

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas
Trabajo de Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso académico 2017-2018

LA MUERTE DEL NEGOCIO DE LA MUERTE:
Propuestas de solución a las existentes barreras de entrada dentro
del sector de los servicios funerarios en la ciudad de Barcelona

JOAQUIM CANDEL FABREGAT
NIA: 165328
Codi: EDC27

Tutora del trabajo:
DÑA. AINHOA Crespán Martínez



Tabla de contenido

Introducción:	3
Análisis del Mercado: Oferta y Demanda.....	3
El precio de los servicios funerarios en España y Barcelona	7
Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter:.....	8
Barreras de entrada en el sector de los servicios funerarios:	9
1. Históricas: Sinérgias formadas durante los 50 años de monopolio público.....	9
2. Legales: Requisitos adicionales impuestos por la ordenanza municipal de 1997 y normativa sanitaria	10
3. Empresariales: Solidez financiera de Àltima y Memora	13
4. Relación con centros sanitarios y aseguradoras	16
5. Acceso a los tantatorios	18
Recomendaciones	19
Bibliografía:	21
Apéndice 1: Entrevista con Joan Puigdollers i Fargas, concejal del Ayuntamiento de Barcelona (1987 – 2015)	26
Apéndice 2: Entrevista a Oriol Amat, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad por la Universidad Pompeu Fabra y co-autor de “La despesa funerària a la ciutat de Barcelona”	28
Apéndice 3: Entrevista con Montse Rosell i Martí, Asesora Jurídica en el Ayuntamiento de Barcelona y abogada especialista en Derecho Administrativo	29
Apéndice 4: Entrevista con Miguel Hinojosa Casanova, Comercial Interfunerarias Barcelona S.A.	31
Apéndice 5: Entrevista con Alfonso Gea, Director del Servicio de acompañamiento al dolor y Isabel Ruz, Gerente de Funeraria de Terrassa	33
Apéndice 6: Entrevista con un profesional del sector funerario.....	34

Introducción:

A raíz de un artículo publicado el día de Todos los Santos de 2015 en La Vanguardia, titulado “El negocio de la muerte en cifras”, salen a luz los beneficios extraordinarios que los dos principales operadores en la ciudad de Barcelona generan. A pesar de que éstos tengan condición de **servicios esenciales de interés general**, por la propia naturaleza del mercado que reúne las condiciones ideales de un “**océano azul**”, las empresas pueden caer en la tentación de abusar de su posición de superioridad. **Barcelona es el municipio del Estado con un precio medio más alto del servicio**. No hay ninguna razón que justifique que en Barcelona el mismo servicio estandarizado ofrecido por la misma empresa tenga un coste dos veces mayor que en otras ciudades equiparables. Tal paradoja no puede ser casualidad.

Éste trabajo tiene tres objetivos, el primero **denunciar** públicamente la situación actual. En segundo lugar, **sensibilizar** a la ciudadanía sobre esta cuestión tabú que ha sido silenciada en los medios y por la propia sociedad. Por último, ofrecer diez **propuestas de solución** viables y realistas para incrementar el grado de competencia en la ciudad, normalizar el precio del servicio y garantizar la protección de los derechos del usuario.

La **metodología** empleada se diferencia en dos fases. En la primera, se han analizado de forma rigurosa diferentes trabajos académicos, libros, cuentas de resultados, legislación, sentencias de Tribunales, bases de datos y estudios sobre la materia. En una segunda fase, se han mantenido reuniones con diferentes expertos en la materia. Se destacan concejales del Ayuntamiento de Barcelona, abogados, académicos, psicólogos, directivos de empresas funerarias y directivos de Hospitales y geriátricos para profundizar en las diferentes cuestiones.

Este trabajo, aparte de cubrir un elemento clave en la formación del alumno, pretende contribuir a arrojar luz sobre una de las **cuestiones de interés social** más controvertidas en la actualidad.

Análisis del Mercado: Oferta y Demanda

En Cataluña, de acuerdo con el último informe de Panasef (2017) y la Autoridad Catalana de la Competencia (2016) hay **294 tanatorios** con un total de 819 salas. En 2015 ha habido **64.877 defunciones** a nivel autonómico (INE, 2015), lo que se traslada en 177 defunciones al día. Esto

¹ Artículo 1, Ley 2/1997, de 3 de abril sobre Servicios Funerarios.

² AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.19.

representa una ocupación media de las salas de velatorio del **21,61%**³, un claro indicio de la infrautilización de las salas. A nivel de Barcelona, en 2016 hubo un total de **15.183 defunciones**, lo que representa 42 defunciones al día para 66⁴ velatorios, representando una tasa de ocupación del **63,64%**. Si bien se puede prescindir del servicio de tanatorio en concreto, no se puede prescindir de la empresa funeraria para el traslado del cadáver, la inhumación o la cremación. De acuerdo con el propio Ayuntamiento de Barcelona, en la ciudad operan tres empresas: Serveis Funeraris de Barcelona (propiedad en un 85% de Memora), de ahora en adelante SFB, Àltima e Interfunerarias. A nivel nacional la oferta está muy **atomizada** con **1435 operadores**. Éstas en su mayor parte son empresas pequeñas y medianas de carácter familiar, que operan a nivel local. Dicho esto, en cada población hay un **alto grado de concentración** de la oferta, pues en muchos municipios existen sólo uno o dos operadores. Junto con estas empresas de carácter local, cada vez es más fuerte la presencia de grandes operadores como Mémora Servicios Funerarios o, en el caso de Catalunya, Àltima Serveis Funeraris Integrals. Se trata de operadores con capacidad económica elevada y que han llevado a cabo de manera sistemática **estrategias de crecimiento de expansión horizontal** a través de **adquisiciones** de pequeñas empresas funerarias locales. La ciudad de Barcelona es un claro ejemplo de ello, donde Memora y Àltima ostentan una **cuota de mercado del 87,68%** y controlan la **totalidad de los cinco tanatorios** en la ciudad de Barcelona.

De acuerdo con Francisco Marcos, autor del libro *el Coste de la muerte* (2006), “pocas veces podemos encontrar una situación en la que la vulnerabilidad del consumidor y la naturaleza de los servicios que se contratan condicionen tanto la demanda del servicio”. A partir de la investigación realizada, se identifican siete elementos de la demanda característicos.

- 1) **Demanda forzosa**. Como afirma el escritor mexicano **Gabriel García Márquez**, “lo único que nos llega con seguridad es la muerte”. Todo ser humano tarde o temprano acabará muriendo y está obligado a contratar una empresa de servicios funerarios. Por tanto, la **elasticidad** respecto del precio es baja, al tratarse de un bien de primera necesidad. En muchas ocasiones, de forma imprevista y que requiere una decisión rápida, en un momento de máxima emotividad. Las empresas se encuentran, por tanto, en una

³ Resultado obtenido dividiendo el número de defunciones diarias por el número de velatorios (177/819=21,61%)

⁴ Suma de los velatorios del tanatorio de les Corts (15), Ronda de Dalt (20), Sancho de Avila (20), Collserola (1) y Sant Gervasi (10). Fuente: <http://www.tanatoriosbarcelona.es/filter/Barcelona>

⁵ Ayuntamiento de Barcelona. (2018). Tarifas comunicadas por las empresas sobre los servicios funerarios. Recuperado el 11 de junio de <http://ajuntament.barcelona.cat/transparencia/es/tarifas-de-los-servicios-funerarios-que-operan-en-barcelona>

⁶ MARCOS, F (Coord.) y SÁNCHEZ, A. (2006). p.5.

situación de clara **superioridad** frente al cliente, ya que las familias o allegados del exitus tienen que contratar sí o sí el servicio.

- 2) **Asimetría informativa.** El proceso de decisión por parte de la familia del fallecido se realiza en un momento cargado de emotividad, y además se encuentra fuertemente influido por tradiciones culturales y sociales, lo que condiciona que la elección por la que se opta no priman criterios económicos. La muerte es un tema **tabú**: A pesar de su importancia no se trata, no se habla, no se publicita, no se incluye en los planes de estudio y no existe información sobre los precios. Los consumidores se caracterizan por tener un **gran desconocimiento** sobre las prestaciones y productos que son objeto de contratación en este mercado, se encuentran en situación de inferioridad y de desinformación frente a la empresa funeraria⁷. Se debe, tanto a la **falta de experiencia**⁸, como al escaso interés por parte del cliente, lo que tiende a aumentar el poder de negociación de las empresas suministradoras. Esta asimetría informativa supone (i) que **no** tenga lugar realmente una **libre elección** de la empresa funeraria y que (ii) se trate de una **demanda inducida** por el ofertante, que incluye servicios que posiblemente la familia del exitus no hubiera contratado si tuviera experiencia y plena información. Asimismo, influyen las **políticas comerciales** agresivas usadas por las empresas funerarias o la remuneración a sus empleados ligada a facturación (ver apéndice 1). La principal consecuencia de la asimetría informativa es que el usuario normalmente **termina contratando a la primera empresa que encuentra**. En este sentido, un estudio elaborado por el **International Institute on Health and Ageing** del Reino Unido, evidencia que más del **90%** de los usuarios de estos servicios contratan el servicio con el **primer oferente** con el que contactan y los pocos casos en los que no se da esta circunstancia se deben a que el cliente considera, por sus primeras apariciones, que el administrador funerario al que se ha dirigido será incapaz de satisfacer sus necesidades⁹.
- 3) **Compañías aseguradoras.** En Cataluña, en 2016, **2,43M** de personas tenían contratadas un seguro de deceso, lo que representa una tasa de cobertura del **32,3%**¹⁰ y un **aumento del 1,55%** respecto el año anterior¹¹. Esta tasa es más alta en la gente mayor. De hecho,

⁷ MARCOS, F (Coord.) y SÁNCHEZ, A. (2006). p. 27.

⁸ La demanda de este tipo de servicios por las familias se suele producir una vez cada 12 o 15 años, según un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers. *Los Servicios funerarios Integrales en España. Claves de un sector en transformación.* (2014).

⁹ MARCOS, F (Coord.) y SÁNCHEZ, A. (2006). p.108.

¹⁰ Resultado obtenido de la división de 2,43M / 7,523M (dato obtenido por IDESCAT)

¹¹ AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.33.

el **75,63%** de los difuntos en 2016 estaban cubiertos por una póliza de seguro¹². El estudio de Oriol Amat y Marc Oliveras identifica una correlación entre número de asegurados y renta: Cuanto más rico es un barrio en Barcelona, menor es el % de asegurados¹³. Por ejemplo, Sant Martí tiene una tasa de cobertura en el momento de la defunción del 80,76%, seguido por Nou Barris con el 79,92%. En cambio, Sarrià-Sant Gervasi tiene una tasa de cobertura de sólo el 65,67%, seguido por les Corts con el 70,57%. En su opinión (apéndice 2), esto se puede deber a que las personas con rentas más bajas, en el pasado, tuvieron problemas en pagar los funerales de sus antepasados, por lo que priorizan tener un seguro para no volver a pasar por el mismo trance. En España hay principalmente 21 operadores aseguradores. Entidades como Santalucía y Ocaso con mucha tradición en el sector, dominan el mercado con un 56% del volumen total de las primas¹⁴. Se trata pues de una **demanda intermediada**. El hecho de que una parte de la población cuente con una póliza de seguro de deceso, provoca que a menudo sea la **compañía aseguradora la que escoge** la empresa funeraria que prestará los servicios funerarios sin que el consumidor haga uso de su derecho a escoger libremente la empresa prestamista de estos servicios. Éstas a su conveniencia por motivos de eficiencia económica, llegan a acuerdos con compañías de servicios funerarios. Por ejemplo, Santa Lucía líder destacado en España tiene un convenio de exclusividad con Àltima.

