Esto se consigue a través de la codificación de los extractos de las transcripciones de cada una de las y haciendo referencia a las fases del desarrollo de producto de la empresa. El análisis horizontal, se desarrolla mediante la comparativa de las distintas experiencias y agrupando las diferentes categorías mediante la identificación de patrones para determinar los principales factores y describir su comportamiento en la totalidad de la empresa.

La clasificación de las entrevistas se realiza en base a las fases de un modelo de colaboración, concretamente el modelo de Alianzas Inteligentes desarrollada por Enpresagintza (Morales y Martínez, 2017). Éste a su vez, se basa en estudios previos como The Partnering initiative (Tennyson, R. 2011). El modelo ha ayudado a entender la temática principal y su contexto además de ayudar a explicar el fenómeno a través sus fases. Concretamente, el análisis se realiza en base a la dimensión de la Intercooperación ejecutiva del modelo, aquella que recoge las actividades de la parte operativa del proceso de intercooperación que se lleva a cabo entre varios agentes, sobre una experiencia concreta en un determinado contexto como lo es Autocap. A continuación, se muestra la estructura de análisis en la tabla 2.

Tabla 2. Estructura de análisis

Enfocar	Delimitación de la idea Análisis externo Análisis interno Gestión de stakeholders Decisión de colaboración
Crear	Diseño del proyecto Selección de la(s) empresa(s) socias Negociación
Gestionar	Activación del proyecto de intercooperación Panel de mando de la intercooperación Desarrollo o gestión de la experiencia ³ Evaluación del Plan de Implementación
Sostener	Reflexión sobre la continuidad del proyecto

Fuente: Modelo de Alianzas inteligentes (Martínez y Morales, 2017)

³ Se trata de la etapa añadida ad-hoc para este estudio.

4. Resultados

Los resultados derivan de cada una de las fases de análisis de datos por lo que se obtienen resultados de dos tipos, en primer lugar, sobre el proceso de colaboración y más concretamente las fases del mismo. En segundo lugar, sobre los factores principales que inciden en los procesos.

Respecto al proceso seguido por la empresa, se han reconstruido los procesos unificando tanto el procedimiento de compras como el de proyectos en base a la información y documentos a los cuales se ha podido acceder, identificado las fases en las que mayores debilidades se han encontrado. Es sobre todo en las fases del inicio y desarrollo de producto dónde más dificultades se han encontrado. Concretamente, en la concepción del proyecto, en las fases de definición del equipo de mando y clasificación del proyecto y en la fase de desarrollo en las fases iniciales de análisis de riesgos, negociación y selección de los socios. Las fases iniciales hacen referencia a problemas para el dimensionamiento de proyectos avanzados, por un lado, a la dificultad para clasificarlos internamente por desconocimiento de procesos y tecnologías ajenas a la empresa y por otro lado, para capacitar a los equipos en función de las nuevas necesidades. Han sido proyectos complejos y nuevos para la empresa. En realidad, la parte que se ha visualizado como negativa viene derivada por el desconocimiento sobre los procesos de fabricación del componente avanzado o funcional que está fuera del núcleo de Autocap. Respecto a las fases de desarrollo, precisamente debido a la novedad de los procesos, se deben activar mecanismos para la detección de posibles socios que permitan incorporar a los proveedores en fases más tempranas que las actuales. En cuanto a la previsión de riesgos, vienen principalmente derivados por una falta de previsión de riesgos no compartida y problemas de comunicación entre las partes.

Respecto, al análisis horizontal, son los factores que de forma esquemática se muestran en la figura 1 los que se han observado a lo largo de las experiencias. Por un lado, los factores relacionales, siendo los de mayor interés, pero también otros factores que hemos llamado ambientales, que favorecen o no de forma indirecta, las relaciones de colaboración.

Figura 1: Factores que inciden en los procesos del estudio de caso



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de Éxito de Alianzas Estratégicas (Hunt, Lambe y Wittmann, 2002)

En la siguiente tabla 3, se describen de forma positivista cada uno de los factores y se describe de forma breve su comportamiento en relación a la creación y gestión de las

relaciones de colaboración en la empresa Autocap. Se han tenido como referencia los factores de la literatura sobre los cuales se ha orientado la investigación para definir el comportamiento de los factores ya que han sido aquellos ámbitos sobre los cuales se han preguntado en las entrevistas.

