

LEC-3.

N. 39099.
R. 30445.

MAPFRE FINISTERRE ⁽¹⁾

Introducción

En marzo de 2001 se formalizó la compra del Grupo Asegurador Finisterre por parte de la sociedad Mapfre Seguros Generales, por un precio de 146,6 millones de euros. Finisterre operaba en los ramos de decesos, hogar, accidentes, responsabilidad civil, enfermedad, incendios y vida, con un número de asegurados de tres millones a finales de 2000; su cartera ascendía a 162,2 millones de euros, de los que 124,4 correspondían al seguro de decesos. Por su parte, la sociedad adquirente, MAPFRE Seguros Generales y sus filiales, operaba fundamentalmente en seguros de multirriesgo, con una cartera de 573,3 millones de euros en 2000, de los que 15,4 correspondían a decesos.

Finisterre

La sociedad fue creada en 1946 por D. Agustín Alonso, agente de seguros, y D. Rosendo Boix, funerario, en la ciudad de Valencia; ambos dirigieron la entidad, hasta 1982 el primero, año en que se produjo su jubilación, y hasta 1974 el segundo, fecha de su fallecimiento.

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, de Sevilla, y de la Associação de Estudos Superiores da Empresa. AESE-Lisboa.

Preparado por los Profesores D. Rafael de Lecea Pamplona y D. José Luis Lucas Tomás.

Copyright c. 2004. San Telmo, Sevilla.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de San Telmo.

La actividad inicial como aseguradora de "enterramientos" se fue ampliando mediante la introducción de otros ramos, produciéndose las consiguientes autorizaciones de la Dirección General de Seguros para trabajar en los mismos: Decesos (1944), Vida, Accidentes e Incendios (1953), Enfermedad y Robo (1954), Responsabilidad Civil (1962); a partir de 1964 se incorporan seguros complementarios de Decesos (traslado nacional, asistencia internacional, responsabilidad civil familiar, etc, que posteriormente configuran el llamado Multiseguro Familiar) y, asimismo, la actividad de riesgos industriales, pero esta última fue abandonada a final de los años sesenta.

La evolución de la recaudación de primas de la Compañía fue la siguiente (en miles de euros):

1950	174
1960	667
1970	1.953
1980	12.321
1990	61.303
2000	168.049

Los fundadores buscaron desde el primer momento tener presencia en toda España y ya en 1955 contaban con 80 agencias; en 2000 se disponía de 56 agencias directas (el agente tiene contrato mercantil en el que se especifica su retribución personal, soportando él las retribuciones de sus subagentes, perteneciendo los derechos económicos de la cartera a Finisterre) dos sociedades de agencia de seguros propias con un total de 34 oficinas y 103 agencias afectas. Las primas de las agencias directas y de las agencias de seguros propias representaban el 29 por ciento del total en 2000.

La evolución reciente de las primas por ramos de actividad ha sido la siguiente (en miles de euros):

	1998	1999	2000
Decesos	107.978	114.559	119.649
Hogar	16.582	17.195	18.902
Accidentes	10.968	9.887	10.836
Vida	5.018	4.808	6.665
Responsabilidad Civil	3.877	3.600	3.967
Enfermedad	2.945	3.474	3.684
Edificios	1.953	1.983	2.194
Incendios	1.785	1.653	1.575
As. Sanitaria	174	150	174
Otros	451	415	403
	151.732	157.724	168.049

Los porcentajes de siniestralidad por ramos (incluyendo la variación de las provisiones de decesos y de vida, así como los gastos imputables a las prestaciones) ha sido la siguiente:

	1998	1999	2000
Decesos	48,41	51,79	52,71
Hogar	63,95	82,96	61,72
Accidentes	25,21	31,53	13,02
Vida	121,64	194,83	140,42
Responsabilidad Civil	38,42	41,18	21,45
Enfermedad	38,00	33,06	32,59
Incendios	31,81	30,58	12,42
Otros Daños	89,37	90,95	120,09

La situación patrimonial del grupo ha tenido la siguiente evolución (en miles de euros):

	1998	1999	2000
Capital suscrito	18.030	20.002	20.002
Prima emisión	24	24	24
Reservas	11.011	14.875	18.649
Pérdidas y Ganancias	7.513	6.094	5.433
	36.578	40.995	44.108

Las inversiones tuvieron la siguiente evolución (en miles de euros):

	1998	1999	2000
Inmovilizado	4.724	5.024	5.968
Inv. Materiales	18.463	18.451	18.319
Inv. Financieras	65.811	86.966	109.546
Emp. Grupo	2.608	727	1.010
Acciones	15.206	20.002	22.832
Val. R. Fija	22.231	39.036	54.350
Otras inversiones	25.759	27.803	32.365
Tesorería	15.133	10.728	6.052

El Anexo 1 contiene la evolución de los balances de situación de Finisterre, y el Anexo 2 muestra las cuentas de pérdidas y ganancias de los tres últimos ejercicios. Por otra parte, el Anexo 3 contiene la cuenta técnica del ramo de Decesos de esta sociedad.

