

MATILDE TORRES, directora general de Catai Tours

“Internet ha sido una de las grandes revoluciones”

Catai Tours, mayorista que acaba de cumplir 25 años y líder en viajes exóticos y personalizados sin renunciar a unos precios accesibles, mantiene su objetivo de adaptarse a las cambiantes demandas de los viajeros y ofrecer el producto de calidad que sus clientes exigen

En un sector tradicionalmente gestionado por hombres, nadie discute el liderazgo de Matilde Torres. Con un enorme talento para intuir las tendencias viajeras y una infatigable capacidad de trabajo, ha logrado edificar Catai Tours, uno de los mayoristas de referencia en España. Además, desde su puesto como vicepresidenta de FEAAV, es una de las voces que con más ahínco defiende los intereses de las agencias de viajes. Una luchadora sin miedo a decir lo que piensa.

SAVIA: ¿Cuál ha sido la evolución de la mayorista durante estos 25 años hasta llegar a un momento en el que el turismo crece continuamente?

Matilde Torres: Cuando comenzó todo, hace 25 años, el viajero estaba muy motivado, pero eran muchos menos. A lo largo de estos años ha habido una evolución muy importante. Comenzamos con los destinos más exóticos, con Asia, y poco a poco nos fuimos dando cuenta de que el cliente era muy fiel a Catai y quería descubrir otros lugares; así empezamos con lo que se llamaba ‘Oriente es así’, luego ‘África es así’ y ‘América es así’, hasta que en el año 87 decidimos ponerle a todo un paraguas que se denominaba Catai Tours, que es el nombre que dio Marco Polo a China.

Luego vimos que había más vacacionistas –que solamente buscaban al sol y la playa– que viajeros y decidimos crear una línea nueva de productos:

CREAR SIN COPIAR

Catai ha querido crear un entorno que propiciara los viajes a través de la formación de agentes y de proporcionar a los viajeros información sobre el destino.

‘Islas Exóticas’. Este catálogo supuso para nosotros algo así como la creación de una empresa nueva, ya que agrupaba a clientes de todo tipo.

Más tarde comprendimos que no teníamos por qué conformarnos solamente con viajes de larga distancia y decidimos entrar también en los viajes cortos y de fin de semana. Comenzamos con Escandinavia y luego nos abrimos al resto de Europa, donde hoy en día ofrecemos dos productos: Europa Secreta, viajes a ciudades pequeñas en entornos agradables, donde se cuida mucho la gastronomía; y Catai Urbano, con viajes a las ciudades tradicionales en los que Catai aporta un punto de vista diferente.

SAVIA: ¿Tienen la sensación de haber abierto puertas al viajero español o de haber ofrecido aquello que los viajeros demandaban?

M. T.: Empesarialmente, profesionalmente y personalmente eso ha sido lo mejor; el poder crear sin necesidad de copiar. Esta empresa siempre se ha guiado por unos cánones muy particulares, porque los fundadores no habíamos trabajado en grandes mayoristas. Ha sido un camino iniciado y continuado con una trayectoria diseñada según nuestra percepción de lo que debía ser el turismo.

Con esa idea, hemos creado alrededor un entorno que propiciase los viajes como, por ejemplo, nuestras guías. Pensábamos que era necesario fomentar la información en los viajes y, así, a un ➤



FA
G

✈ cliente que compraba un viaje se le regalaba una guía con otras 18 alternativas en el mismo continente, lo que ha ayudado mucho a difundir esos destinos. Por otro lado, otra clave de Catai es la formación y los seminarios para agentes de viajes. Los últimos años hemos superado los 1.500 agentes de viajes.

SAVIA: Esto convierte a Catai en algo más que un mayorista, casi un socio de las agencias.