4) Ocasionalidad de la demanda. De acuerdo a Young¹⁵, como mucho, una persona puede llegar a contratar tres o cuatro veces los servicios de una funeraria a lo largo de su vida. Esto impide cualquier tipo de **curva de experiencia**. En consecuencia, la decisión de compra se toma sin información previa sobre estos servicios y, por comodidad, se busca un proveedor que ofrezca un **servicio integral** que cubra todo el proceso. Prácticamente cada vez que una persona requiere la contratación de servicios funerarios lo hace como si fuese la primera vez y se encuentra totalmente desinformado. Cuando un familiar muere apenas tienes tiempo de reaccionar. Esto es diferente para las compañías aseguradoras quienes tienen un gran conocimiento del sector y pueden ser más eficaces.

5) Presión temporal. Por ley, los cadáveres se pueden quedar en el domicilio mortuorio como **máximo 48 horas desde la defunción**, debiendo practicarse previamente la inscripción de la defunción el **Registro civil**¹⁶. Este **límite temporal** agudiza las seis

¹² AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.41.

¹³ AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.44.

¹⁴ AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.31.

¹⁵ YOUNG, Gregory W. (1994). p.14.

¹⁶ Artículo 83 de la Ley de 8 de junio de 1957, sobre el Registro Civil

restantes características al añadir presión a la familiar para tomar una decisión precipitada, eliminando toda posibilidad de comparar las distintas ofertas, informarse sobre sus derechos y recuperarse del shock emocional.

- 6) **Carácter local.** A pesar de la liberalización de la prestación de servicios en todo el territorio nacional, es cierto que la mayoría de usuarios suelen contratar a empresas que operan en el mismo municipio de residencia y que el tanatorio sea también en el mismo municipio. Por este motivo, la proximidad se convierte en un factor determinante para que una empresa pueda competir y ganar clientes¹⁷.
- 7) **Constancia.** El número de defunciones en los últimos 30 años se ha mantenido **estable**, siempre en la horquilla entre los 14.007 en 1982 y los 17.203 en 1991. En cambio, los nacimientos se han desplomado durante este mismo período, desde 31.689 en 1973 hasta los 13.286 en 2013¹⁸. Esta estabilidad en las defunciones los últimos 30 años ha permitido a las empresas funerarias planificar su **estructura organizativa y activos** para alcanzar un punto óptimo. De cara al futuro, el Instituto Nacional de Estadística **prevé un aumento** de las defunciones de 395.196 en 2014 hasta 539.722 en 2058 y 559.858 en 2063¹⁹. Se augura, por tanto, un crecimiento del negocio y buenas expectativas para el sector.

El precio de los servicios funerarios en España y Barcelona

Determinar el precio de la muerte es una cuestión que ha originado mucho debate. Según la Asociación Nacional de Servicios Funerarios (Panasef), el gasto medio en servicios funerarios en España el 2015 fue de **1.475M€** y representa una media de **3.492€**. Esta información se ha calculado a partir de la información de las principales 18 empresas del sector que representan un 42,65% del mercado. A pesar de ser un servicio estandarizado, hay gran disparidad en el precio cobrado en diferentes territorios en España. En este sentido, La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) redactó en 2013 un exhaustivo informe²⁰ en el que precisaba cuánto costaban los servicios funerarios en las capitales de provincia. Destacan como más económicas Cuenca

¹⁷ Autoritat catalana de la Competència. *L'ús del tantori i els seus efectes sobre la competència en els serveis funeraris*. (2016)

¹⁸ Fuente: Movimientos demográficos. Departamento de Estadística. Ayuntamiento de Barcelona. (2018). Recuperable el día 11 de junio en <http://www.bcn.cat/estadistica/angles/dades/inf/dem/dem13/t201.htm>

¹⁹ AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017), p.22

²⁰ Organización de Consumidores y Usuarios. (2013). *Un sepelio cuesta de media 3.545€*. Recuperable el día 11 de junio de 2018 en: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2013/sepelio-media>

(2.261€), Santa Cruz de Tenerife (2.397€), Las Palmas (2.662€) y Málaga (2.665€) y Ciudad Real (4.784€). Por el lado más alto, destacan Vigo (5.179€), Tarragona (5.5323€) y la más cara de toda España, Barcelona con (6.441€). Sobre este precio en la actualidad hay un baile de números y cada actor lo calcula de forma diferente en función de sus legítimos intereses. Un informe presentado por Global Economics, obra de **Juan Delgado y Héctor Otero** eleva el precio medio de un entierro en la ciudad hasta 7.149€²¹. En rueda de prensa el 29 de enero de 2018, el conejal de Presidencia, **Eloi Badia**, afirmaba que en la ciudad el coste medio se encuentra por encima de los 5.000€²². En cambio, un estudio de la UPF, realizado por el catedrático de contabilidad financiera Oriol Amat y el economista Marc Oliveras, encargado y financiado por las dos funerarias, rebaja el precio medio en la ciudad de Barcelona en 2015 hasta los 3.190€.

Modelo 5 Fuerzas Competitivas de Porter:

Una vez desggranados los distintos elementos de la oferta y la demanda y detectar un sobrecoste en el servicio en la ciudad de Barcelona, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter²³ para entender qué factores explican el aparente atractivo del sector.

1. **Fuerza compradores.** El consumidor se encuentra claramente en una situación de desventaja y asimetría informativa. No tiene fuerza alguna.
2. **Fuerza proveedores.** Entendemos como proveedores a los hospitales y aseguradoras. Tienen influencia, aunque han sido de facto integrados en la empresa mediante convenios a largo plazo o participaciones en el accionariado. Tienen mucha fuerza, aunque está controlada por las empresas funerarias.
3. **Productos sustitutivos.** Los servicios funerarios son únicos e insustituibles debido a factores culturales. Alternativas como prescindir del servicio de tanatorio o realizarlo en el domicilio no resultan atractivos, al convertirse en un acto social. Tiene poca fuerza.
4. **Nuevos entrantes.** Imposibilidad de nuevos entrantes en la ciudad de Barcelona debido a las 5 barreras de entrada que se exponen en el siguiente apartado. Tiene poca fuerza.

²¹ Sust, T. (2017, abril, 4). BCN cifra en 7.100 euros el coste de un entierro y espera bajarlo a 3.800 con la funeraria municipal. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170404/barcelona-cifra-el-precio-medio-de-un-entierro-en-7100-euros-y-asegura-que-el-de-la-funeraria-municipal-sera-de-3800-5947986>

²² Sust, T. (2018, enero, 28). Colau no renuncia a la funeraria pública y quiere abaratar tarifas mientras no exista. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20180129/colau-mantiene-el-proyecto-de-la-funeraria-y-quiere-abaratar-tarifas-mientras-no-exista-6586113>

²³ PORTER, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review Press.

5. **Rivales existentes.** Importancia marginal de actores alternativos aparte de Mémora y Áltima en la ciudad de Barcelona. A nivel del Barcelonés, ambos tienen una cuota de mercado del 89,14% (Mémora tiene el 57,36% y Áltima el 31,78%). Poca fuerza.

Concluimos que el sector se caracteriza por una **ausencia de fuerzas competitivas** que incrementan la competencia y consecuentemente **incrementan el atractivo de la industria para las empresas que operan en el mismo**. No se encuentran amenazas, el mercado está lleno de oportunidades. Se dan las condiciones ideales características de un “**océano azul**” para que las empresas que operan en él se aprovechen de su posición dominante.

Barreras de entrada en el sector de los servicios funerarios:

El precio desorbitado que pagan las familias en Barcelona por un entierro es la consecuencia de cinco barreras de entrada que limitan la competencia y de facto provocan una situación de duopolio. Éstas constan de barreras históricas, legales, empresariales, relación con centros sanitarios y acceso a tanatorios.

1. **Históricas:** Sinérgias formadas durante los 50 años de monopolio público

La primera barrera de entrada que limita la competencia en la ciudad de Barcelona es que históricamente, desde 1956, el servicio ha sido prestado por una sola empresa en régimen de **monopolio público**, en una primera etapa bajo el nombre de Pompas Fúnebres de Barcelona y más adelante, Servicios Funerarios de Barcelona, nombre que mantiene hasta la actualidad. Optar por el monopolio público fue una **decisión política**. La Ley reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL) de 1985 obliga solamente al ayuntamiento a prestar un servicio mínimo, siendo ésta tan sólo una **obligación de resultado** y no de medios: basta con que los vecinos obtengan estas prestaciones, aunque sean otras instancias distintas del ayuntamiento quienes las garantizan²⁴. En otras palabras, el ayuntamiento podría haber optado por un modelo en el que distintas empresas privadas compitieran entre sí como ha ocurrido siempre en Valencia. El servicio durante esta época, bajo el liderazgo de Josep Cornet, Director General del Instituto Municipal, se caracteriza por ser un servicio de **calidad y de referente mundial**. No es hasta la introducción del **RDL 7/1996** que se transforma el Instituto Municipal de Servicios Funerarios de Barcelona en la sociedad mercantil Servicios Funeraris de Barcelona S.A. (SFB) mediante concurso público del 51% de la propiedad. Esta empresa mixta sigue teniendo en la actualidad

²⁴ OCHOA, Josep. (1998). p.283.

una posición dominante en el mercado. A pesar de la liberalización, SFB mantuvo sus tanatorios, convenios con aseguradoras, geriátricos y hospitales. Una vez establecidas estas sinergias, resulta muy complicado para terceros alterar estas relaciones. Lo único que cambió es la titularidad del accionariado que pasó de ser 100% público a 49% público en una primera fase y de sólo el 15% en 2011. De acuerdo con la “**curva de aprendizaje**” de Paul Wright, una empresa mejora su eficiencia a lo largo del tiempo. Esta diferencia (sinergias adquiridas tras medio siglo bajo monopolio público) se traduce inequívocamente en una barrera de entrada respecto a terceros.

2. Legales: Requisitos adicionales impuestos por la ordenanza municipal de 1997 y normativa sanitaria

El Real Decreto Legislativo 7/1996, de ámbito nacional, **liberalizó** la prestación de los servicios incluyendo los funerarios. Sin embargo, **permitió que los municipios sometieran a autorización** la prestación de estos servicios (artículo 23). Esta autorización se estableció con carácter **reglado y de numerus apertus**, en el sentido que se debía conceder a todo el solicitante que reuniera los requisitos para obtenerla. En **Catalunya, se adoptó la Ley 2/1997**, de 3 de abril, sobre servicios funerarios. En su artículo segundo se establece que los **municipios son la administración competente** en materia de servicios funerarios y son los responsables de garantizar su existencia y prestación a toda la colectividad local. Sin lugar a duda los dos artículos más importantes son el sexto y el séptimo. En el artículo 6.3 se establece que las **ordenanzas o los reglamentos municipales pueden fijar los requisitos mínimos de disponibilidad de medios** a los que se refiere el apartado 1 (fija que las empresas de servicios funerarias deben contar con la organización administrativa, personal y material suficiente). Además, en el artículo séptimo, se establecen cinco **principios generales que los ayuntamientos deben respetar a la hora de elaborar sus ordenanzas o reglamentos** reguladores, en ejercicio de sus competencias, del otorgamiento de las autorizaciones para prestar estos servicios. Éstos se resumen en que A) las autorizaciones tienen que ser regladas, B) cumplir la normativa sanitaria, la garantía de los principios de continuidad y universalidad y el respeto a los derechos de las personas usuarias, C) potestad de exigir una fianza como requisito previo al otorgamiento de la autorización con la finalidad de garantizar el principio de continuidad, D) potestad de los ayuntamientos para obligar a las empresas a prestar el servicio de forma bonificada o gratuita para garantizar el principio de universalidad, y por último, E) que el otorgamiento de las autorizaciones tiene que respetar los principios de libre competencia y de igualdad.