El número medio de empleados durante el ejercicio 2000 fue de 134 personas (18 directivos, 8 jefes, 83 administrativos e inspectores, 24 varios), ascendiendo el gasto de personal a 4.285.567 euros. Añadiendo las agencias controladas directamente por Finisterre, el total de empleados ascendía a 335 personas. Finisterre tenía en el momento de la venta a Mapfre cincuenta y tres accionistas, pertenecientes al ámbito familiar de los fundadores.

MAPFRE Seguros Generales

La compañía es filial de Corporación Mapfre y forma parte del Sistema Mapfre, integrado por Mapfre Mutualidad (creada en 1933 por un grupo de empresarios agrícolas para asegurar sus riesgos en régimen mutualista) y diversas sociedades de seguros, banca, finanzas e inversión mobiliaria e inmobiliaria en España y otros 27 países. El Sistema obtuvo en 2000 unos ingresos de 6.900 millones de euros y las primas de seguros directos ascendieron a 5.350 millones; disponía de 3.100 oficinas, de ellas 2.500 en España. La plantilla total era de 15.600 empleados y contaba con la colaboración de más de 20.000 agentes.

La organización Mapfre Seguros Generales operaba en seguros de Hogar y, además, en otros ramos del seguro No Vida, como Accidentes, Decesos, Comunidades, Comercio y Pequeñas Empresas. El total de la plantilla en 2000 era de 1.520 personas. La entidad está integrada en Mapfre Caja Madrid Holding, constituido por Corporación Mapfre (51 por ciento) y Caja Madrid ⁽¹⁾.

Mapfre Seguros Generales ha venido comercializando el producto de Decesos desde principios de la década de los 90, habiendo alcanzado en el año 2000 un número de pólizas de cartera de 151.293, con una población asegurada de 449.666 personas, de las que el 50% corresponden a hombres y el 50% restante a mujeres. La edad media del colectivo se sitúa en 34 años.

El número medio de asegurados por póliza es de 2,9, lo que da idea del sentido de Unidad familiar de este seguro; el coste por póliza ronda los 121 euros y los 41 euros por asegurado/año.

El Anexo 4 contiene la evolución de los balances de situación, mientras el Anexo 5 muestra las cuentas de pérdidas y ganancias. Por otra parte, el Anexo 6 contiene la cuenta técnica del ramo de Decesos de Mapfre Seguros Generales. El Anexo 7 muestra las coberturas integradas en los ramos de Hogar y Decesos.

El sector del seguro de Decesos

El origen del seguro de Decesos fue la financiación de un serie de servicios necesarios en caso de fallecimiento de un miembro de la familia; por otra parte, y cada día más importante, se trata de prestar un conjunto de atenciones que intentan evitar complicaciones burocráticas y de muchos otros tipos, que se hacen muy útiles en esas circunstancias.

(1) En 1999 se llegó a un acuerdo entre el Sistema Mapfre y Caja de Madrid para el desarrollo de la actividad aseguradora y financiera en Latinoamérica, la producción conjunta de seguros en España y la distribución de productos de seguros y financieros a través de la red de Caja Madrid y la distribución de productos financieros a través de la red de agentes de Mapfre.

El volumen de primas del ramo de Decesos fue en España de 904 millones de euros en 2000 (889 en el año 1999, 691 en 1995 y 396 en 1990). El número de asegurados ascendía al 52 por ciento de la población española. El sector lo componían 75 entidades aseguradoras, representando las tres primeras el 77 por ciento del total. El Apéndice I contiene diversas informaciones sobre el seguro de Decesos.

Entrevista con D. Rafael de Lecea, Director General Adjunto de Desarrollo Societario de Mapfre Seguros Generales

P. *¿Qué razones llevaron a Mapfre Seguros Generales a adquirir Finisterre?*

R. El Sistema Mapfre tiene en España un volumen de actividad significativo – si lo comparamos con el tamaño del mercado asegurador y viendo la posición relativa actual de las otras empresas aseguradoras que están presentes – pero observando esas mismas cifras en el contexto europeo no podemos sino pensar constantemente en distintas fórmulas que nos aproximen al grupo de los primeros grupos financieros de la Unión Europea.

Por otra parte, en el negocio asegurador de Decesos nuestra progresión, que partió desde cero, puede considerarse satisfactoria pero no suficiente; la adquisición de Finisterre permitía situarnos en la tercera posición por volumen de negocio en España, todavía lejos de las dos primeras.

Finalmente, nos permitía el acceso a un importante grupo de familias a las que podemos ofrecer un amplio grupo de soluciones para resolver necesidades o problemas, de un modo eficiente y con el prestigio de una marca que está consolidada.