M. T.: En cierta manera, por la fidelización que tenemos de los clientes, de los que un 60% son gente que ha viajado ya o sus amigos, creo que somos una especie de club. La marca tiene unas connotaciones que la hacen muy cercana. Nos hemos preocupado mucho de que la gente tenga las claves culturales para que pueda disfrutar más porque, en definitiva, Catai siempre ha considerado que los viajes son algo más. En 2005 tuvimos más de 35.000 clientes y en 2006, unos 44.000.

SAVIA: ¿Cómo es el cliente tipo de Catai Tours?

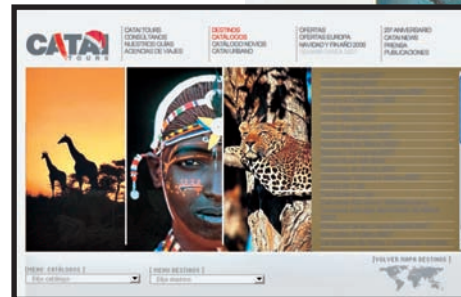
M. T.: Afortunadamente el viaje tiene una condición muy interesante y es que une diferentes clases sociales, diferentes estatus económicos e incluso diferentes niveles de inquietudes. Esto permite que tengamos distintos tipos de viajeros, pero todos con un cierto nivel de curiosidad.

Además, hay otros viajeros que nos han dado alas durante todos estos años y, sobre todo, han ayudado a desestacionalizar el turismo: los viajes de novios. Muchos jóvenes, que no desean viajar de manera masificada, se han dado cuenta de que pueden hacerlo con servicios personalizados, sin desplazarse necesariamente en un chárter, con guías privados...; es decir, que se puede contratar un viaje hecho a la medida y no por ello tienen que gastarse más dinero.

SAVIA: Catai Tours es un mayorista con viajes especiales para quien busca algo diferente. ¿Cómo es posible hacer esto accesible al viajero, hacerlo bien, a un precio razonable y ganar dinero?

M. T.: Nos hemos dado cuenta de que hay algunas empresas que, aunque quisieran hacer viajes individuales, no podrían porque sus procesos de trabajo están diseñados de tal forma que hacen inviable la posibilidad. El éxito de Catai es haber logrado construir una maquinaria interna, una organización que permite realizarlo sin unos costes diferenciales excesivos que obligarían al cliente a viajar de una manera más empaquetada.

“No solamente hay que buscar nuevos productos, sino también es necesario mejorar los servicios”



CIUDADES NUEVAS

El producto de Catai Urbano ofrece escapadas a ciudades en constante transformación y con una intensa vida cultural y de ocio.

Cuando Catai comenzó había alrededor de un 80% de viajes en grupo y un 15 ó 20% de viajes individuales; ahora la proporción es de un 30% de viajes en grupo y un 70% de viajes individuales. Los viajes en grupo de Catai tienen unas características muy especiales que la gente valora mucho: en primer lugar, el tipo de personas que van parece que encajan y, por otro lado, un equipo de guías acompañantes —muchos de los cuales llevan con Catai hasta 20 años— que son unos auténticos expertos en los destinos. Los viajes en grupo con guía acompañante suelen ser fundamentalmente a Asia: India, China, Indochina, Laos, Camboya...

SAVIA: ¿Cómo les afecta la tendencia a realizar un mayor número de viajes de menor duración durante el año cuando sus destinos estrella exigen ser ese gran viaje anual?

M. T.: Creo que estamos de enhorabuena en el sector, porque hemos logrado que las mismas personas viajen más. Yo diría que el presupuesto de viajes es un poco elástico y se quita dinero de otras cosas. En mi opinión, ese gran viaje no va en detrimento de los viajes cortos o viceversa; sino que se está convirtiendo en una pauta de consumo el realizar un viaje largo cada año o cada dos años y,



al mismo tiempo, dos o tres escapadas un poquito más elaboradas en Europa.

SAVIA: ¿Qué singularidad aporta el catálogo de Catai Urbano?