El redactado de estos dos artículos faculta a los ayuntamientos a un cierto **margen discrecional** para desarrollar los requisitos de cada elemento. Esta potestad, si se usa de forma abusiva se

convierte en una **barrera de entrada** para empresas que quieren entrar en el mercado. Haciendo uso de su facultad, el Ayuntamiento de Barcelona ha desarrollado los requisitos de medios del artículo séis y los cinco principios generales del artículo séptimo de la Ley catalana 2/1997 en su ordenanza de servicios funerarios de tal forma que bloquea la entrada de nueva competencia, dificultando así la implantación de otros operadores. El consistorio no ha hecho suficiente para dar un giro a la ya histórica situación de monopolio de SFB en la ciudad. El desarrollo de estos requisitos los encontramos en los artículos 18 a 20 de la ordenanza y se resumen en:

- Establecimiento de un **régimen de autorización administrativo** para cualquier operador que quiera prestar los servicios funerarios en la ciudad.
- **Obligación de prestar el servicio de tanatorio.**
- Establecimiento de determinados **requisitos de solvencia económica** (capital mínimo o garantía de 600.000 €) y **profesional** (un mínimo de 5 años de experiencia en el ejercicio de la actividad) con el fin de poder ejercer la actividad en Barcelona. Asimismo, la **exigencia de determinados requisitos de medios personales y materiales**. Por ejemplo, se requiere un **mínimo de 12 salas de velatorio**, contar con un almacén de féretros con un stock mínimo de 200 ataúdes, contar con un **oratorio** con una capacidad mínima de 100 personas sentadas, un local para el **estacionamiento de los vehículos** de visitantes con una capacidad mínima para 100 vehículos y ubicado en el mismo edificio del tanatorio o en una zona anexa o inmediata.
- **Reserva de la actividad de transporte funerario a favor de los operadores autorizados en Barcelona**
- **Reserva de los servicios de suministro de féretros, urnas y acondicionamiento sanitario a favor de los operadores autorizados** en Barcelona cuando el lugar de defunción esté ubicado en esta ciudad
- Obligación de que el **servicio se preste gratuitamente o de forma bonificada** a las personas que, de acuerdo con las indicaciones de los servicios sociales municipales, lo requieran por falta de medios económicos propios, o en los casos en que lo acuerde la autoridad judicial²⁵.

Estos requisitos no encuentran equivalente en ninguna otra ciudad del Estado²⁶. De acuerdo con **Joan Puigdollers** (ver anexo 1), llevados a la práctica, estos requisitos excluyen cualquier posibilidad de que una funeraria de pequeño o medio tamaño pueda establecerse en la ciudad.

²⁵ Representó en 2016 un 4,42% de los servicios funerarios. Fuente: AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). p.42.

²⁶ Ministerio de Economía y Hacienda y el Ministerio de Sanidad y Política Social. (2010). *Estudio sobre los servicios funerarios en España*. Cuadro 3. p.28.

Muestra de lo complicado, por no decir imposible, que resulta cumplir estos requisitos, la única empresa capaz de cumplirlos durante los 20 años que ha estado en vigor la ordenanza ha sido Àltima, quien ha conseguido construir un tanatorio en Ronda de Dalt.

En honor a la verdad, es cierto que desde 2006 han habido diferentes incitativas legislativas impuestas por Europa que han sido transpuestas en el ordenamiento español y catalán para eliminar tal uso abusivo de los requisitos mencionados. Este proceso que ya llegaba tarde no se ha podido completar y materializar hasta 2017. En 2006 tuvo lugar la aprobación de la **Directiva 2006/123/CE**, del Parlamento europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior. Esta norma cambió el marco regulatorio para las actividades de servicios, incluyendo los servicios funerarios. Elimina los **controles ex ante que actúan como barreras de entrada**, a menudo innecesarios y/o desproporcionados como los comentados anteriormente sobre mínimos de capitalización, número de velatorios, etc. Así pues, según este nuevo marco, el establecimiento de regímenes de autorización se convierte en **excepcional**, y sólo podrá establecerse si este régimen obedece a **razones imperiosas de interés general** (principio de necesidad) y si cumple con los **principios de no discriminación, proporcionalidad y mínima distorsión**. Asimismo, se introduce el principio relativo a la eficacia territorial de las autorizaciones establecido en la Directiva de Servicios, en base al cual la **obtención de una única autorización debe permitir la realización de todas las actividades en cualquier punto del territorio nacional**.

La Directiva de servicios ha sido transpuesta a nivel estatal mediante la **Ley 17/2009**, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y la **Ley 25/2009**, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios. En paralelo, en Catalunya se adoptó el **Decreto Legislativo 3/2010, de 5 de octubre, para la adecuación de normas con rango de ley a la Directiva 2006/123/CE**. Debido a los cambios normativos a nivel europeo, estatal y autonómico y presionado por la Autoridad Catalana de Competencia, terceras empresas del sector y asociaciones de consumidores, el Ayuntamiento de Barcelona finalmente se avino en 2017 a modificar la ordenanza municipal de 1997. Esta fue aprobada el pasado 22 de marzo de 2017. Siguiendo directrices europeas, **desaparecen de la nueva ordenanza** la mayoría de aspectos altamente restrictivos de la competencia, mencionados anteriormente. Aunque en opinión de la Autoridad Catalana de la Competencia (ACCO), la nueva ordenanza es bien recibida, critica en su informe²⁷, que **mantiene requisitos limitadores de la competencia** como que todo el tanatorio

²⁷ Autoritat Catalana de la Competència. *Informe sobre la Ordenanza de los servicios funerarios de Barcelona*. (2017). p.15.

deba estar distribuido en una sola planta sin viviendas arriba o exigir una capitalización social de 20.000€. Para Joan Puigdollers (ver anexo 1), concejal en el ayuntamiento durante 28 años y experto en la cuestión, **si se quiere aumentar la competencia, es imprescindible permitir que un tanatorio pueda ocupar los bajos de un edificio en Barcelona**. Sólo así se facilita la creación y atracción de empresas funerarias de carácter familiar como lo hace Valencia, por lo que la ordenanza municipal a pesar de la modificación sigue representando una barrera de entrada.

Por último, volviendo al tema sobre la **presión temporal** que caracteriza la demanda, el Decreto **2263/1974**, del 20 de julio, por el cual se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria, y equivalente catalán, el Decreto 297/1997 de 25 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de policía sanitaria mortuoria de Cataluña, determina que los cadáveres se pueden quedar en el domicilio mortuorio como **máximo 48 horas desde la defunción**, debiendo practicarse previamente la inscripción de la defunción en el Registro civil del municipio, previa declaración de los familiares y certificación médica del fallecimiento, una vez se obtenga la licencia para dar sepultura. En tales circunstancias es fácil imaginar que las posibilidades de búsqueda y comparación entre proveedores alternativos del servicio sean reducidas. La empresa funeraria, conocedora de que el consumidor tiene necesidad de contratar los servicios funerarios y ha de hacerlo forzosamente en este momento, puede preparar una oferta y diseñar una estrategia de negociación que se aproveche de esos importantes condicionantes del demandante. En **Holanda**, en cambio, según Panacef²⁸ y destacado en el estudio de Oriol Amat y Marc Oliveras, la Ley preescribe que la persona difunta **no puede ser enterrada o incinerada antes de las 36h** de la defunción. Esto permite que la familia tenga precisamente más tiempo para organizarse de la mejor manera posible. Los límites temporales representan una segunda barrera de entrada legal.

3. Empresariales: Solidez financiera de Àltima y Memora

La propia solidez financiera de los dos principales operadores en la ciudad de Barcelona (Àltima y Mémora) representa una barrera de entrada, ya que un potencial nuevo entrante no podría competir desde una posición de igualdad real. Por otro lado, los dos gigantes tienen la capacidad suficiente para combatir activamente o integrar al futuro nuevo entrante.

En primer lugar, Àltima, es una empresa fundada en 1986 con sede social en l'Hospitalet de Llobregat. Cuenta con un capital social de 1.162.961€. Tiene 153 empleados. Es una sociedad

²⁸ Asociación Nacional de Servicios Funerarios (Panacef). *Informe sobre el Mercado del Sector Funerario – Marco Legal*. (2017).

limitada (100% privada). Gestiona un total de 29 tanatorios en Cataluña, siendo uno de ellos el de Ronda de Dalt en Barcelona. En 2016, en la misma línea que los años anteriores, obtuvo unos ingresos de explotación de 27.157.070€ que se traducen en nada menos que 4.389.703€ de beneficios antes de impuestos y **3.302.551€ después de impuestos**. Esto se traduce en un **margen neto** (después de impuestos) del **12,11%**. De sus activos, destacar la enorme cantidad de **inmovilizado con 28.415.233€**, siendo la mayor parte inmovilizada material con 26.800.815€. El inmovilizado material se compone principalmente por tanatorios, maquinaria, coches fúnebres y mobiliario. Sin realizar estas grandes inversiones es muy difícil, por no decir imposible entrar en el mercado. El requerimiento de contar con grandes activos representa una barrera de entrada para terceras empresas. Àltima cuenta con unos fondos propios de 18.136.095€, siendo la gran mayoría reservas de años anteriores, 16.973.135€. Por último, en relación con las ratios financieros, todas están por encima de lo recomendado, estando la ratio de solvencia (1.1) y ratio de liquidez (1.09) por encima de 1, un apalancamiento razonable del 72,50% y una rentabilidad sobre recursos propios del 24,2%. Su excelente posición permite a la empresa gozar de recursos para hacer frente a posibles nuevas inversiones en un futuro o vender por debajo del precio de coste para expulsar a nuevos entrantes del mercado.

En segundo lugar, cuando analizamos Mémora, cabe distinguir entre Mémora Servicios Funerarios, sociedad ilimitada 100% privada que opera a nivel Ibérico y Servicios Funerarios de Barcelona, la empresa mixta resultado del proceso de privatización de la empresa pública que ostentaba el monopolio público de los servicios funerarios hasta 1997. En esta segunda, Mémora es el accionista mayoritario con una participación del 85%, mientras que el ayuntamiento se reserva el 15%. En el contrato se introdujo una cláusula en la que se establece que el ayuntamiento puede en cualquier momento obligar a la empresa a adquirir el 15% restante al mismo precio. La matriz global de la participación es **Ontario Teachers Pension Plan**. Ellos mismos se definen como fondo de pensiones para profesores escolares para la provincia de Ontario en Canadá. Gracias al éxito de su inversión en Mémora, el número de activos del fondo de pensión ha aumentado hasta los 189.5 de billones C\$ y emplea a más de 1100 personas²⁹. Dicho de otra forma, en la actualidad, **la prestación de un servicio de interés público como lo son los servicios funerarios está en manos de un fondo de pensiones extranjero cuyo único objetivo es maximizar beneficios**.

