



## Gayosso: la muerte se vende bien

*El director general de Gayosso afirma que sus servicios de previsión funeraria han crecido más de 20% anualmente. Esto significa que su incremento supera la venta de seguros de vida, que en 2014 fue sólo de 8%.*

**Por Ana Paula Flores**

En 1894, durante el porfiriato, Eusebio Gayosso patentó las esquelas, un sistema para enlutar cartas de avisos de defunción. La cédula que avala esta patente se encuentra colgada en la oficina de su director general, Carlos Lukac, quien la muestra hablando sobre el ADN innovador de la empresa de servicios funerarios.

Gayosso dejó su pasado como empresa familiar en 2007, tras ser adquirida por el grupo de inversión Advent. La operación, que alcanzó los 317 millones de dólares (mdd), le permitió a la funeraria fundada por Eusebio Gayosso en 1875 alcanzar la institucionalización. “El 99.9% de las empresas funerarias en México son familiares, en las cuales sí está el señor Pérez, el señor Pérez junior, el señor Pérez junior junior, pero nadie da la seguridad de que van a estar aquí algunos años más”, afirma Carlos Lukac.

Los servicios de Gayosso se dividen en dos tipos: funerarios y de previsión. El primero es el que se compra y se consume inmediatamente e incluye velorio e inhumación o cremación, aunque también puede adquirirse un nicho en los edificios de la empresa; su director asegura que esta división crece entre 3 y 3.5% anualmente y representa 25% de los ingresos de la funeraria. El segundo es el servicio de previsión, el cual se adquiere, en promedio, 12 años antes de ser utilizado, se paga en 36 mensualidades e incluye sala de velación, inhumación o cremación y un nicho. “En el otro negocio [previsión] estamos creciendo entre veintitantos y treinta y tantos por ciento, porque la penetración de previsión funeraria en México, a pesar de que comenzamos hace más de 30 años, es bajísima”, comenta.

De acuerdo con el propio Lukac, la penetración de servicios funerarios en México alcanza, en promedio, 4%. No obstante, aclara, en ciudades como Morelia, donde fue pionera en la oferta de servicios de previsión funeral, la penetración se encuentra a doble dígito. “En España [la penetración] es de 56% y en Estados Unidos es como de 9%. Aquí estamos en 4%. España me gusta más, porque compartimos la cultura latina”, dice.

### Más vale prevenir

El director general de Gayosso tiene algo muy en claro: los servicios de previsión no son un producto que la gente compre, sino que es necesario salir a venderlo.

Con base en esa idea, Lukac ha dispuesto varios recursos que consideran la creación de un departamento de mercadotecnia, la instalación de 130 estaciones telefónicas para telemercadeo y la contratación de 1,300 asesores de ventas. El directivo expresa que la venta de servicios de previsión “es de alta tecnología, tiene barreras claras de entrada, un sistema de cobranza, facturación electrónica en línea, webcast, etcétera”.

Asimismo, expresa, generar confianza en los clientes es un factor fundamental para vender este servicio: “Cuando estás comprando previsión, obviamente tienes que ver qué cosa es, a quién le estás comprando y si la empresa que te va a dar este servicio va a estar aquí en los próximos 12 o 15 años”.

A partir de esta idea, Lukac afirma que Gayosso tiene ventajas competitivas difíciles de superar por las empresas familiares que actualmente pueblan la industria funeraria: “Tenemos 140 años, tenemos una marca, tenemos cobertura nacional y somos institucionales. Como uno diría: los astros se alinearon”.

Pese a que otros grupos funerarios también ofrecen paquete de previsión, como García López o el director general de Gayosso asegura que el liderazgo de la empresa es indiscutible: “El tamaño de nuestras ventas es 10 veces más grande que el del siguiente grupo funerario, porque no existe una empresa que ofrezca soluciones integrales y que tenga cobertura en todo el país”. Actualmente, Gayosso

opera en 13 ciudades en todo el país; no obstante, asegura Lukac, su plan es estar en todas las ciudades que tengan más de medio millón de habitantes. “Lo que buscamos es ser la respuesta lógica desde Tijuana hasta Tapachula. Ése es nuestro objetivo”.

Además, Gayosso ha implementado diversas estrategias de venta de servicios de previsión que consideran el telemarketing, la venta terciarizada a aseguradoras y durante los servicios funerarios: “Yo tengo 750,000 personas entrando cada año a Gayosso. Estos pueden ser 750,000 clientes porque están medio shockeados porque acabe de fallecer un ser querido: a esos les puedo vender previsión”, comenta su director.