M. T.: Catai Urbano parte de la premisa de que grandes ciudades como Londres, Roma o París son destinos tradicionales que se han transformado mucho, sobre todo en lo que se refiere a nueva arquitectura, museos, lugares de compras, restaurantes..., en todo aquello que complementa hoy en día el deseo que tiene un cliente a la hora de viajar a un lugar tradicional. Un viajero que acuda a París, probablemente ya conozca la Torre Eiffel o incluso, aunque no la conozca, no se va a conformar con esa visita. Catai ha amalgamado toda la información dispersa en cuanto a novedades que se van introduciendo en las ciudades y la ha volcado en Internet junto con la agenda cultural, incluyendo una renovación constante de las ofertas.

SAVIA: En 2006 Catai lanzó una línea especializada en cruceros, un sector que parece no terminar de cuajar en el mercado español.

M. T.: Yo, en cambio, considero que el turismo de cruceros ya ha despuntado. Hoy en día hay mu-

ADELANTAR EL VERANO

Catai es pionera en difundir sus programas desde el mes de enero porque los viajeros programan sus vacaciones cada vez con más tiempo.

chos españoles que eligen los cruceros para viajar y conocer diferentes destinos. Nosotros, siguiendo nuestra filosofía de fijarnos en aquello que desea nuestro cliente, hemos escogido una selección entre toda esa oferta tan amplia para ofrecer aquello que pensamos que realmente le va a gustar a nuestros viajeros.

SAVIA: ¿Cómo eligen sus destinos, los alojamientos que ofrecen, los recorridos...?

M. T.: Para Catai, hoy en día una de las grandes revoluciones ha sido Internet porque nos ha permitido ser mucho más ágiles a la hora de conocer los gustos de los viajeros –lo que antes requería tediosos estudios de mercado– con lo que podemos atenderlos mejor. Eso nos ha permitido anticiparnos, saber qué tendencias se avecinan en las temporadas siguientes. Así hemos podido descubrir que se estaba pidiendo mucho Maldivas, Tailandia o la Patagonia, y modificar así nuestros procesos de trabajo, pues comprobamos que no existía sintonía entre las necesidades del viajero y la programación del sector. Era muy habitual empezar a sacar productos en los meses de abril o mayo, y se ha visto que hoy en día se desea saber dónde se va a ir ya en enero o febrero. Desde el año 2000 Catai ha sido pionera en introducir su programación en Internet en enero y ahora estamos ya sacando folletos en el mes de febrero.

SAVIA: Es curioso que, cuando la mayoría de las agencias de viajes ven Internet como una amenaza, Catai lo ve como una oportunidad.

M. T.: El tema de Internet es tan amplio e importante que quien vea solamente su faceta negativa creo que estará cometiendo un grave error. Indudablemente, para nosotros ha sido una fuente de información a la hora de saber lo que la gente demanda. Por otra parte, y esto es un elemento diferenciador, nos ha proporcionado las herramientas adecuadas para analizar lo que está llegando todas las semanas a Catai y sacar conclusiones acerca de nuestros productos.

Además de Internet, claro, existe un tercer factor constituido por las visitas de nuestros comerciales, un canal de información que funciona muy bien y que nos dice cuáles son los elementos que deben caracterizar nuestro servicio. No solamente hay que buscar los productos, sino que también hay que mejorar los servicios.

SAVIA: Recientemente Catai ha creado una división para la organización de eventos. ¿Responde a una demanda creciente?

M. T.: Consideramos que hay cierto tipo de transacciones de negocios, como pudiera ser la asistencia a diferentes eventos deportivos, que precisan servicios más completos o una logística muy especial y que, sobre todo, demandan unos interlocutores muy cercanos a la agencia de viajes, dispuestos a



✈ solventar problemas que muchas veces son ajenos a la propia dinámica de los servicios.

En cuanto al epígrafe de *Incoming*, Catai ha abierto esta división con la idea de potenciar un turismo receptivo de larga distancia, trayendo a Europa turistas de China, India o Latinoamérica. Va a ser un turismo fundamentalmente cultural, sin nada que ver con sol y playa. Creemos también que en el receptivo el punto de vista de un *touroperator* tiene unas connotaciones, valores y experiencias acumuladas que enriquecen el servicio.