Empezando por Mémora Servicios Funerarios, la empresa tiene un **capital social de 67.163M€**. Cuenta con más de 150 tanatorios en la Península Ibérica, estando cuatro de ellos en Barcelona,

²⁹ Ontario Techers' Pension Plan. Web corporativa. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: <https://www.otpp.com/>

Sancho de Ávila, Sant Gervasi, Collserola y Les Corts. A nivel nacional tiene 516 empleados. En 2016, en la misma línea que los años anteriores, obtuvo unos ingresos de explotación de 70.037.000€, que de forma sorprendente se traducen en unas pérdidas antes de impuestos de (14.520.000€) y (17.892.000€) después de impuestos. Esto no es algo excepcional, ya que en los últimos diez años la empresa ha presentado pérdidas. Los activos inmovilizados materiales igualmente son muy elevados, de 296.550.000€, casi 300M€. Las ratios son poco favorables debido a las pérdidas, a excepción de la ratio de solvencia (1.3) y ratio de liquidez (1.25) que se mantienen por encima del 1.

Esta situación mejora con SFB, que recordamos que es la empresa mixta en la que Mémora tiene un 85% de participación. Tiene 305 empleados, número que ha crecido de forma exponencial en los últimos años. En 2016, en la misma línea que los años anteriores, obtuvo unos ingresos de explotación de 53.411.624€, que se traducen en unos beneficios antes de impuestos de 10.402.500€ y **7.814.218€ después de impuestos**. Esto se traduce en un margen neto después de impuestos espectacular del **14,63%**. Como Àltima, cuenta con un inmovilizado muy alto, de 108.659.127€, aunque de forma sorprendente 56.945.709€ es inmovilizado inmaterial. De acuerdo con Oriol Amat (ver anexo 2) esto es común a empresas que han sido adquiridas por ellas mismas como es el caso. Igualmente, el inmovilizado material es muy alto, lo que confirma nuestra hipótesis de que el sector funerario es un sector que requiere un elevado número de infraestructura funeraria, difícil de ser replicada por otra empresa. La totalidad de fondos propios son 100.073.649€, siendo aquí sí la mayoría reservas con 93.259.349€. Dicho en otras palabras, SFB tiene 93M€ preparados para hacer inversiones, integrar a un competidor o hacer frente a una posible guerra de precios para excluir a potenciales nuevos entrantes. Por último, todas las ratios son excelentes debido al gran número de beneficios, destacando que la ratio de solvencia (1.16) y la ratio de liquidez (0.99) se encuentran por encima o muy cercanas a 1.

Lejos de Mémora y Àltima con únicamente el 8% de cuota de mercado y 18 empleados, no es hasta el año 2018 que de acuerdo con **Miguel Hinojosa** (apéndice 4), comercial de la empresa en Barcelona, **Interfunerarias Barcelona** ha tenido beneficios. Es un claro ejemplo de lo complicado que es para terceras empresas entrar en el mercado y competir con los dos gigantes y evidencia del gran alcance de las barreras de entrada.

Como conclusión, se puede afirmar que la solidez financiera de los dos gigantes Mémora y Àltima representa una barrera de entrada. De ahí destacamos dos factores. Por un lado, el elevadísimo número de activos **inmovilizados materiales**, lo que **complica a un tercero replicar el modelo de negocio** de las dos. Por otro lado, el altísimo número de **reservas** preparadas para hacer frente a posibles nuevas inversiones o vender por debajo de coste para expulsar a la competencia. Esto

dificulta enormemente la entrada de terceros actores como podemos observar en el caso de Interfunerarias (apéndice 4), la única empresa que lo ha intentado hasta el momento.

4. Relación con centros sanitarios y aseguradoras

Como cualquier empresa, uno de los factores clave de su éxito es su capacidad de acceder al consumidor. Los avances de la ciencia médica y de los seguros sanitarios han desplazado a la mayoría de los enfermos hasta los centros hospitalarios y geriátricos, donde se produce el exitus. En esta industria, **21M** de españoles tienen póliza de seguro, lo que supone una **tasa de cobertura del 60%**³⁰. Por otro lado, un 4,4% cuentan con la gratuidad del servicio de beneficencia, el 35% restante se encuentra en hospitales, residencias y domicilios particulares. Es aquí donde las funerarias pueden competir entre ellas para crecer y ganar nuevos consumidores. Conscientes de sus particularidades, las empresas han diseñado estrategias personalizadas con cada agente.

En primer lugar, encontramos a las compañías aseguradoras, que controlan el 60% de los consumidores. El seguro de defunción se trata de una modalidad de seguros no regulada en la Ley de Contrato de Seguros por lo que no se ha dado la protección legal necesaria al asegurado. Las empresas funerarias y las aseguradoras colaboran de diferentes maneras, ya sea por convenios de colaboración o poseyendo parte del accionariado³¹. Consecuentemente los clientes de estas aseguradoras, si el consumidor no ejerce su derecho a escoger otra empresa, son directamente asignados a una empresa de servicios funerarios del mismo grupo. Esto limita enormemente la competencia a terceras empresas quienes para acceder a estos clientes requieren tener una actitud proactiva (ver apéndice 4).

En segundo lugar, encontramos los hospitales y residencias que controlan un 35% de los consumidores. Para ganar presencia, tanto Mémora como Àltima tienen **oficina propia** en los principales Hospitales de la ciudad. Estas se otorgan mediante concurso público. Por ejemplo, Serveis Funeraris de Barcelona cuenta con una oficina de atención comercial en el Hospital Clínic, el Hospital de Barcelona. El Hospital de la Santa Creu i Sant Pau y el Hospital de la Vall d'Hebron³². Por otro lado, Àltima cuenta con oficina comercial en los Hospital Clínic, Hospital de

³⁰ Ministerio de Economía y Hacienda y el Ministerio de Sanidad y Política Social. (2010). *Estudio sobre los servicios funerarios en España*. p.45.

³¹ Ocaso, S.A. es propietaria de Servicios Especiales, Santa Lucía, S.A. es propietaria de Albia Gestión de Servicios S.L.U. i Mapfre, S.A. es propietaria de Funespaña, S.A. ÀLTIMA tiene una considerable parte del accionariado de SANTA LUCÍA, S.A.

³² Web corporativa de Mémora. Búsqueda de tanatorios y oficinas de atención de Serveis Funeraris de Barcelona. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: <https://www.sfbsa.es/es/centros->

Santa Creu y Sant Pau y el Hospital de la Vall d'Hebron³³. Frecuentemente, una vez se produce el fallecimiento, el empleado de una empresa funeraria se aproxima a los familiares del exitus para ofrecerles sus servicios. La información llega rápidamente a las empresas, ya que el personal del hospital suele avisar a las empresas funerarias de los fallecimientos que tengan lugar. Esta práctica ha suscitado problemas en más de una ocasión, pues nada excluye en principio que el hospital avise siempre a la misma empresa, con el consiguiente perjuicio para las empresas competidoras. Parece consolidada la tendencia de los “avisadores” a cobrar comisiones de las empresas funerarias por el contacto que proporcionan con los familiares y allegados del fallecido. Estos comportamientos, ahí donde han sido claramente abusivos, han sido sancionados y evidencian la solidez de las sinergias entre los diferentes actores y la clara exclusión consciente de la competencia. El más mediático, fue la imposición por parte de la Autoridad Catalana de la Competencia³⁴ de una **multa de 1,7M€** en 2015 al Ayuntamiento de l'Hospitalet (500.000€), los organismos gestores de los hospitales de l'Hospitalet, Bellvitge (300.000€), Duran i Reynals (100.000€) y el General de l'Hospitalet (25.000€) hospitales públicos (Bellvitge y Oncológico) y la funeraria Àltima quien se lleva la peor parte (800.000€). Esta última se beneficiaba de prácticas monopolísticas mediante la cual recibía todos los servicios funerarios en el Municipio. Se demostró que, a cambio de la exclusividad, el “ayuntamiento ingresaba un 12% de estos servicios” y que “Àltima aportaba al Hospital de Bellvitge 80.000€ anuales para investigar”³⁵. Anteriormente, El Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) condenó en su resolución Resolución **338/93** en mayo de 1994, a seis empresas funerarias locales que habían establecido un turno de recogida de cadáveres en el Hospital Comarcal de Figueres³⁶. En la misma línea, en la resolución del 28 de septiembre de 1999 (**440/98**, Funerarias Tenerife) condenó a varias empresas de Santa Cruz de Tenerife por haber establecido un turno rotativo semanal, acompañado de un acuerdo de fijación de precios³⁷. Aparte de tener oficina propia, las empresas funerarias trabajan en fomentar **relaciones de confianza** con los diferentes centros. Mémora, ha realizado en los últimos años una fuerte apuesta en **Responsabilidad Social Corporativa** que, aparte de mejorar la imagen de la empresa y contribuir en crear un mejor entorno, trae consigo importantes beneficios comerciales. El hilo conductor de todo el programa es cambiar la imagen de la muerte

sfb?title=&field_comarca_tid=376&field_poblacion_com_tid=All&field_tipo_centro_value=OFICINAS+DE+ATENCION+C3%93N

³³ Web corporativa de Àltima. Centros Àltima. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: <https://www.altima-sfi.com/>

³⁴ Autoridad Catalana de la Competencia, resolución del expediente N. 40/2011. (2014).

³⁵ Redacción. (2015, febrero, 14). Multa millonaria contra el monopolio en los servicios funerarios en Cataluña. *Economía Digital*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: https://www.economiadigital.es/politica-y-sociedad/multa-millonaria-contr-el-monopolio-en-los-servicios-funerarios-en-cataluna_166348_102.html

³⁶ MARCOS, F (Coord.). y SÁNCHEZ, A. (2006). p.47.

³⁷ MARCOS, F (Coord.). y SÁNCHEZ, A. (2006). p.46.

como fracaso médico para convertirlo en un alargamiento del propio curso asistencial del paciente. Esto lo consigue mediante programas de formación dirigidos al personal sanitario. También mediante la realización de estudios y la organización de eventos enfocados en la gente mayor.

5. Acceso a los tanatorios

El acceso a los tanatorios es probablemente la barrera de entrada que más restringe la entrada a terceros. La Autoridad Catalana de la Competencia dedicó a esta temática un informe completo, titulado, “*L’ús del tantori i els seus efectes sobre la competència en els serveis funeraris.*”, publicado en julio de 2016. El servicio ha devenido imprescindible desde el punto de vista de la demanda a medida que la evolución de las costumbres ha hecho que celebrar el funeral en el domicilio privado ha desaparecido. En Cataluña, hay 150 tanatorios de titularidad pública y 144 de titularidad privada. Destacar que la gran mayoría son de gestión privada (245 de 294). **Estos se otorgan mediante concesión** y tienen en Cataluña una duración media de 29,08 años, **42,25 años en el caso del Barcelonès**³⁸. Sólo el Vallès Oriental tiene una duración media superior a Barcelona con 44,50 años. El precio de alquiler medio de las salas de velatorio a terceros en Cataluña es 377,89€ y oscila entre el servicio gratuito y los 1.989€, diferencia difícilmente justificable en un mercado eficiente, tratándose de un servicio estandarizado. No es sorpresa que en Barcelona el precio mínimo sean 270€, el medio 592,59€ y el máximo 1240,25€, claramente superior al resto del territorio³⁹.