Piense que el seguro de Decesos es el de mayor penetración entre las familias españolas. De hecho los datos del sector muestran crecimientos muy reducidos comparados con los de otros seguros de los que denominamos en nuestra actividad “de particulares”, aquellos cuyos clientes son personas y familias. Se trata, pues, de un mercado muy estable donde hay poco crecimiento de pólizas y de asegurados; esto se corresponde con la situación de crecimiento demográfico del mundo europeo y occidental, y por eso se compite, en gran parte, por intentar cambiar la póliza de cada familia. Incluso esto es también especialmente complicado en el sector – si se quieren respetar los sanos criterios técnico actuariales – por los derechos adquiridos y por la propia confianza que las instituciones aseguradoras, en una cuestión tan sensible como es esta, han conseguido a través de los años con esas familias.

P. *¿Qué compraban realmente al adquirir Finisterre?*

R. Comprábamos futuro. El futuro son los clientes que una empresa es capaz de captar y retener voluntariamente por proporcionarles satisfacción en sus expectativas, ratificadas en la percepción que van teniendo de que esa compañía responderá cuando la necesiten. Por supuesto, comprábamos volumen en un negocio rentable y el acceso a una red comercial nueva para nosotros, distinta, sorprendentemente distinta a la del resto de las empresas de seguros, muy especializada, y hábil en la obtención de esa confianza de los clientes. Casi se podría hablar de un nuevo canal que, como el bancario al que habíamos accedido poco tiempo atrás; pensábamos que podría ser complementario de los existentes – sobre todo el mayor y especialmente querido en nuestra casa, que nos ha hecho grandes, que es el de los agentes –.

P. *¿Qué razones considera que llevaron a Finisterre a vender?*

R. En mi opinión, el futuro que veía Mapfre Seguros Generales, es el que no veían, con carácter general, sus accionistas. Los distintos grupos familiares contemplaban la dificultad de una gestión común, de unas inversiones inevitables, en las que también habrían tenido que aunar criterios, etc.. No fue un proceso fácil por su parte; habían existido conversaciones con otros grupos económicos que no fructificaron por razones económicas. En Mapfre Seguros Generales encontraron una buena respuesta a sus dificultades, aunque algunos de los accionistas hubiesen deseado continuar como independientes.

P. *¿Cuál va a ser el encaje de Finisterre dentro de Mapfre Seguros Generales?*

R. Mapfre Finisterre, como ya se denomina, va a recibir toda la cartera que esta entidad ha hecho a lo largo de sus años de actividad en este sector y cederá sus otras actividades menos importantes en volumen, sobre todo las de aseguramiento de bienes patrimoniales y Vida, a las correspondientes entidades de Mapfre. En este sentido, Mapfre Seguros Generales (que actúa como una entidad "holding") distribuye entre sus empresas participadas los negocios de acuerdo con criterios de especialización por tipo de cliente, de actividad y, en algún caso, como el de las Islas Canarias, geográfico.

La marca decidida ha sido Mapfre Finisterre, intentando sumar los aspectos de prestigio de ambas marcas en cuanto tales y en el caso de Finisterre como especialista en el sector de Decesos. Los aspectos de imagen están en la línea general de Mapfre.

En aspectos como el de las inversiones financieras o inmobiliarias, en que la especialización de Decesos no exige servicios propios independientes sino todo lo contrario, aparecen enseguida las economías de escala por su integración; en otros, como la gestión de lo funerario, hay una valiosa aportación de experiencia.

En términos culturales la operación es muy relevante, pues se trata de la integración de una empresa mediana y familiar en un grupo grande, con tradiciones propias y con muchos aspectos establecidos para poder seguir el orden necesario de una gran organización. Creo que ha sido importante el diseño del proceso de integración no como un “desembarco” de personas y equipos de Mapfre sino como la incorporación de las personas responsables de determinadas tareas en Finisterre a los mismos equipos de Mapfre, salvando la separación física por motivos geográficos. El equipo directivo de Finisterre se ha mantenido y en cuanto a las condiciones laborales y beneficios sociales está en proceso la equiparación total, que se completará al final de 2002.

La organización comercial de Mapfre sintió, en un primer momento, la aparente retirada de una actividad a la que se habían dedicado importantes esfuerzos en los últimos años, pero el desarrollo de negocio previsto, que exige la colaboración intensa de las dos redes de venta y servicio, va a permitir disipar esas inquietudes.