¿Cómo lo hace? Un asesor, casi siempre mujer, se acerca al familiar más cercano de la persona fallecida para entregarle una canasta de frutas o una caja de chocolates, dándole el pésame de parte de Gayosso; posteriormente, esa misma persona se coloca afuera de los baños de caballeros: “La gente que va saliendo del servicio le pregunta: ‘Oiga, ¿usted qué hace?’”, y ahí es cuando la señora comienza a platicarle. Así es como se logra la cuota de venta en los servicios de previsión”, explica Lukac. Esta estrategia, dice, la aprendió durante una visita a España.

La empresa también ha aprovechado los funerales altamente televisados, como el de Cantinflas, el del expresidente Miguel de la Madrid o del escritor Carlos Fuentes para hacer marketing: “El funeral de Chespirito le costó cero. Le regalé el ataúd, le di todo el servicio. Pero todo estaba planeado: la G encima de la carrosa con los helicópteros enfocándola”, expresa Lukac. Acerca de esta estrategia, Luis Ávalos, gerente de Marketing de la empresa funeraria, comenta: “Este es un marketing más sutil. Es un marketing diferente, pero más efectivo”.

Sobre la marca, Ávalos señala: “Tenemos que cuidar un branding y nuestro branding es seriedad, es tradición”. Para él, la muerte en México ya no puede ser tratada desde una perspectiva alegre: “La gente tiene una percepción totalmente distinta, sobre todo por las tragedias que han ocurrido. Tienes que ser sensible y delicado”.

Héctor Valencia, catedrático y especialista en finanzas de la Escuela Bancaria Comercial sostiene que el boom en la venta de servicios de previsión funeraria se debe a que vivimos en un país con mucha violencia: “Cuando vemos qué pasa en otras familias –secuestros, muertes, asesinatos– se genera una cultura de la previsión funeraria”.

### **Más mujeres, menos millennials**

De los 1,300 asesores de ventas que tiene Gayosso, 1,100 son mujeres. “Un hombre que vende un paquete de previsión –y tenemos hombres muy exitosos– es marte contra marte”, dice Lukac, quien explica que aunque el primer acercamiento para la venta de un paquete de previsión se realiza con una mujer, pero que generalmente es un hombre el que toma la decisión de compra.

Basado en la psicología, el director de Gayosso comenta que los hombres tienden a reaccionar de manera negativa a las palabras fallecimiento o muerte. “El hombre es totalmente de supervivencia y por eso la palabra le es totalmente contraria. La mujer es de cuidado, de atención. Entonces, cuando tengo una mujer como vendedora es mucho más efectiva que un hombre”.

Lukac también señala que el mejor cliente en la división de previsión son las mujeres: “Las mujeres solteras entre 30 y 38 años son las mejores compradoras de paquetes de previsión. Son profesionales, ganan buen dinero, no tienen marido ni hijos y ya a sus mamás les compraron casa y automóvil. ¿Qué van a hacer con su lana? Asegurarse de que su mamá querida tenga un lugar en el cielo”.

Para poder ser cliente potencial para los paquetes de previsión de Gayosso, los ingresos familiares deben superar los 22,000 pesos. Por ello, comenta Lukac, los millennials no son parte del segmento que ataca la marca. “Si me voy con los millennials, hay dos retos: primero, no tienen dinero, y segundo, con base en una encuesta que realizamos, los paquetes de previsión funeraria no entran dentro de sus valores y necesidades”. Basándose en esta encuesta, Lukac dice que la previsión funeraria ocupó el lugar 31 entre las prioridades de los millennials.

Ávalos dice que esta falta de interés se explica en la naturaleza de la propia juventud: “Cuando eres joven en lo que menos piensas es en la muerte. Es la antítesis de tu pensamiento. No por ello no puedes crear consciencia, pero va contra el pensamiento típico y generalizado”.

“Los millennials no están mostrando esta cultura de la previsión”, dice Héctor Valencia, de la EBC. Para él, esta generación que se caracteriza por pensar sólo en el corto plazo tendría que conquistarse a través de otros mecanismos: “una app podría ser la opción”, dice bromeando. Valencia asegura que la única forma de apostar por un cambio en la visión de los millennials es esperando que la generación “madure”.

Lukac dice que si bien pueden ir generando un *share of mind* dentro de este segmento, están conscientes de que la oportunidad de venta se dará en 10 años. Los millennials representarán 75% de la fuerza laboral para 2025. Según José Miguel Pujol, del Centro Latinoamericano de Demografía de Naciones Unidas, la edad promedio para ese año será de 30.