A pesar de que Cataluña cuenta con 63 operadores gestionando sus tanatorios, Mémora y Àltima conjuntamente concentran el 30% de salas de velatorios y un 20% de tanatorios. En Barcelona, hay cinco tanatorios. Mémora tiene cuatro y Àltima el restante de Ronda de Dalt. Dos de ellos, **Collserola y Les Corts se han construido en suelo municipal** y los tres restantes son de titularidad totalmente privada. La gestión de los cinco es totalmente privada mediante concesión pública que en su día se dio al máximo permitido, 50 años. En la actualidad, como se ha dicho, la media de las concesiones es de 42,25 años, así que **no terminarán hasta 2058**. Como ya concluyó la antigua Dirección General de Competencia en un estudio de 2007, “construir un tanatorio supone un coste importante para los nuevos operadores y que además tiene que construirse en una zona urbanísticamente adecuada. Consecuentemente, el tanatorio se convierte en una importante

³⁸ Autoritat Catalana de la Competència. *L’ús del tantori i els seus efectes sobre la competència en els serveis funeraris*. (2016). Tabla 6. p.39.

³⁹ Autoritat Catalana de la Competència. *L’ús del tantori i els seus efectes sobre la competència en els serveis funeraris*. (2016). Tabla 5. p.35.

barrera de entrada para los nuevos operadores que quieran instalarse en aquél mercado”⁴⁰. El enorme desembolso que deben realizar las empresas para la construcción de un tanatorio y los requisitos urbanísticos que deben cumplir, unido con la escasa disponibilidad de solar en la ciudad de Barcelona, lo convierte en **estructura no replicable**⁴¹.

Como se ha analizado de forma exhaustiva anteriormente en el segundo apartado sobre barreras legales, la **Ley 2/1997** catalana sobre servicios funerarios otorga en sus artículos sexto y séptimo una **facultad discrecional** a los ayuntamientos para desarrollar las condiciones que deben reunirse para aprobar las autorizaciones. En el caso del Ayuntamiento de Barcelona se ha utilizado este poder para fijar requisitos desproporcionales para su autorización como se ha denunciado en este trabajo. El consistorio podría haber usado su potestad para condicionar la autorización a la obligación de facilitar el acceso de las salas vacías del tanatorio a terceros mediante a precio de mercado. Lejos de contribuir a aumentar la competencia, **de facto se ha buscado consolidar el histórico monopolio de SFB**. Gracias a la ordenanza actual, los dos grandes pueden cerrarse a la posibilidad de alquilar sus instalaciones a un precio razonable a terceros para impedirles poder operar en la ciudad. Como también hemos comentado anteriormente, el consumidor tiene una clara preferencia por contratar un servicio integral a una sola empresa. Mémora y Àltima, negando a Interfunerarias acceso a uno de sus cinco tanatorios lo que realmente buscan es expulsarlos del mercado. A esta presión tiene que hacer frente el tercer operador en la ciudad, el **Grupo Interfunerarias Barcelona**. En una entrevista con **Miguel Hinojosa**, Comercial de la empresa (apéndice 4) denunció que tanto Mémora como Àltima les niegan acceso a sus tanatorios, dos de ellos de titularidad pública. Si lo hacen es a precios de **alquiler desorbitados de 1600€** por sala y día. A pesar de denunciar esta situación ante el ayuntamiento en reiteradas ocasiones, el consistorio no obliga a los dos gigantes a facilitar el acceso a las salas de velatorio vacías. Como “parche” temporal, Interfunerarias ha llegado a un **acuerdo de palabra con cementerios de Barcelona**, de titularidad y gestión 100% municipal, en el que les alquilan a un precio por encima de mercado una sala inutilizada en el propio cementerio de Montjuic que además de no estar acondicionada es muy cara. Sorprende que el ayuntamiento haya optado por esta vía, teniendo en cuenta que la tasa de ocupación en Barcelona se sitúa en el 63,64.

Recomendaciones

1. **Eliminar barreras legales para la construcción del tanatorio.** Los artículos 18 a 20 de la ordenanza de 2017, restricciones de difícil justificación bajo el redactado de la

⁴⁰ Dirección General de la Competencia. *Estudio sobre la competencia en el sector de los servicios funerarios de Cataluña*. (2007). p.43.

⁴¹ Autoridad Catalana de la Competencia. *Observaciones sobre la incidencia que podrían tener determinadas medidas en el nivel de competencia de los Servicios funerarios*. (2011). p.15.

Directiva 2006/123/CE como lo es contar con una capitalización social mínima de 20.000€ o, el más importante, de acuerdo con Joan Puigdollers (apéndice 1), que todo el tanatorio se sitúe en una sola planta, sin ninguna edificación encima. Dadas las características urbanísticas de Barcelona y el precio del solar, para terceras empresas como Interfunerarias, S.A. (apéndice 4) este requisito hace aumentar notablemente su estructura de costes e imposibilita la construcción de un tanatorio propio que les permitiría competir en condición de igualdad con los dos grandes.

2. **Garantizar el uso a terceros de los tanatorios de titularidad pública.** Por lo que respecta a las concretas instalaciones de tanatorio, incluir en el artículo 20 de la ordenanza una mención relativa al acceso universal por parte de terceros en los tanatorios. Debe realizarse una autoría exhaustiva e independiente del coste real del alquiler de la sala y obligar a Mémora y Àltima a alquilar las salas de velatorio vacías al precio establecido en unas condiciones objetivas, transparentes y no discriminatorias.
3. **Estudiar el coste del rescate público de un tanatorio.** Antes de construir un nuevo tanatorio público (previsto en Montjuic), hay que estudiar el coste de romper la concesión de uno de los cinco tanatorios que tiene la ciudad. Un nuevo tanatorio sólo reduciría aún más la ya baja tasa de ocupación del 63,64%.
4. **Construcción de un tanatorio público.** Sólo si las tres medidas anteriores se muestran ineficaces o insuficientes, el ayuntamiento se puede plantear la construcción de un tanatorio público que garantiza que sus salas se alquilarán al precio real de coste a terceras empresas. Recordar que en la actualidad el ayuntamiento alquila a Interfunerarias, S.A. su sala a un precio superior al de mercado.
5. **Ampliar el plazo máximo de 48 horas desde la defunción** permitido para que el cadáver pueda quedarse en casa. Una solución sería adoptar la medida tomada en Holanda (Panacef 2016), donde la Ley prescribe que la persona difunta no puede ser enterrada o incinerada antes de las 36 horas de la defunción. Esto dota a la familia de más tiempo para organizarse de la mejor forma posible y adoptar una decisión meditada.
6. **Rebajar los costes del servicio funerario que dependen del ayuntamiento y Estado.** Como se denuncia en el (apéndice 6), cementerios de Barcelona, propiedad al 100% del ayuntamiento, cobra un alto precio por un nicho básico, muy por encima del precio de mercado. Además, la subida del IVA al 21% de servicio funerario strictu sensu, pero

también de los servicios auxiliares encarece el precio. Debe equipararse el tipo impositivo a los otros países de Europa, aplicando el tipo reducido.

7. **Fijar precios de referencia del servicio.** Se debe realizar una auditoría interna y exhaustiva del coste real del servicio y en base a este, fijar el precio para tres lotes (básico, medio y premium) que sirva como límite máximo del precio a aplicar. Esta medida, propuesta por Oriol Amat tiene el consentimiento de Mémora y Àltima (apéndice 2 y 6).
8. **Aumentar los controles y número de inspectores municipales.** Actualmente el número es claramente insuficiente. La inspección se contempla en el art. 3 de la Ley 2/1997. Se debe intensificar la actuación en los centros sanitarios y garantizar así que se respeta el deber de información y libre elección del consumidor.
9. **Armonización normativa de las ordenanzas en toda el área metropolitana** para facilitar la creación de un mercado común metropolitano. En el conjunto del área metropolitana⁴² hay un total de 16 operadores⁴³ con tanatorio propio. Abriendo el mercado local al metropolitano, aumentaría la competencia. Habrá que ir con cuidado en impedir reparticiones de mercado y tener en cuenta que el consumidor prima la cercanía.
10. **Impulsar una campaña de información y fomentar la compra anticipada del servicio funeario.** La muerte es un tema tabú. Para corregir la asimetría informativa, en la que el consumidor se encuentra sin información y totalmente desprotegido, es necesario lanzar una campaña de información y sensibilización social. Asimismo, la compra anticipada ha dado grandes resultados en EEUU y Reino Unido⁴⁴. Consiste en que el paciente exprese en vida quien ha de prestar el servicio y qué elementos contratar para decidir a conciencia.

Bibliografía:

Libros:

MARCOS, F (Coord.). y SÁNCHEZ, A. (2006). *El Coste de la Muerte: Competencia y Consumo en el Mercado de Servicios Funerarios*. Colección Monografías Aranzadi, Aranzadi Derecho Mercantil.

⁴² Maresme, Barcelonès, Baix Llobregat, Garraf, Vallès Oriental i Vallès Occidental

⁴³ Mémora, Pompas Funerarias Santa Ana (Pomfusa), Pompas Fúnebres de Badalons, Servicios Especiales (Servisa), Àltima, Conste Concepciones Administrativas, Funeraria Montserrat Trunyols, Societat Municipal de Serveis Funeraris de Terrassa, Torra, Ayuntamiento x4, Cabré Junqueras, Montserdà y Cabré Junqueras

⁴⁴ MARCOS, F (Coord.). y SÁNCHEZ, A. (2006), p.109

OCHOA, Josep. (1998). *La actualización del Derecho Mortuario y la liberalización de los Servicios Funerarios*. Planet Press Universidad de Alicante.

YOUNG, Gregory W. (1994). *The High Cost of Dying: A guide to funeral planning*. Prometheus Books, 1 edition.

Informes, estudios y trabajos académicos:

AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETENCIA. (2011). *Observacions sobre la incidència que podrien tenir determinades mesures en el nivell de competència dels serveis funeraris (OB 10/2011)*.

AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETENCIA. (2016). *Informe ES 11/2015, sobre l'ús del tanatori i els seus efectes sobre la competència en els serveis funeraris*.

AUTORITAT CATALANA DE LA COMPETENCIA. (2017). *Informe IR 28/2017 sobre la Ordenanza de los servicios funerarios de Barcelona*.

AMAT, O i OLIVERAS, M. (2017). *Estudi sobre la despesa funerària a la ciutat de Barcelona*.

AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PENSIONS (AARP). (1998). *Older Americans and Preneed and Burial Agreements, Findings from a 1998 National Telephone Survey and Comparison with a 1995 Survey, Washington D. C.*

ASOCIACIÓN NACIONAL DE SERVICIOS FUNERARIOS (PANACEF). (2017). *Informe de instalaciones funerarias en España*.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE SERVICIOS FUNERARIOS (PANACEF). (2017). *Informe sobre el Mercado del Sector Funerario – Marco Legal*.

CUATRECASAS GONÇALVES PEREIRA. (2012). *El impacto del nuevo tipo impositivo del IVA en el sector de los servicios funerarios*.

DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO INTERIOR Y SERVICIOS DE LA COMISIÓN EUROPEA, Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. (2007), *Manual sobre la transposición de la Directiva de Servicios*.

DIRECCIÓN GENERAL DE LA COMPETENCIA. (2007). *Estudio sobre la competencia en el sector de los servicios funerarios de Cataluña*.

HIRSCHMANN, W. (1964). *Profit from the Learning Curve*. Harvard Business Review Press

INTERNATIONAL INSTITUTE ON HEALTH AND AGEING. (2001). *The psychology of death, an exploration of the impact of bereavement on the purchasers of "at need" funeral*.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL. (2010). *Estudio sobre los servicios funerarios en España*.