P. ¿Qué destacaría del proceso de integración iniciado?

R. Desde el primer momento se señalaron dos grandes grupos de tareas y se nombraron dos altos directivos de Mapfre para que hicieran de enlace entre las dos organizaciones, ayudando, con responsabilidad sobre su resultado, a la dirección general de Finisterre en todo lo que fuera necesario para que la integración fuera rápida y tuviera éxito; esos grupos fueron lo comercial, por un lado, y “todo lo demás”, por otro. La idea, muy enraizada en la cultura de Mapfre, es que las organizaciones comerciales capten y conserven clientes, tarea destinada a los equipos que saben hacerlo, y que los otros sectores de la empresa se ocupen de hacerles el resto del trabajo todo lo fácil que se pueda, en el sentido de que no se les distraiga de esa importante tarea.

Desde que se firmó la escritura pública de compra en el mes de marzo del 2001, considero que los aspectos a destacar son los siguientes:

- . se ha formalizado la integración de varios equipos de gestión mixtos;
- . ha empezado un cambio, que se ha intentado fuera no traumático, con éxito distinto, en la relación con los agentes;
- . se ha comenzado a trabajar en un nuevo producto, más parecido al de Mapfre Seguros Generales y hacia el que evolucionan las grandes compañías del mercado, exclusivamente a comisión;

- . se han dado pasos para la integración del servicio aprovechando la experiencia, sobre todo local, de los agentes de Finisterre y las facilidades de los centros telefónicos de atención permanente;
- . se ha adaptado la contabilidad y el control de gestión, con desarrollos nuevos en algunos casos, para hacer posible la consolidación contable y la información unificada en el holding Mapfre Seguros Generales (en 2001 supuso un gran avance, considerando los medios disponibles, que la entidad cerrara las cuentas del ejercicio anterior en abril; en 2002 el cierre se concluyó en los primeros días de febrero;)
- . se han preparado los procesos para el euro, muy retrasado en Finisterre en la fecha de la compra;
- . se ha cambiado la informática a entornos comunes que pueden dialogar;
- . se ha empezado a integrar la red de comunicaciones de Finisterre en la de Mapfre, que es una red propia; y
- . se han preparado contribuciones externas a algunos procesos como los de archivo o los de impresión y expedición de pólizas y recibos.

P. Si le parece vamos ahora a introducirnos un poco en el seguro de Decesos; en este sentido, ¿cómo se vende el servicio?

R. En las compañías “tradicionales” de Decesos, hasta un reciente cambio legislativo que ha modificado el panorama, el sistema más extendido ha sido que el agente vendía el producto, lo cobraba (muy fraccionado y presentándose en casa de cada cliente con mucha frecuencia, casi siempre cada mes) a través de una extensa red de cobradores que actualizaban la información sobre el cliente y actuaban en algunos casos también como subagentes, y entregaba a la aseguradora una cantidad menor, en el entorno del 13%, reteniendo el resto de las primas y haciéndose cargo de la prestación de todos los servicios. Periódicamente, rendía cuentas a la compañía.

La compañía tenía que cumplir sus obligaciones legales y podía controlar la calidad de los servicios prestados – de forma directa, cuando además era funerario, o contratándolos a terceros – por esos agentes, pero sólo recibía esa parte de las primas. Contractualmente, los agentes tenían una retribución parcialmente fija y, además, un diferencial variable que provenía de esas primas retenidas.

En Mapfre este es un producto a comisión que venden las oficinas directas y la red de agentes, recaudando las primas correspondientes, cobrándolas por un sistema de domiciliación bancaria (evitar trabajos no comerciales), entregándolas así a la aseguradora y garantizando en su nombre la prestación de una serie de servicios, muy semejantes a los de las otras entidades.

P. ¿Cómo se presta realmente el servicio?

R. En el caso de Finissterre, la responsabilidad está delegada por la aseguradora en el agente que tiene una ayuda parcial de aquella desde un centro telefónico situado en Valencia. En Mapfre Seguros Generales la prestación del servicio es centralizada. Existe un centro telefónico que funciona 24 horas por día y tiene preparados todos los servicios a prestar en cualquier momento y en cualquier punto de España, o del mundo, ya que hay actuaciones – también en las otras compañías de Decesos – que son desencadenadas en países distintos al nuestro. Esto se controla desde una red de responsables que, por zonas o regiones, *contratan primero y vigilan después* que todos los servicios sean prestados satisfactoriamente (se comprueba con controles de calidad).

P. ¿Cómo son las relaciones de las compañías de Decesos con los agentes?

R. Hasta 1999, los ingresos por primas y los gastos y prestaciones de servicios funcionaban por un sistema de contabilidad “de caja” que no había causado problemas pero que, actuarialmente, parecía que podría llegar a causarlos en el futuro por insuficiencia de los fondos para hacer frente a las obligaciones contraídas.