SAVIA: ¿Cómo es su relación con las agencias de viajes?

M. T.: Creo que es una relación de mutua confianza y necesidad. Siempre he pensado que el estar entre los diez primeros mayoristas liderando el mercado de los grandes viajes habría sido impensable sin las agencias. A través de nuestros seminarios y nuestra relación muy cercana y accesible logramos mucha confianza, porque consideramos imprescindible al agente de viajes para explicar a un cliente lo que está comprando. Para Catai es muy importante que un agente conozca el producto que tiene que vender.

SAVIA: ¿Han contemplado la posibilidad de enfocarse a las familias, para viajes con niños?

M. T.: Creo que de alguna manera lo estamos haciendo, porque sólo así se explica el éxito que estamos teniendo ahora cuando, por ejemplo, Catai ha organizado tres vuelos especiales para ir a Lapponia en fin de año y casi todos son familias con

NUEVAS OPORTUNIDADES

Los viajes institucionales, de asociaciones, culturales o deportivos serán vitales para las agencias de viajes.

niños, algo que nunca hubiéramos imaginado hace sólo cinco años. Esto demuestra que, en definitiva, ha habido una gran transformación en el viajero español. Entendemos que los niños, cada vez más, van a requerir productos especiales.

SAVIA: Como miembro del Consejo Directivo de FEAAV, ¿cómo definiría la situación actual de las agencias de viajes españolas?

M. T.: El sector está en una situación delicada. Hoy en día está harto de unos proveedores que realmente parecen casi más enemigos que *partners* en un negocio común. Parece que el objetivo principal sea acabar con las comisiones en lugar de aumentar los ingresos y aprovechar la red de distribución de las agencias de viajes. Gracias a la paciencia de muchos hay cosas que se están cambiando. Y hasta las líneas aéreas, que hasta hace poco parecían ignorarnos, comienzan a reconocer en las agencias un socio conveniente y necesario.

El nuevo sistema de *service fee* ha sido muy favorable para muchísimas agencias y esa es la línea en la que tendrán que evolucionar los acontecimientos. En primer lugar, el número de viajes y de viajeros se ha disparado, con lo que el tamaño de la tarta se ha hecho más grande. En segundo lugar, la gente está viajando a lugares lejanos como nunca lo había hecho y el viaje vacacional se ha convertido en el segmento más rentable para una agencia.

Hoy, hay billetes de avión que son como coger un autobús y es posible que pensar en intermediar ese tipo de transacción quede fuera de lugar, pero hay muchas otras transacciones que sí lo permiten, y no hablo solamente de viajes vacacionales, sino también de viajes institucionales y de asociaciones, para asistir a eventos culturales o deportivos, y otros que la agencia de viajes tiene que tratar de conseguir. Cada vez más, la agencia buscará al cliente a través de propuestas de ocio.

SAVIA: ¿Qué retos tiene Catai para los próximos años?

M. T.: Algo básico que nos planteamos desde que nació Catai fue lograr ofrecer los mejores viajes. Tenemos ya el saber hacer de los 25 años transcurridos, pero debemos estar atentos a lo que nos dice el mercado para saber crear el producto que la gente demanda. Siempre he pensado que es más fácil vender lo que el cliente quiere comprar que imponerle un destino. Por otro lado, Catai quiere aprovechar su red de relaciones en el exterior para hacer nuevos negocios.

Lógicamente, todo esto sólo puede hacerse con una organización sólida, donde cada persona pueda tener su campo de juego y de desarrollo. Procuramos que las relaciones internas sean muy satisfactorias. Somos unas 185 personas y tratamos de que las relaciones humanas sigan siendo uno de los elementos fundamentales. ■

“Estar entre los primeros mayoristas en el mercado de los grandes viajes no habría sido posible sin las agencias”