PORTER, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review Press.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. (2004). *Estudio sobre los servicios funerarios Integrales en España. Claves de un sector en transformación*.

TRIBUNAL DE CUENTAS. (2006). *Informe de Fiscalización de la gestión de servicios funerarios y de cementerios*.

TRIBUNAL DEFENSA DE LA COMPETENCIA. (1994). *Estudio sobre los remedios políticos que pueden favorecer la libre competencia en los servicios y atajar el daño causado por los monopolios*.

TRIBUNAL DEFENSA DE LA COMPETENCIA. (1995). *Estudio sobre la competencia en España: balance y nuevas propuestas*.

Legislación:

A) Municipal

Barcelona. Ayuntamiento. (1997). *Ordenanza reguladora de los servicios funerarios de Barcelona*.

Barcelona. Ayuntamiento. (2017). *Ordenanza reguladora de los servicios funerarios de Barcelona*.

Barcelona. Ayuntamiento (2017). *Ordenanza de Cementerios de Barcelona*.

B) Autonómica

Cataluña. Parlamento. (1997). *Ley sobre Servicios Funerarios (Ley 2/1997)*. Barcelona: DOGC.

Cataluña. Gobierno. (1997). *Decreto, por el que se aprueba el Reglamento de policía sanitaria mortuoria de Cataluña (Decreto 297/1997)*. Barcelona: DOGC.

Cataluña. Gobierno. (1999). *Decret, por el que se regula con carácter supletorio los servicios funerarios municipales (Decreto 209/1999)*. Barcelona: DOGC.

C) Estatal

España. Parlamento. (1978). *Ley de enterramientos en cementerios municipales, por el que se aprueba el Reglamento de Policía Sanitaria Mortuoria (Ley 49/1978)*. Madrid: BOE.

España. Parlamento. (1980). *Ley de Contrato de Seguro (Ley 50/1980)*. Madrid: BOE.

España. Parlamento. (1985). *Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (Ley 7/1985)*. Madrid: BOE.

España. Parlamento. (1987). *Ley de Ordenación del Transporte Terrestre (Ley 16/1987)*. Madrid: BOE.

España. Gobierno. (1996). *Real Decreto sobre medidas urgentes de carácter fiscal y de fomento y liberalización de la actividad económica. (Real Decreto 7/1996)*. Madrid: BOE.

España. Gobierno. (1998). *Real Decreto por el que se aprueba el Reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados (Real Decreto 2486/1998)*. Madrid: BOE.

España. Gobierno. (1999). *Real Decreto por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de los Transportes Terrestres* (Real Decreto 1211/1990). Madrid: BOE.

España. Gobierno. (2004). Real Decreto por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados. (Real Decreto 6/2004). Madrid: BOE.

España. Parlamento. (2005). Ley de reformas para el impulso a la productividad (Ley 24/2005). Madrid: BOE.

España. Gobierno. (2009). Ley de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (Ley 25/2009). Madrid: BOE.

España. Gobierno. (2010). Decreto Legislativo para la adecuación de normas con rango de ley a la Directiva 2006/123/CE. (Decreto Legislativo 3/2010). Madrid: BOE.

España. Parlamento. (2011). *Ley del Registro Civil* (Ley 20/2011). Madrid: BOE.

D) Internacional

Unión Europea. Acuerdo (UE) del Consejo de Europa del 26 de octubre de 1973, *sobre el traslado internacional de cadáveres*. Diario Oficial de la Unión Europea.

Unión Europea. Directiva (UE) 2006/112/CE del Consejo, de 28 de noviembre de 2006, *relativa al sistema común del impuesto sobre el valor añadido en la Unión Europea*. Diario Oficial de la Unión Europea.

Unión Europea. Directiva (UE) 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, *relativa a los servicios en el mercado interior*. Diario Oficial de la Unión Europea.

Resoluciones judiciales:

España. Tribunal de la Competencia. Resolución de 28 de septiembre de 1999 (440/98, Funerarias Tenerife).

España. Tribunal de la Competencia, Resolución de 20 de mayo de 1994 (338/93, Funerarias Ampurdanesas).

España. Autoridad Catalana de la Competencia, resolución del 25 de noviembre de 2014 (40/2011, Servicios Funerarios del Llobregat).

Enlaces web:

Ayuntamiento de Barcelona. Servicio de prensa. (2017, noviembre, 24). El ayuntamiento aprueba la modificación de las Ordenanzas de Servicios Funerarios y Cementerios. Recuperado el 11 de junio de: <http://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2017/11/24/lajuntament-aprova-la-modificacio-de-les-ordenances-de-serveis-funeraris-i-de-cementiris/>

Ayuntamiento de Barcelona. (2018). Tarifas comunicadas por las empresas sobre los servicios funerarios. Recuperado el 11 de junio de <http://ajuntament.barcelona.cat/transparencia/es/tarifas-de-los-servicios-funerarios-que-operan-en-barcelona>

Blanchar, C. (2016, diciembre, 14). La funeraria pública de Barcelona ofrecerá entierros por 2.400 euros. *El País*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de https://elpais.com/ccaa/2016/12/14/catalunya/1481722205_929316.html

Cogolludo, S. (2009, octubre, 13). Barcelona privatizará los tanatorios para recuperar los cementerios. *El Mundo*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/10/13/barcelona/1255427161.html>

Florio, L. F. (2015, noviembre, 1). El negocio de la muerte en cifras. *La Vanguardia*. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/economia/20151101/54438515250/el-negocio-de-la-muerte-en-cifras.html>

Organización de Consumidores y Usuarios. (2013). Un sepelio cuesta de media 3.545€. Recuperado el día 11 de junio de 2018 de: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2013/sepelio-media>

Redacción. (2015, febrero, 14). Multado con 1.7 millones el monopolio funerario de L'Hospitalet. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20150213/multado-con-17-millones-el-monopolio-funerario-de-lhospitalet-3937602>

Redacción. (2015, febrero, 14). Multa millonaria contra el monopolio en los servicios funerarios en Cataluña. *Economía Digital*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de: https://www.economiadigital.es/politica-y-sociedad/multa-millonaria-contra-el-monopolio-en-los-servicios-funerarios-en-cataluna_166348_102.html

Redacción. (2017, abril, 22). De los seis mil euros de Barcelona a los dos mil y poco de Cuenta: el coste de morir en España. *La Vanguardia*. Recuperado el 11 de junio de: <http://www.lavanguardia.com/vida/20170422/421877108838/coste-servicios-funerarios-espana-mapa.html>

Sust, T. (2016, noviembre, 11). Las empresas del sector funerario claman contra el Ayuntamiento de Barcelona. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20161111/las-empresas-del-sector-funerario-claman-contra-la-decision-del-ayuntamiento-de-abrir-un-operador-publico-5623363>

Sust, T. (2017, abril, 4). BCN cifra en 7.100 euros el coste de un entierro y espera bajarlo a 3.800 con la funeraria municipal. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170404/barcelona-cifra-el-precio-medio-de-un-entierro-en-7100-euros-y-asegura-que-el-de-la-funeraria-municipal-sera-de-3800-5947986>

Sust, T. (2017, mayo, 28). La Generalitat quiere abrir los tanatorios a más operadores para rebajar un 30% los entierros. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de 2018 de <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170528/la-generalitat-quiere-abrir-los-tanatorios-a-mas-operadores-para-rebajar-un-30-los-entierros-6067838>

Sust, T. (2018, enero, 28). Colau no renuncia a la funeraria pública y quiere abaratar tarifas mientras no exista. *El Periódico*. Recuperado el 11 de junio de: <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20180129/colau-mantiene-el-proyecto-de-la-funeraria-y-quiere-abaratar-tarifas-mientras-no-exista-6586113>

Bases de datos:

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)

Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT)

Ayuntamiento de Barcelona, Departamento de Estadística

Instituto Nacional de Estadística (INE)

Apéndice 1: Entrevista con Joan Puigdollers i Fargas, concejal del Ayuntamiento de Barcelona (1987 – 2015)

Nombre: Joan Puigdollers i Fargas

Día: 4 de mayo de 2018

Lugar: Carrer Esteve Terradas, 30 Edifici Mestral (Parc Sanitari Pere Virgili), 08023 Barcelona



1. Primera etapa: Monopoli públic dels serveis funeraris a la ciutat de Barcelona (1956-1997)

La provisió dels serveis funeraris eren ja desde el franquisme i són una competència municipal. Com a conseqüència d'això, els ajuntaments entenen que també tenen la competència dels serveis funeraris. A partir d'aquí, en aquells llocs on la pròpia societat no ofería servei funerari, els ajuntaments ho acabaven assumint (Madrid i Barcelona). En canvi, on hi havia tradició d'empreses funeràries (la majoria d'àmbit familiar) això no passa i l'Ajuntament manté aquest funcionament (València). En el cas concret de Barcelona, els serveis funeraris es **municipalitzen a l'any 1956**. En aquest procés el **Sr. Cornet**, Gerent de l'Institut Municipal de Serveis Funeraris (empresa 100% municipal creada l'any 1982, però amb un règim de contractació privat i personal laboral), exerceix un lideratge clau. Ell s'ha caracteritzat per aplicar en la gestió pública els principis que ell sempre ha defensat, i ho ha aconseguit, en comparació amb Madrid: La prestació dels serveis funeraris a la ciutat de Barcelona sempre han sigut d'una altíssima qualitat, **d'excel·lència**, de referent mundial. Tant en règim de monopoli com ara sota domini privat. Ell evidentment exercia el domini públic per conviccions ideològiques, però amb un nivell de qualitat elevat que ningú posa en dubte i ha caracteritzat el model Barcelona.

2. Segona etapa: RDL 7/1996 i la liberalització dels serveis funeraris

Amb l'arribada de Aznar a l'Estat Espanyol i l'aprovació del **RDL 7/1996** sobre la liberalització dels serveis públics, l'ajuntament de Barcelona, per minimitzar el seu efecte i dificultar al màxim l'entrada de nous actors modifica el Reglament de serveis funeraris i introdueix una sèrie de requisits que les empreses han de complir per operar a la ciutat de Barcelona. A part d'exigir capitalitzacions socials i avals de 600.000€ i un mínim de 5 anys d'experiència, el punt determinant és requerir a les empreses tenir un **tanatori propi amb un mínim exagerat de sales de vetlla** i que **tot el solar ha de ser equipament** (no pot ser una planta baixa d'un habitatge).

En altres paraules, si una nova empresa volia operar a Barcelona havia de trobar un terreny que reuneixi aquests requisits, cosa que és pràcticament impossible.