En la citada fecha, el organismo de control entendió que, a semejanza del resto de las compañías de seguros, y especialmente las de Vida, estas empresas debían constituir provisiones que garantizasen la obligación o el conjunto de obligaciones que, hacia el futuro, contraían con sus clientes en el momento de contratar la póliza. Para esto se siguieron procedimientos de cálculo actuarial y se definió que las aseguradoras debían constituir dos tipos de provisiones: unas, llamadas “provisiones de Decesos”, que se estimaron con carácter general en el 7,5% de las primas de la cartera existente entonces, que debían dotarse cada año, hasta alcanzar el 150% de esa cartera; otras, que se aplicarían a la nueva producción que se hiciera desde ese momento, cuyo importe se calcularía actuarialmente por cada aseguradora y sería aprobado por el organismo de control.

Este cambio de sistema alteró sustancialmente la relación entre las aseguradoras de Decesos y sus agentes ¿De dónde debían salir esas provisiones?, ¿debían añadirse a ese “canon” próximo al 13% que recibían las aseguradoras por todo concepto, aún liberadas de la prestación de los servicios? o ¿habría que constituirías restándolas de ese 13%? Las compañías, que sin duda eran las obligadas a esa dotación por su condición de aseguradoras, últimas garantes de las obligaciones de las pólizas, afirmaban que no podrían mantenerse sin esos ingresos; los agentes sostenían que añadiendo al canon ese valor su margen desaparecía y, con él, el interés por el negocio.

Y aquí empezó una batalla jurídico comercial, en la que la falta de una definición por la autoridad de control ha llevado a los tribunales a aseguradoras y agentes sin que tampoco exista hasta el momento sentencia del Tribunal Supremo que zanje la polémica. La solución propiciada por Mapfre Seguros Generales es reconocer su obligación de constituir las provisiones necesarias y exigibles, pero señalando que esto sólo puede hacerse – de acuerdo con el sistema que tradicionalmente había seguido esta entidad – con la recaudación del 100% de las primas, eliminando el sistema de “canon” y decidiendo trabajar únicamente productos a comisión.

- P. ¿Los clientes de Mapfre Finisterre son suyos o de los agentes?
- R. En seguros, sobre todo en lo que se llama riesgos de particulares – me parece distinto en los grandes riesgos que trabajan de forma muy especializada y profesional los corredores – hay que decir siempre que esa “propiedad” es compartida; por eso ha funcionado tan bien (Mapfre es un ejemplo de ello) la colaboración respetuosa entre aseguradoras y mediadores. En Mapfre, y también en Mapfre Finisterre, ya hay agentes de segunda generación y nos gustaría que fuera una figura frecuente. Pero además, sin merma de la armonía de esa colaboración, las aseguradoras controlan, de forma directa, sin agente, una parte importante de sus carteras de clientes.
- P. ¿Cuál es la relación de Mapfre Finisterre con las compañías de servicios funerarios?
- R. Son proveedores de los servicios y, por lo tanto, su papel es fundamental. Anualmente se pactan los precios, en función de esos ajustes se hacen los de las primas; hay grandes diferencias por zonas geográficas y, sobre todo, por el ámbito rural o urbano en el que viven los asegurados. En ocasiones coinciden el agente y el funerario. Las relaciones se cuidan y, como en el seguro de Hogar, se establecen bases de trabajo claras y satisfactorias; está tradicionalmente establecido que, en cualquier circunstancia, prevista o no, primero se prestan los servicios y después se analiza la situación entre aseguradora y funeraria. Nosotros trabajamos con algo más de 800 funerarias en España (de un total de 2.725 existentes en el país).
- P. ¿Tiene algo que ver el seguro de Decesos con el de Hogar?
- R. Estos seguros se parecen en el tipo de cliente, familias que contratan soluciones ante un problema que resulta difícil resolver desde el punto de vista económico o molesto en su gestión. Incluso las personas que no tienen problemas financieros para afrontar los que resuelve el seguro de Decesos, necesitan o les resulta útil el componente de servicio, el no tener que ocuparse de esas cuestiones cuando llega el momento.

La concepción es parecida. Una empresa, que cuenta con una cartera de clientes, diseña un producto o servicio, útil y novedoso, cuya prestación facilita y además garantiza; a continuación contrata con terceros profesionales a los que selecciona, controla permanentemente y con los que crea vínculos profesionales; estos vínculos son más intensos, duraderos y rentables para las dos partes (para la entidad por costes unitarios y para los proveedores de servicios por volumen) cuanto mayor sea la cartera de clientes a los que se les ofrece y contratan.

Por otra parte, se pueden distinguir por el tipo de acceso comercial; el canal de agentes profesionales es el más adecuado para ofrecer Decesos mientras que en Hogar hay además otros varios que son útiles para ese propósito, fundamentalmente y como complementario, el de la banca.

En cuanto a la prestación del servicio, me parece que la complejidad teórica es la misma. Todo es cuestión de contar con grandes profesionales (sean fontaneros, cristalers y albañiles o empresas funerarias, psicólogos, abogados y gestores), con los que exista un contacto, ocurran o no intervenciones, motivados y conscientes de que están obligados a resolver un problema que para el cliente, en ese momento, es siempre grave, aunque en un caso haya, como decía, un factor más económico o de confort familiar y en el otro predomine el aspecto emocional que exige una especial delicadeza.

