

KLM: Alianzas de altos vuelos

9 de septiembre de 2009

Cuando pensamos en alianzas, lo primero que nos viene a la cabeza son las aerolíneas. KLM fue una de las primeras en impulsar las alianzas globales de aerolíneas que desde entonces se han convertido en un asunto muy común.

Fundada en 1919, KLM Royal Dutch Airlines es una de las compañías aéreas más antiguas del mundo que todavía opera bajo su nombre original. Cuando la aerolínea holandesa se asoció con Northwest Airlines en 1989, se convirtió también en una de las primeras en formar un alianza internacional a gran escala con otra compañía.

A pesar de que el duradero acuerdo de colaboración entre Northwest y KLM ha sido objeto de numerosos estudios de casos sobre *joint ventures* en los últimos 20 años, seguramente no sea tan conocido el hecho de que KLM ha participado en más de un centenar de alianzas.

La condición de compañía veterana curtida en la formación de alianzas llamó la atención de los profesores de IESE [África Ariño](#) y Pinar Ozcan y del colaborador Jordan Mitchell, quienes contactaron con el director de alianzas estratégicas de la aerolínea holandesa, Henk de Graauw, para averiguar más sobre la forma de KLM de abordar este tipo de operaciones.

El caso "El enfoque KLM a las alianzas" es también fruto de una colaboración con la consultora KPMG.

Los autores examinaron algunos de los principales hitos de KLM en su larga historia de alianzas, *joint ventures* e intentos de fusión. Desde el desarrollo de la relación Northwest-KLM y el éxito comercial de dicha alianza, a pesar de ciertas disputas bastante conocidas entre sus directivos, hasta algunas *joint ventures* más modestas, como la alianza de KLM con

Kenya Airways y China Southern.

Finalmente, también hace un repaso a otros intentos de fusión como el emprendido por KLM para crear una aerolínea paneuropea con los cuatro miembros de la alianza Alcazar, las negociaciones de fusión con British Airways, la fusión y la posterior separación con Alitalia y la exitosa fusión con Air France en 2004.

Tres tipos de alianzas

KLM clasifica estas alianzas en tres categorías: las asociaciones comerciales o tácticas; las *joint ventures* y las alianzas entre varias aerolíneas.

La primera categoría engloba generalmente a las asociaciones con compañías más pequeñas dirigidas a establecer enlaces entre dos ciudades. Estas relaciones tácticas fueron concebidas con la finalidad de proporcionar tráfico al aeropuerto de Schiphol (Ámsterdam) o bien para ampliar una determinada ruta. Entre otros ejemplos, las relaciones tácticas de KLM incluyen acuerdos con Alaska Airlines en los Estados Unidos, Comair en Sudáfrica, FlyLaL en Lituania y TAM en Brasil.

La segunda categoría, las *joint ventures*, se caracteriza por asociaciones de larga duración que incluyen la colaboración en diversas rutas y exigen la unificación de los departamentos de marketing así como el apoyo de las oficinas administrativas.

Al contrario de lo que ocurre en otros sectores, en las *joint ventures*, KLM no está obligada a crear dos entidades formalmente separadas que aporten cada una sus activos a la sociedad. Es su lugar, la *joint venture* es virtual de manera que ambas compañías conservan la propiedad de sus respectivas flotas de aviones.

En cualquier caso, en lugar de tomar decisiones en solitario, ambas aerolíneas participan coordinadamente de la planificación de las reservas y en el establecimiento de los precios. Igualmente, los beneficios derivados de las rutas que explotan conjuntamente se reparten al 50%, si bien se realizan ajustes en el caso de que una de las aerolíneas realice más vuelos que su socia. Entre este tipo de alianzas de KLM, se encuentran los acuerdos con Northwest, Kenya Airways y China Southern.

La tercera clase consiste en las alianzas entre varias aerolíneas: KLM forma parte de SkyTeam como miembro de pleno derecho junto a otras once compañías aéreas y otras tres aerolíneas en condición de asociadas. Mediante estos amplios acuerdos de alianza, las aerolíneas disponen de capacidad para reforzar su posición en el mercado a través de las

conexiones que les ofrece una gran red internacional de destinos, al tiempo que sus clientes pueden beneficiarse de los programas de puntos establecido entre las compañías de la alianza.

El proceso de KLM

Si bien cada alianza es diferente, KLM ha desarrollado un programa para abordar las alianzas que consta de seis fases: screening, scoping, contratación, implementación, desarrollo y gestión.

El screening, o exploración del mercado, consiste en encontrar posible socios. Generalmente, el proceso comienza con una búsqueda interna, dado que muchas alianzas nacen a partir de la necesidad de una ruta concreta de la red. En otros casos son otras compañías quienes proponen directamente a KLM la posibilidad de trabajar juntas.

Durante el proceso de screening, que puede alargarse varios meses, los directivos de las dos compañías se reúnen, firman acuerdos de confidencialidad e intercambian estadísticas y detalles sobre sus respectivas redes. A continuación, ambas partes elaboran por separado un caso de negocio para la alianza, y si éste resulta rentable, KLM procederá a realizar una auditoría de los estándares de seguridad y calidad.

Una vez finalizado el proceso de screening, comienza el scoping (el cálculo del alcance del proyecto) mediante un protocolo de acuerdo y un plan de negocio conjunto inicial. Los departamentos jurídicos deberán a continuación valorar las cuestiones legales y de jurisdicción internacional. Otros departamentos, como el de operaciones o el de sistemas informáticos, también son considerados para completar el proceso de integración.

La tercera fase, la contratación, se centra en alcanzar un acuerdo comercial y un plan de acción específico. Los acuerdos cubren todo el espectro de la asociación, las responsabilidades de ambas partes, la estructura de dirección, las condiciones de renovación y las cláusulas de salida y terminación.

En las tres primeras fases, la alianza se circunscribe al día a día administrativo. La implementación, como su propio nombre indica, implica llevar el contrato a la acción y realizar los cambios necesarios para arrancar la operación.

A menudo, esta fase conlleva un proceso de desarrollo iterativo que exigirá alcanzar nuevos acuerdos que favorezcan la funcionalidad de la alianza.

Finalmente, la fase de gestión consiste en un proceso continuo dirigido a garantizar que la alianza da los frutos esperados. Generalmente, KLM se fija en datos tales como el número de pasajeros o el volumen de mercancía transportada durante la alianza y, por supuesto, los resultados económicos.

Tras haber negociado tantos acuerdos, cuando se trata de alianzas está claro que KLM vuela más alto que sus competidores.

www.iese.edu/es/insight