3. Relació amb els tanatoris

Els tanatoris actualment són a la ciutat de Barcelona de **gestió privada** en la seva totalitat. Amb la privatització de Serveis Funeraris de Barcelona l'ajuntament també va incloure els tanatoris en l'operació. Els quatre tanatoris públics que comentes que hi ha al Barcelonès són fora de Barcelona. Per aclarir aquest tema et recomano que parlis amb en **Jordi Valmaña**, qui és el Director General de Cementiris a la ciutat de Barcelona. Nosaltres només tenim els cementiris i els dos crematoris. El que sí que és problemàtic és el fet que el terreny dels tanatoris és públic i es cedeix en règim de concessió a les diferents empreses de serveis funeraris. Com comentes, de mitjana al Barcelonès, aquest té una durada de **42,5 anys**. En el seu moment es va fixar el màxim permès. Jo considero que aquesta característica no és el factor determinant que explica la manca de competència a la ciutat, sinó com hem dit abans, els **requisits abusius que conté el reglament** sobre com hauria de ser el tanatori (número de sales de vetlla i que tot el solar hagi de ser equipament). Si això s'eliminés, una tercera empresa es podria establir amb un número de sales de vetlla més reduït. Tornant als tanatoris, sóc partidari de que cementiris de Barcelona construeixi un tanatori públic per fer la competència també des de l'àmbit públic. Cosa ben diferent és crear també una funerària pública, proposta que jo no comparteixo. El que tu comentes de que la **taxa d'utilització** a la ciutat de Barcelona és molt baixa, al voltant del 60% es deu al elevat nombre de tanatoris que hi ha la ciutat, amb l'objectiu d'acostar-los a la gent. Per altra banda, el que també comentes d'obrir els tanatoris existents a terceres empreses no ho pots fer degut precisament a la llarga durada de la concessió: S'hauria **d'indemnitzar** a l'empresa, incloent el lucre cessant. L'única solució que li veig és com he dit, que cementiris de Barcelona fes un **tanatori públic a Montjuic** i fer-ne algun més si fos necessari.

4. Proposta de crear una funerària pública

El Govern actual de l'Ajuntament de Barcelona proposa crear una funerària pública amb l'argument que el preu baixaria. Jo tinc els meus dubtes. Si baixar preus implica baixar la **qualitat** del servei jo estic radicalment en contra. El model Barcelona està basat en l'excel·lència i això no ho podem perdre. Que necessàriament sigui més barat ho qüestiono. L'ajuntament argumenta que el preu mitjà serien **3000€**, cosa que és el preu mitjà que té Memora. També veig necessari recordar que Memora està obligat a donar servei gratuït a tothom que l'ajuntament acrediti que no ho pot pagar. Això garanteix que si algú està en condicions econòmiques complicades, té **germanitzat** aquest servei de forma gratuïta mitjançant serveis socials, tant el servei funerari com el cementiri. Abans d'explorar la creació d'una funerària pública, cosa que jo no descarto totalment, però veig com a últim recurs, el que s'ha de fer és treure de l'ordenança municipal el

requisit de les sales de vetlla als tanatoris. Mentre no es retiri, no hi haurà competència. És per això que el PDECat es va abstenir a l'ordenança del 2017, perquè precisament no corregia aquest requisit. Jo mateix estic encara ara treballant amb el Jordi Balmanya per retirar el requisit de les sales de vetlla. Només si un cop **reformat el reglament** en el sentit que et comento, no hi ha competència, ens podem arribar a plantejar la necessitat d'una funerària pública municipal.

5. Ètica en el servei

Un altre element clau és l'ètica professional en la prestació dels serveis funeraris. Tu has d'oferir un servei digne i excel·lent a un preu raonable. A tots ens ve al cap aquella frase, "no li negarà al seu pare X". Si realment ens creiem la **Responsabilitat Social Corporativa**, s'hauria d'aplicar en la seva totalitat i evitar aquest tipus de comportaments. L'administració pública hauria de tenir una actitud vigilant i activa per eradicar aquestes pràctiques. En aquest sentit, amb el President Mas, quan estava a l'ajuntament, vam realitzar una investigació i vam identificar que aquestes **pràctiques comercials abusives** es realitzaven a la pròpia Serveis Funeraris de Barcelona. En els contactes laborals hi havia una clàusula en la qual els treballadors tenien un reconeixement econòmic si venien molts serveis. Aquesta remuneració per objectius gràcies a la nostra denúncia es va eliminar. Crec que això ja hi és, però en tractar-se d'una empresa privada no t'ho puc garantir; d'aquí la necessitat de que l'administració tingui una actitud vigilant sobre la matèria.

Apéndice 2: Entrevista a Oriol Amat, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad por la Universidad Pompeu Fabra y co-autor de "La despesa funerària a la ciutat de Barcelona"

Nombre: Oriol Amat i Sales

Dia: 11 de mayo de 2018

Lugar: Balmes 132-134 (Barcelona School of Management)



1. ¿Qui li va encarregar l'estudi sobre la despesa funerària a la ciutat de Barcelona?

En la meua trajectòria com a docent he rebut diferents encàrrecs d'estudi. En aquest cas, les dues empreses que presten serveis funeraris a la ciutat de Barcelona volien una opinió independent sobre el cost real de la despesa funerària a la ciutat. Per fer-ho, vam utilitzar els comptes auditats.

2. ¿Quines conclusions podem extreure dels comptes d'Àltima i Serveis Funeraris de Barcelona? ¿A què es pot deure l'immobilitzat immaterial tan elevat de SFB?

En base a les dades que m'has resumit (marge net, fons propis i ràtios) efectivament podem concloure que les empreses es troben en un bon estat. Desconeixent el cas concret sobre l'immobilitzat intangible, normalment es deu a una **valoració a l'alça en el moment de d'adquisició de la pròpia empresa**. En tot cas, et recomano que consultis la memòria.

3. ¿Quina considera que és la barrera d'entrada principal a la competència?

Per a mi la més important és la necessitat de l'**autorització** per part de l'**Ajuntament**. També vull destacar que en l'actualitat, les empreses de serveis funeraris presten de forma **gratuïta** els seus serveis a persones que degudament acreditades ho requereixin. Això representa un 4% de la totalitat dels serveis. Això també és una barrera d'entrada perquè no totes les empreses que es proposen entrar li poden fer front.

4. ¿Considera que l'IVA aplicable al conjunt dels serveis funeraris és massa elevat?

L'IVA aplicable a les empreses de serveis funeraris a la ciutat de Barcelona és molt elevat, del **21%**, molt més que l'equivalent de la **taxa** que s'aplica a altres ajuntaments on aquest servei es presta directament des de l'administració i no mitjançant una **empresa pública**. A més, com assenyala un estudi de Cuatrecasas citat al nostre estudi, els serveis funeraris al tractar-se d'uns serveis de primera necessitat, són d'especial necessitat. Tal com permet la Directiva **2006/112/CE** i proposa el **Síndic de Greuges**, recomano l'aplicació del **tipus reduït** de l'impost al conjunt dels elements dels serveis funeraris, anivellant-lo a la resta de països europeus.

5. ¿Quina principal recomanació faria per reduir el cost?

Fer diferents **paquets de serveis** (per exemple, bàsic, estàndard i premium) que incloguin tots els serveis necessaris on el preu sigui resultat d'una negociació entre administracions públiques i les empreses del sector (**preus de referència**). Si qualsevol client requereix alguns serveis específics addicionals, els podria contractar apart. Aquesta proposta seria vista amb bons ulls per part de les empreses de serveis funeraris que actualment es senten injustament qüestionades.

6. ¿Quina opinió li mereix la creació d'una funerària pública?

Considero que abans de que l'administració pública intervingui s'ha de donar l'oportunitat al mercat d'arribar a una solució eficient. En aquest sentit, s'hauria de prioritzar impulsar la meua proposta de preus de referència. Fer un nou tanatori només tindria sentit si totes les **alternatives** s'han mostrat en va, ja com exposo al nostre estudi l'**ocupació** actual de les sales de vetlla és reduïda.

Apéndice 3: Entrevista con Montse Rosell i Martí, Asesora Jurídica en el Ayuntamiento de Barcelona y abogada especialista en Derecho Administrativo

Nombre: Montse Rosell i Martí

Día: 14 de mayo de 2018

Lugar: Plaça de Sant Miquel, Edifici Novissim, Ayuntamiento de Barcelona, 08002 Barcelona.



1. ¿Quin és el cost real mitjà dels serveis funeraris a la ciutat de Barcelona?

En primer lloc, destacar que falta molta informació en aquest aspecte. També s'ha de tindre en compte que no és el mateix el cost del servei al tanatori de Sant Gervasi on molta gent contracta serveis addicionals que el cost del servei a Sancho de Ávila, on la majoria contracta un servei més bàsic. En tot cas, podem assegurar que el cost real supera els 6000€.

2. ¿Quina valoració en fa dels requisits introduïts a l'ordenança municipal de serveis funeraris a la ciutat de Barcelona de 1997?

És cert que s'introdueixen requisits que són elevats com els que comentes (mínim de 600.000 de capitalització social, més de 12 sales de vetlla, etc), però també hem de posar en context que estem parlant sobre un servei d'interès públic. No podem permetre que es rebaixi la qualitat dels tanatoris a la ciutat. Hem de trobar l'equilibri entre la liberalització del mercat, imposat per normativa espanyola i més tard europea i la qualitat del servei.

3. ¿Com va ser la negociació de la nova ordenança?

En la meua opinió, el debat es van barrejar amb la idoneïtat d'introduir una funerària pública. Es va anar molt més enllà de quins elements de l'antiga ordenança s'havien de modificar o eliminar per incrementar la competència. Per exemple, moltes esmenes de grups municipals de l'oposició no es van acceptar argumentant que ja s'inclourien en el futur expedient de la contractació pública. Malgrat tot, la nova ordenança rebaixa el nivell de requisits exigits com la capitalització social que baixa fins a 20.000€. Altres requisits que s'han mantingut com el que comentes tu (que el tanatori ocupi tot el solar i no tingui habitatges a sobre) no es va eliminar per conservar la idoneïtat del servei i minimitzar l'impacte negatiu en els veïns. Ressaltar que aquests condicionants no es mantenen per restringir la competència sinó per conservar el model de qualitat de Barcelona.

4. ¿En quina situació ens trobem en relació a la proposta de funerària pública?

S'ha desestimat la proposta de funerària pública, però s'està treballant en la construcció d'un nou tanatori públic a Montjuic que té prevista la seva posada en funcionament en dos anys.

5. ¿No seria millor recuperar la gestió dels dos tanatoris de gestió municipal?

Dels cinc tanatoris que hi ha actualment a la ciutat, dos d'ells (Collserola i les Corts) s'han construït en sòl de titularitat municipal. Aquests son gestionats en règim de concessió a l'empresa

mixta SFB. Les concessions tenen una durada elevada, de més de 40 anys. Tenint en compte que aquestes instal·lacions es troben infrautilitzades (ocupacions del 60%), no té sentit fer-ne de nous. Tampoc té sentit que es destinin diners en una cosa de la que l'ajuntament ja n'és titular. El que s'ha de fer és obrir els actuals a noves empreses per a que hi hagi més competència. Per això reclamem fer un estudi de viabilitat econòmica sobre el cost real que tindria rescatar aquestes concessions i comparar aquest import amb el cost de fer-ne un de nou. Fins ara malgrat les peticions de l'oposició, només s'ha realitzat l'informe jurídic.

6. ¿Quines altres mesures es plantegen per reduir el cost del servei?

Una proposta que hem fet és la obligació de fixar un paquet de servei bàsic a un preu de referència. Per altra banda, volen ampliar el servei de beneficència per a les persones que més ho necessiten.

7. ¿Quin efecte creu que tindria una harmonització normativa a nivell metropolità?

Tot i que pot semblar una bona iniciativa, la realitat el contradiria. Un dels factors clau és el de la proximitat. Per exemple, un dels tanatoris amb menys utilització és el de Collserola.

Apéndice 4: Entrevista con Miguel Hinojosa Casanova, Comercial Interfunerarias Barcelona S.A.

Nombre: Miguel Hinojosa Casanova

Día: 16 de mayo de 2018

Lugar: Carrera Muntaner 181, 08036 Barcelona.