Tabla 3: Descripción de los factores que inciden en el estudio del caso Autocap

FACTOR	SE DEFINE POR	COMPORTEAMIENTO
INTERACCIÓN	Frecuencia de interacción / Nivel de interacción / Control y seguimiento	Favorece la comunicación Generación de confianza Aumento de compromiso Favorece toma de decisiones Seguimiento de las partes
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN (individual y relacional)	Pertinencia de la información / Frecuencia de transmisión / Transparencia	Favorece la comunicación Generación de confianza Favorece la previsión de riesgos Facilita la toma de decisiones Disminuye comportamientos oportunistas Favorece las ayudas entre las partes
COMPORTEAMIENTO NO OPORTUNISTA (individual y relacional)	No ocultar información / No ejercer poder / Mal comportamiento / Actitud adecuada / Ayudas	Favorece la confianza entre las partes Favorece el compromiso de las partes Favorece la comunicación Relaciones a largo plazo Favorece la gestión de conflictos Favorece las ayudas entre las partes
VALORES COMPARTIDOS (individual y relacional)	Lenguaje común / Objetivos compartidos / Definición de especificaciones, referenciales / Riesgos compartidos	Favorece la comunicación Favorece el compromiso de las partes Favorece la gestión de conflictos Favorece las ayudas entre las partes Favorece la previsión de riesgos Facilita la toma de decisiones Disminuye comportamientos oportunistas
PROXIMIDAD GEOGRÁFICA	Cercanía geográfica / Cultura	Favorece la confianza entre las partes Favorece el compromiso de las partes Favorece la comunicación
CONFIGURACION DEL EQUIPO (individual y relacional)	Dimensionamiento del equipo / Estabilidad / Multidisciplinar (Falta de conocimiento)	Favorece el compromiso de las partes Favorece la comunicación Seguimiento de las partes
EVALUACIÓN Y REFLEXIÓN (individual y relacional)	Sistema de evaluación / Frecuencia de evaluación / Contenido de evaluación	Favorece la confianza entre las partes Favorece la comunicación Favorece la detección de oportunidades Favorece la gestión del conocimiento

		Favorece la previsión de riesgos
CONFIANZA	Experiencias previas / Reputación	Reducción de la incertidumbre Disminución de riesgo Favorece la comunicación Relaciones a largo plazo Disminuye comportamientos oportunistas
COMPROMISO (individual y relacional)		Aumenta la confianza entre las partes Favorece la gestión de conflictos Relaciones a largo plazo Favorece la comunicación Favorece las ayudas entre las parte
COMUNICACIÓN (individual y relacional)	Idioma / Escucha activa / Canales / Interlocutores	Favorece la confianza entre las partes Favorece el compromiso de las partes Favorece la previsión de riesgos Facilita la toma de decisiones Favorece la planificación conjunta Favorece la gestión de conflictos Favorece las ayudas entre las partes Favorece la coordinación de actividades Disminuye comportamientos oportunistas Favorece la detección de oportunidades Favorece la gestión del conocimiento
ESTRUCTURA		Facilita la toma de decisiones Favorece la comunicación
PERSONAS (individual y relacional)	Desconocimiento de nuevos procesos / Personalidad	Favorece la comunicación Favorece el compromiso de las partes Favorece las ayudas entre las partes Favorece la gestión de conflictos Seguimiento de las partes Negociación
RECURSOS INTERNOS (individual y relacional)	Capacitación	Favorece el compromiso de las partes
IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN		Favorece la comunicación Favorece la confianza entre las partes Favorece el compromiso de las partes
ESTRATEGIAS INTERNAS	compra / producto /Mercado o cliente	Favorece el compromiso de las partes

Nota: En negrita las que mayor incidencia tienen sobre la empresa. Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones

En general, los resultados muestran la predisposición de la empresa hacia un modelo relacional asociativo con sus clientes y proveedores. Sin embargo, hay que tener en cuenta lo que para las empresas del sector significa colaborar, ya que al contrario de lo que se

recoge en la literatura, en la mayoría de los casos analizados se establece una colaboración que se rige bajo contratos en los que se definen las características generales del contrato y mediante una integración de vertical de la cadena de valor (De la calle, 2015). Por otro lado, no se perciben procesos sistematizados para la gestión del cambio en los procesos de colaboración y gestión de las relaciones en proyectos avanzados. En cuanto al proceso y los factores o acciones en las que mayor necesidad de mejora se ha visto, son los que a continuación se muestran en la tabla 4. Además, a través de ellos se comprueba que coinciden con los analizados en la literatura. Se han indicado una serie de pasos futuros para la mejora de la sistematización de los procesos de colaboración basándose en el modelo de Alianzas Inteligentes (Martinez, Morales, 2017).