- P. ¿Cuáles son las perspectivas para Hogar y para Decesos?
- R. En Hogar existe una cierta dependencia de los ciclos económicos y de la actividad de construcción de viviendas, lo esencial, sin embargo, es que el mercado *no está saturado*; aunque hay hogares no asegurables (al menos en la totalidad de los riesgos, por sus condiciones de construcción o de situación) existen grandes carteras mal aseguradas, donde cabe trabajar en completar coberturas y en actualizar capitales que no son hoy los reales (amenaza de que la aseguradora, en caso de siniestro con indemnización, *no de servicio, no se responsabilice de esos valores reales que hoy se le ocultan*). El mercado de las segundas residencias, por otra parte, sigue teniendo un desarrollo espectacular en algunas zonas de España.

Considero muy posible que haya concentraciones de empresas en búsqueda de *dimensión* y que, además, las que permanezcan tengan un plus de credibilidad (que permitirá seguramente mayores márgenes y rentabilidad); eso les exigirá una impecable prestación de los servicios (en la solvencia para responder a los aspectos económicos no hay riesgo y por eso los clientes no lo valoran).

Respecto a la exigencia de los clientes, será cada vez mayor de forma que los índices de calidad (tiempos de respuesta y forma de prestar los servicios) serán en lo objetivo cada vez mejores. Pero en lo subjetivo, en la percepción del cliente – que es lo que verdaderamente importa – les resultará difícil mejorar.

En Decesos, por su parte, hay un gran potencial en la venta cruzada y en la revisión de las carteras, que la tensión y la competencia comercial ha hecho en el pasado poco creíbles para los actuarios. Es decir, se sabe que en una gran parte del sector se paga por grupos familiares que en realidad son mayores (incluyen a más personas) y también que se paga por edades que no son las reales (son superiores, agravando el riesgo sin que se pague por ello).

El seguro de Decesos es uno de los de siniestralidad más previsible. Los actuarios con las tablas de mortalidad, las edades de los asegurados, los costes de los servicios establecidos al principio de cada ejercicio, y el resto de provisiones y otros costes de la empresa pueden predecir con un bajo margen de error la siniestralidad del año. Uno de los aspectos que caracteriza una buena gestión en una empresa de Decesos es la capacidad de la red comercial de captar y mantener asegurados de edades compensadas y lo más bajas que sea posible; y por supuesto una cuidada selección del riesgo médico.

La población del mundo occidental envejece. Esto es un freno al crecimiento en volumen del sector (que puede crecer por el lado que acabamos de ver, el de trabajar sobre datos reales) pero no debiera ser un riesgo agravado para los aseguradores; basta que se pague lo que corresponda al riesgo real que se está cubriendo y esto los actuarios lo determinan sin dificultad. Por otro lado, está la oportunidad extraordinaria de la inmigración, americana y africana, familias jóvenes ya formadas y familias potenciales, que se está produciendo en el mundo occidental en general y en la Unión Europea en particular.

El anexo 7 contiene un ejemplo de las coberturas de un producto-decesos y un producto-hogar.

- P. ¿Cómo puede aprovecharse el número de clientes que tiene Mapfre Finisterre?
- R. Existe una primera posibilidad de lo que tradicionalmente se llama “venta cruzada” al tratarse de dos grandes carteras de familias; en una de ellas el desarrollo del producto Hogar ha sido muy importante pero no el de Decesos y lo mismo sucede al contrario.

Es el momento del cruce de información y de la identificación de carencias; todo ese importante grupo de familias que no tienen el seguro de Decesos, o el de Hogar, en Mapfre, son potenciales clientes, una magnífica “materia prima” para la acción comercial de nuestras redes comerciales que por su dimensión, diversificación y volumen del negocio no pueden moverse en su actividad profesional a ciegas si se desea alcanzar una productividad importante.

La calidad de la información no siempre es todo lo buena que desearíamos pero se avanza rápido con las herramientas actuales, limitadas – correctamente – por la legislación que protege el tratamiento de esos datos. Cada vez está más claro que la estrategia de creación de bases de datos por el sistema de acumulación de información es caro, no siempre eficiente – los almacenados no son necesariamente los que se necesitan – y desde luego imposible de conseguir en plazos cortos; el verdaderamente útil para construirlas es el de seguir “pistas” que sugieran oportunidades comerciales desde ventas o servicios anteriores o desde la información, aún incompleta, sobre el cliente.