1. Análisis interno de Interfunerarias

Interfunerarias cuenta con una cuota de mercado por debajo del 8% en la ciudad de Barcelona, aunque opera en toda Catalunya. Desde el año 2015, el crecimiento ha sido por encima del 40%, lo que ha obligado a un incremento considerable de la plantilla

2. Tanatorios

Interfunerarias no dispone de Tanatorio en Barcelona, las instalaciones las tienen en Manresa. Para los servicios de Barcelona que desean hacer una despedida previa a la inhumación o a la incineración, ofrecen la posibilidad de alquilar el oratorio del Cementerio de Montjuic, que posibilita hacer una despedida laica o religiosa de aproximadamente 1 hora. Esta sala está disponible para cualquier funeraria, pero a día de hoy solamente la utiliza Interfunerarias. Ésta sala no cuenta con todas las comodidades de una sala en un tanatorio, ya que no dispone de cafetería, floristería etc.. y su tiempo de utilización es de un máximo de dos horas. No obstante, es la única opción que Interfunerarias tiene en Barcelona capital.

Interfunerarias no tiene acceso a ninguno de los tanatorios que dispone Memora o Àltima, incluso a aquellos como Les Corts o Collserola que son dos Tanatorios construidos en suelo municipal. Estas empresas libremente deciden si alquilan las salas vacías a terceras empresas o hacerlo a precios desorbitados que no podemos asumir como 1600€. En la actualidad en Barcelona hay 60 salas de velatorio disponibles y no todas se llenan. No tiene ningún sentido construir nuevos tanatorios si no se ocupan los actuales. Por ello, una posible solución es que el ayuntamiento obligue a Mémora y Àltima a abrir sus tanatorios a terceras empresas y alquilar sus salas vacías a un precio de referencia o romper las concesiones mediante rescate público. Si estas propuestas resultan ser inviables o insuficientes el Ayuntamiento podría plantearse la construcción de un tanatorio público en Montjuic en el que podamos operar las demás empresas.

3. Barreras legales

La ordenanza de 1997 imponía unos requisitos muy restrictivos. Se necesitaba una inversión muy elevada, ya que obligaba a un mínimo de salas de vela, plazas de aparcamiento, personal, vehículos etc. Encontrar solares disponibles en Barcelona tampoco es tarea fácil.

En el 2017, se ha modificado la ordenanza municipal, y aunque los requisitos se han flexibilizado, sigue siendo complejo para las empresas que quieren instalarse en Barcelona.

4. Relación con Hospitales, centros sanitarios y residencias

El protocolo de los diferentes hospitales públicos (Clinic, Vall d'Hebron, Sant Pau) establece que cuando hay un difunto, el médico, enfermero o celador comunica a la familia del exitus que dentro del hospital se encuentran las oficinas de la funeraria que esté establecida, por lo que las familias por comodidad contratan el servicio ahí. Aunque el consumidor puede elegir libremente la funeraria, se le condiciona a elegir a las dos que tienen oficinas en los hospitales. Es práctica habitual en residencias o hospitales llamar a la funeraria con la tienen “acuerdo” y que esta haga la retirada del fallecido sin autorización de la familia, y condicionado así la contratación del servicio funerario. La familia siempre tiene que autorizar que la empresa recoja el cadáver y esto se lo han saltado en muchas ocasiones.

5. Relación con aseguradoras

Santalucía es líder nacional de las aseguradoras y tiene una parte del accionariado de la funeraria Àltima. Esto provoca que la gran mayoría de asegurados de Santalucía los gestione Àltima y que nosotros no podamos acceder a este mercado. En Barcelona, Interfunerarias no es proveedor de Santa Lucia ni de Ocaso, lo que hace que cuando una asegurado de estas compañías tiene una defunción siempre llamen a Memora o a Àltima. Al no contar con tanatorio propio y no poder ofrecer un servicio integral, se nos hace difícil. Éstas prefieren a empresas que pueden prestar un servicio completo. La única forma nuestra de acceder a los asegurados es que la propia familia

comunique a la aseguradora que quiere que seamos nosotros los que prestemos el servicio. En otras palabras, requiere un comportamiento proactivo de la familia. Con el resto de las compañías ocurre lo mismo, las grandes funerarias ejercen presión para que seguir siendo proveedores exclusivos.

6. Cómo sobrevivir en un mar rojo

Como no éramos competitivos en los servicios tradicionales por no contar con tanatorio propio, nos hemos especializado en tres nichos de mercado. Por un lado, somos líderes en servicios funerarios internacionales y repatriaciones. Por otro lado, también nos hemos centrado en prestar servicios funerarios en domicilios privados y en servicios directos (aquellos que no quieren pasar por el tanatorio)

7. IVA

A nosotros nos ha afectado enormemente la subida del IVA del 10% al 21%. El incremento de precio pone en una situación aún más vulnerable a las familias. No es sólo el servicio funerario en un sentido estricto sino servicios adicionales como Tanatopraxia, recordatorios, coches duelo, que también están sujetos a un tipo impositivo del 21%. Las flores se mantienen al 10%

8. Armonización normativa metropolitana

Mémora ostenta una posición de liderazgo absoluto en Cataluña y su comportamiento es siempre el mismo. En Reus había una funeraria municipal, Mémora construyó un tanatorio y se ha llevado parte del mercado. En Sabadell y Badalona, también tiene intención de abrir dos tanatorios. En el caso de Terrassa, donde hay una funeraria municipal, Altima tiene previsto repetir la operación. Tienen la capacidad de replicar este modelo en todas las ciudades o adquirir al operador local. Esto le da mucho poder y capacidad de controlar el mercado. En otras palabras, Mémora y Altima pueden amenazar directamente a cualquier operador que quiera entrar en Barcelona. Por ello, tengo mis dudas que, llevado a la práctica, pueda resultar útil la armonización normativa, ya que Mémora puede impedir fácilmente que nuevos operadores se instalen en la ciudad.

Apéndice 5: Entrevista con Alfonso Gea, Director del Servicio de acompañamiento al dolor y Isabel Ruz, Gerente de Funeraria de Terrassa

Nombre: Alfonso Gea y Isabel Ruz

Día: 16 de mayo de 2018

Lugar: Carretera de Montcada, 789, 08227 Terrassa



1. ¿Què diferencia a Funerària de Terrassa de la resta de funeràries?

Funerària de Terrassa, S.A.U és una empresa 100% municipal des de l'any 1998 i gestiona el Complex Funerari Municipal des de 1965. Aquest inclou els serveis de tanatori, cementiri i crematori. Com a empresa pública que presta un servei públic, la nostra prioritat no és la maximització de beneficis, sinó l'excel·lència en el servei. Això es nota en la nostra forta aposta per la responsabilitat social corporativa. Per exemple, contractem el servei de jardineria a la fundació Eura, treballem amb l'entitat ALEI, les flors les proveeix l'entitat Fupar. Aquestes tres entitats treballen amb persones amb discapacitat física. També donem una gran part dels nostres beneficis a l'Hospital de Terrassa, creu roja i menjadors socials per a que repercuteixin positivament en la ciutat. Per altra banda, des de fa més de 20 anys, som pioners en oferir un servei gratuït i il·limitat en el temps d'acompanyament al dol a tothom empadronat a Terrassa, independentment de si ha contractat els nostres serveis o no.

2. ¿Quin és el cost mitjà del servei?

El cost mitjà del servei es troba en uns 2500-3000€, molt més reduït que a altres ciutat del nostre entorn. Considerem que aquest és el preu de mercat just a pagar pel servei que oferim. No ens hem plantejat baixar-lo.

3. ¿Quin impacte creu que pot tindre la ja anunciada entrada d'un operador privat?

Efectivament Àltima i Memora ja han anunciat la construcció d'un tanatori privat a la ciutat. Preveiem perdre part de quota de mercat, però no esperem un gran impacte. Posem em dubte que Memora sigui més eficient que nosaltres. Potser aconseguix rebaixar una mica el preu, però serà baixant enormement la qualitat del servei. On sí que pot tindre una avantatge és en la captació de clients que tenen una assegurança que ja treballa habitualment amb els dos gegants.

Apéndice 6: Entrevista con un profesional del sector funerario

Nombre: Anónimo

Día: 23 de mayo

Lugar: Barcelona

1. ¿Com és la convivència del sector funerari amb l'Ajuntament?

Per el general és bona, però com a treballadora no entenc la posició de l'ajuntament. Per una banda té un 15% de l'accionariat de Serveis Funeraris de Barcelona i un membre al Consell d'Administració, però per l'altra banda està criticant en públic la gestió de l'empresa. L'ajuntament hauria d'aprofitar la seva posició per incidir desde dins en la millora del servei.

2. ¿Quin és llavors el cost mitjà real del servei a la ciutat de Barcelona?

El cost mitjà el desconec però l'informe d'Oriol Amat l'ha xifrat en 6400€. No obstant, hi ha molta demagògia sobre aquesta xifra. El preu d'un servei bàsic pot oscil·lar entre 3000-3500€ que és el preu que el propi ajuntament diu que cobrarà per fer el mateix. El que passa és que tanatoris com el de Sant Gervasi o les Corts que es troben a una de les zones amb més renda de tot l'Estat o el flamant nou tanatori a Sancho de Ávila ténen una clientela molt exclusiva i que demana un servei complert. El servei de tanatori no és un pur tràmit sinó s'ha convertit en un acte social on és habitual la contractació de serveis opcionals com càtering, flors, banda de música, cotxes de luxe per la família, etc. Aquests serveis exclusius poden arribar a tindre un cost de 14.000€ que fan pujar la mitja. Per últim, l'ajuntament critica els preus alts però no fa cap actuació per a que el Congrés de Diputats rebaixi l'IVA al tipus reduït del 10%. Tampoc rebaixa els preus del cementiri de Barcelona que és de titularitat 100% pública i només depèn d'ells.

3. ¿Com és la seva relació amb centres sanitaris i asseguradores?

Àltima i Mémora ténen oficina pròpia a diversos hospitals de la ciutat per tindre visibilitat. En aquest sentit vull destacar que en el passat concurs públic gestionat per l'Institut Català de la Salut a l'Hospital de Bellvitge només es van presentar Àltima i Mémora. Interfunerarias, per exemple, no es va presentar. A mi em va sobtar molt. Per altra banda, Memora fa una ferma aposta per la responsabilitat social corporativa i la formació de tot el personal sanitari que acompanya al pacient. Sobre tot treballen en canviar la imatge de la mort com a fracàs mèdic per l'allargament del curs assistencial. Això ho fan mitjançant formació, realització d'estudis i organització d'actes per a la tercera edat.

4. ¿Que li semblaria que l'ajuntament fixés preus de referència?

Em sembla una molt bona proposta i que seria aplaudida per totes les parts. Les empreses del sector no tindrien cap inconvenient en que es fes una auditoria exhaustiva i s'acordés un preu just i de consens que aplicués tothom.

5. ¿Quina opinió li mereix la construcció d'una funerària pública a Montjuïc?

No ho comparteixo i no entenc les raons de l'ajuntament. A més és una proposta que no compta amb cap recolzament dels altres grups municipals. No solucionaria el problema perquè un 65% dels difunts compten amb assegurança privada. Aquestes ténen convenis regionals i estatals amb les asseguradores. Alhora, només donaria resposta a una petita part de la població i segregaria de facto entre ciutadans de primera que gaudirien d'un bon servei i ciutadans de segona.