Tabla 4: Pautas de mejora para la empresa Autocap

FASES	PROBLEMÁTICA	ACCIONES
ANÁLISIS EXTERNO	Poca constancia en la realización de un análisis externo	Fortalecer la vigilancia tecnológica, trabajar aplicabilidad en la operativa de proyectos.
SELECCIÓN DE SOCIOS	Necesidad de estructurar el proceso para una temprana identificación y participación del socio/s.	Definición de la oferta y diseño del proyecto en conjunto a otros agentes del proyecto .
TIPOLOGÍA DE ALIANZA	Análisis de las rutas de colaboración. Definición del tipo de relación que se va a tener con las partes y como será esa interacción desde fases estratégicas.	Generación de procedimientos internos para la definición de la ruta de colaboración desde un punto de vista estratégico.
ACTIVACIÓN DEL PROYECTO	Establecimiento de criterios para el proyecto.	Definición y establecimiento conjunto de especificaciones y referenciales del proyecto entre las partes.
PANEL DE MANDO	Generación de equipos multidisciplinares y estables.	Aumento de la comunicación interdepartamental continuada, conocimiento de otras funciones.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Sistematización y trazabilidad de los procedimientos de evaluación y aprendizaje.	Añadir y gestionar apropiadamente aspectos cualitativos del proyecto y agentes. Temas relacionales y valoración del tipo de alianza.
		Retorno de la experiencia: Mejora de la trazabilidad y divulgación. Como recoger lo aprendido para que no se lo quede una única persona.

Fuente: Elaboración propia

6. Referencias bibliográficas

- Aláez, R., Bilbao, J., Camino, V., & Longás, J. C. (2003). Los cambios en las relaciones interempresariales en la industria del automóvil: el caso español. *Sobre Ruedas. Una Historia Crítica de la industria del automóvil en España*, Síntesis, Spain.
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México DF.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking your business to compete and grow in a new era*.
- De la Calle, A. D. L., Alvarez, E., & Freije, I. (2015). Supply chain integration, a key strategic capability for improving product and service value propositions: empirical evidence. *International Journal of Engineering Management and Economics*, 5(1-2), 89-103.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Francesco Zirpoli Mauro Caputo (2002). "The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Iss 12 pp. 1389 - 1410
- Galera, F. L. (2012). La colaboración en I+ D en la industria auxiliar del automóvil en Cataluña. *Análisis según el tamaño empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 156-165.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research policy*, 31(4), 477-492.
- Helper, S. (1991). Strategy and irreversibility in supplier relations: the case of the US automobile industry. *Business history review*, 65(04), 781-824.
- Karakadilar, İ. S., & Sezen, B. (2012). Are the Members of Auto Supply Chains Successful in Building Good Supplier-Buyer Relationships? A Survey of Turkish Automotive Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1505-1514.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
- Luengo Valderrey, M. J., Intxausti Irazabal, M. Á., & Periañez Cañadillas, I. (2012). Mejorar la competitividad mediante la colaboración interempresarial en el sector auxiliar de automoción.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach* (Vol. 41). Sage.
- Muñoz, J., & Montoro, M. A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de estudios empresariales*, 17, 141-163.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Pérez, M. P., & Sánchez, A. M. (2003). La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (16), 57-84.
- Ribas Vila, I., & Companys Pascual, R. (2007). Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro: Contexto determinista e incierto. Ribas Vila, I.; Companys Pascual, R. "Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro: contexto determinista e incierto". *Intangible Capital*, julio-agosto de 2007, vol. 3, núm. 3, p. 91-121.
- Sánchez, M. A. M. (2005). Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción. *Economía Industrial*, (358).

- Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.
- Tennyson, R. (2011). The Partnering Toolbook: An essential guide to cross-sector partnering. In *The Partnering Initiative and the International Business Leaders Forum*, July (Vol. 5, p. 2017).
- Torreguitart, M. C., & Martínez, J. L. (2000). Modelos de relación cliente-proveedor en el sector del automóvil. Su aplicación en Cataluña. *Economía Industrial*, (334), 153-167.
- Valderrey, M. J. L., IRAZABAL, M., & PERIANEZ, I. (2012, May). Mejorar la competitividad mediante la colaboración interempresarial en el sector auxiliar de automoción. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings* (Vol. 7, pp. 915-925).
- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Yin, R. K. (2009). *Doing case study research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328.