Como matiz, no creo que las familias españolas y las de los países mediterráneos en general sean establemente fieles a una marca, ni para un producto concreto ni, mucho menos, para una gama; este es un fenómeno que agudiza la competencia y la accesibilidad a la información, aspecto este en el que hemos avanzado muchos siglos en pocos años. Aun así, es tal el potencial de negocio que se esconde en esas familias y las oportunidades de aportarles soluciones que les resulten verdaderamente útiles que, se diría, existe un futuro garantizado.

- P. Mapfre tiene ya actuaciones conjuntas con Caja Madrid, ¿se podrá vender Decesos en la red de oficinas de la Caja?
- R. En mi opinión, el canal bancario está en una gran parte orientado a particulares y familias y por eso, conceptualmente, es posible. Nuestro trabajo en estos primeros momentos de trabajo con Caja Madrid es descubrir las distintas fórmulas y procedimientos que faciliten que los colaboradores de la banca se transformen en aseguradores y los aseguradores en canal de distribución de productos financieros; todo ello, pensando en clientes que son comunes, es decir, actuando de forma coordinada. En productos como Hogar y Decesos en que la post venta, el servicio, está encomendado a organizaciones distintas de las comerciales y de conservación de clientes, esto es, lo diré con osadía, más fácil.

- P. ¿Cuál es el nivel de bajas en los seguros de hogar y decesos y qué pueden hacer los agentes?
- R. En Hogar tenemos datos de nuestra empresa, obtenidos con bastante rigor y que se sitúan en el entorno del 7%, sobre la cartera inicial del año; no existen todavía datos fiables del sector aunque a través de ICEA, una institución sin ánimo de lucro creada por los aseguradores españoles para desarrollar este tipo de estudios, se está cerca de obtener datos que, en principio presentan tasas significativamente superiores a las de Mapfre Seguros Generales. En Decesos sucede lo mismo pero en Mapfre Finisterre no hemos llegado a conclusiones cuantitativas con el rigor que deseamos, y en el sector sucede lo mismo señalado para Hogar.

El papel de los agentes es fundamental en ambos casos. Hoy ya no se concreta la venta en un único momento sino que el intermediario tiene que ser capaz de crear una sucesión periódica de ventas reiteradas que recuerden al cliente, aunque no haya pasado nada, especialmente si no ha pasado nada y no ha podido comprobar si sus expectativas eran ciertas o no, la utilidad del seguro que un día decidió comprar. Las facilidades para el cambio, para la infidelidad, son mayores en Hogar donde el cambio no está penalizado; en Decesos, por la referencia de las edades actuariales, si lo está.

- P. ¿Qué niveles de rentabilidad tienen ambos tipos de seguros?
- R. Los datos más actualizados (ICEA) para el sector de Decesos, de septiembre de 2001, señalan un resultado de la cuenta técnica, la que cuantifica la parte más específica de la gestión del seguro por las compañías, del 9,04% de las primas. Los datos de Mapfre Finisterre son semejantes. Para Hogar, en esa misma fecha, y desde la misma fuente, el resultado se cifra en el 1,69% de las primas (3,28% en el cierre de 2000). Al cierre de cada trimestre ICEA compara (de momento sólo en Hogar) a Mapfre Seguros Generales con una muestra de las 10 principales entidades del sector; la rentabilidad a septiembre de 2001 en Mapfre Hogar fue del 10,15% de las primas.
- P. ¿Tiene el seguro de Decesos posibilidad de desarrollarse en otros países a partir del conocimiento desarrollado en Mapfre Finisterre?
- R. La necesidad existe y la posibilidad de prestarlo también pero lo que haremos es consolidar en el mercado nacional un modelo cuya gestión dominemos plenamente para después ser capaces de, haciendo las necesarias adaptaciones, presentarnos en otros mercados ofreciendo algo útil a esos clientes y de hacerlo con garantías de éxito.

En teoría es posible actuar en régimen de libre prestación de servicio conocido en la Unión Europea. Desde algunas entidades se ha trasladado a Unespa, patronal del seguro español, el interés en exportar a otros países el Seguro de Decesos de la misma forma que se está trabajando en España, con un éxito contrastado desde hace muchos años; se ha argumentado al mismo tiempo que quizás ahora es más sencillo al existir una tendencia a la armonización dentro de la Unión con criterios y normas técnicas similares. Existen experiencias de este Ramo en Hungría, Portugal y Francia, así como otras experiencias orientadas al Sistema de Iguales de Funerarios en algunos países, constituyendo una clara intromisión en lo que debe ser la actividad aseguradora. Por esta razón se insiste en exportar el modelo español, con el fin de evitar estas prácticas.