## Cambios en la industria

“Como cualquier otra industria, esta industria se va a consolidar. Si ves, hace 20 años había 1,000 Oxxos, ahora ya hay 11,000 Oxxos y hay menos tiendas changarros. Nosotros vamos a liderar esa consolidación. Tenemos un esquema muy claro. Tenemos un plan de qué cosa hacer y cómo hacerlo”, dice Lukac con respecto al futuro de la industria funeraria y de Gayosso. Para él, la oportunidad de ampliar su cobertura a nivel nacional es el paso que la empresa tiene que dar para asentar su liderazgo en México.

Acerca de las tendencias, Lukac afirma que se observa una migración de los servicios B2C a B2B. “Hoy por hoy, existe una empresa que le da servicio a los C [clientes] y él paga la factura. Es el típico esquema de los hospitales: ahora la mayoría de las personas va al área de seguros médicos; de ser un negocio B2C se convirtió en un negocio B2B. En España, 50% del negocio funerario es B2B”.

Con base en lo anterior, el director general de Gayosso afirma que Mapfre es el líder en México en seguros funerarios: “Porque Mapfre es española y en España el seguro es muy importante; Metlife, que es estadounidense, tiene muy pocos seguros porque su adn le dice que haga lo mismo aquí”. Lukac afirma que la empresa que dirige es la única que tiene un acuerdo con Mapfre para proveerles de manera terciarizada servicios funerarios a los clientes de la aseguradora. “¿Qué nos preocupa? Que en los próximos 10 o 20 años habrá tres o cuatro ‘Mapfre’ y tenemos que estar amarrados con la mayoría de los que tengan un B2B”.

Aunque actualmente los servicios B2B únicamente representan 3% de las operaciones de Gayosso, Lukac calcula que en los próximos años el volumen de las operaciones B2C disminuirá de 97% a sólo 60 o 70%, mientras que las de B2B podrían aumentar hasta alcanzar 40% del total.

Una gran mayoría de los seguros de vida en México consideran como parte de la prima una suma para gastos funerarios. De acuerdo con un informe sobre la industria aseguradora en México, publicado por **Fitch Ratings** a principios de 2015, los seguros de vida representan 39% del sector. Hasta septiembre de 2014, el ramo de vida emitió primas por 112,015 millones de pesos, lo que representó 0.83% del pib. En conjunto con fianzas y salud, los seguros de vida encabezaron la lista de crecimiento en la industria con 8% anual. **Fitch** indica que en el país 7.8 millones de personas cuentan con un seguro de vida, lo que representa 16% de la población económicamente activa.

Pese al crecimiento de la venta de seguros de vida, Héctor Valencia asegura: “Los seguros de gastos funerarios no están teniendo tanto éxito”. Lo que ocurre, explica, es que el crecimiento de los seguros se observa más en los que ofrecen beneficios a corto plazo.

Carlos Lukac asegura que Gayosso seguirá creciendo por encima de 20% cada año. ¿En qué se basa? En la institucionalización de la empresa y en su talento humano.

## La película del futuro

¿Cómo se ve la funeraria más allá de 2045? Lukac responde: “Si yo juego a la película en México en los próximos 30 años, me puedo imaginar que va a venir una de estas compañías de seguros y va a comprar la cadena Gayosso. ¿Por qué? Porque es la evolución de la industria”.

La innovación continuará su ciclo. Así como Eusebio Gayosso inventó las esquelas, perdió la patente y se vio obligado, con el tiempo, a vender la empresa, así tendrá que reinventarse la industria funeraria.

Más allá de la oferta de servicios especiales como la transformación de las cenizas del ser querido en diamantes, la fabricación de urnas ecológicas que se deshacen en agua dulce o agua salada, o la inscripción del nombre de la persona fallecida en los libros sagrados, las agencias funerarias tendrán que ofrecer productos que satisfagan las verdaderas demandas de los clientes, como servicios integrales y cobertura nacional.

“La industria funeraria sigue siendo tradicional. La innovación se presenta en otras cosas. Sigue siendo el paquete integral, el *one stop shopping*, el dar meses sin intereses, el darte factura electrónica y que lo puedas hacer deducible de impuestos”, afirma el director general de la empresa, quien al finalizar la entrevista muestra orgulloso uno de los pisos del edificio ubicado en la calle de Sullivan que alberga, por sí solo, 5,000 nichos.