ANEXO 1

BALANCE DE SITUACIÓN DE FINISTERRE

(Miles de euros)

ACTIVO	1998	1999	2000
Activos Inmateriales y gastos establecimiento	78	150	114
Inversiones	84.274	105.418	128.869
Participación del Reaseguro en las Provisiones Técnicas	2.933	4.700	4.562
Créditos	18.649	18.884	20.428
Otros Activos	17.123	12.886	8.739
Ajustes por periodificación	667	4.063	4.964
TOTAL	123.724	146.100	167.676

PASIVO	1998	1999	2000
Capital y Reservas	35.568	39.631	43.501
Socios Externos	60	66	0
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	114	355	222
Provisiones Técnicas	76.232	89.665	104.576
Provisiones para Riesgos y Gastos	3.336	3.774	4.502
Depósitos recibidos por Reaseguro Cedido	1.250	1.905	1.010
Deudas	10.241	12.832	16.516
Ajustes por periodificación	12	787	733
TOTAL	126.814	149.015	171.060

ANEXO 2

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE FINISTERRE

(Miles de euros)

CUENTA TÉCNICA	1998	1999	2000
Primas Imputadas al Ejercicio Netas de Reaseguro	142.219	154.974	159.320
Ingresos de las Inversiones	5.923	6.169	7.691
Otros Ingresos Técnicos	63	3.702	75
Siniestralidad del Ejercicio Neta de Reaseguro	-64.972	-73.777	-69.353
Variación de otras Provisiones Técnicas Netas de Reaseguro	-7.602	-16.571	-13.306
Gastos de Explotación Netos	-59.982	-60.178	-68.222
Variación de la Provisión de estabilización	0	0	0
Otros Gastos Técnicos	-3.915	-4.271	-6.234
Gastos de las Inversiones	-2.210	-2.135	-3.037
Resultado de la Cuenta Técnica	9.524	7.912	6.933

CUENTA NO TÉCNICA	1998	1999	2000
Resultado de la Cuenta Técnica	9.524	7.912	6.933
Ingresos de las Inversiones	2.026	1.846	1.607
Gastos de las Inversiones	-137	-116	-254
Otros Ingresos	257	109	116
Otros Gastos	-219	-35	-84
Ingresos Extraordinarios	21	36	250
Impuesto sobre Beneficios	-3.959	-3.657	-3.135
Resultado Consolidado del Ejercicio	7.515	6.095	5.433

ANEXO 3

CUENTA TÉCNICA DEL RAMO DE DECESOS DE FINISTERRE

(Miles de euros)

	1998	1999	2000
Primas Imputadas	106.752	118.956	114.513
Ingresos de las Inversiones	2.404	3.040	2.903
Otros Ingresos Técnicos	45	833	53
Siniestralidad	-49.230	-54.249	-52.176
Gastos de Explotación	-46.940	-46.990	-50.884
Variación de la Provisión de Decesos	-2.877	-8.252	-8.691
Otros Gastos Técnicos	-2.810	-3.148	-5.543
Gastos de las Inversiones	-967	-1.148	-1.742
Resultado de la Cuenta Técnica	6.376	9.043	-1.567

Nota: La disminución del resultado de 2000 se debe a:

- separación de las primas de asistencia internacional cuyo resultado positivo ese año fue de 1.736 miles de euros (primas imputadas y resto epígrafes)
- dotación de provisión para insolvencias de agentes de 1999 y de 2000 por valor de 3.530 miles de euros (otros gastos técnicos 2000)
- cambio de vigencia de las pólizas y efecto de recuperación de provisiones por valor de 6.403 miles de euros (en 1999 en primas imputadas)
- reducción de rendimientos financieros (renta variable) por valor de 731 miles de euros (ingresos de las inversiones)

Valorando todos estos efectos, el resultado hubiera sido de 10.836 miles de euros.

ANEXO 4

BALANCE DE SITUACIÓN DE MAPFRE S. GENERALES (1)

(Miles de euros)

ACTIVO	1998	1999	2000	2001
Accionistas por Desembolsos no exigidos				60.101
Activos Inmateriales y gastos de establecimiento	6.900	9.129	12.326	132.535
Inversiones	338.190	375.927	530.583	652.296
Participación del Reaseguro en las Provisiones Técnicas	88.661	114.469	148.095	187.822
Créditos	94.479	112.852	140.939	209.994
Otros Activos	109.985	146.659	102.742	221.852
Ajustes por periodificación	38.110	60.077	68.233	86.576
TOTAL	676.325	819.113	1.002.918	1.551.176

PASIVO	1998	1999	2000	2001
Capital y Reservas	90.825	106.872	118.099	233.722
Socios Externos	8.588	9.796	12.152	16.690
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	709	709	709	1.557
Provisiones Técnicas	468.423	561.856	714.614	970.677
Provisiones para Riesgos y Gastos	10.289	15.855	16.672	23.962
Depósitos recibidos por Reaseguro Cedido y Retrocedido	24.125	28.055	34.131	45.731
Deudas	60.456	81.028	87.393	230.043
Ajustes por periodificación	12.910	14.941	19.148	28.794
TOTAL	676.325	819.113	1.002.918	1.551.176

(1) El ejercicio 2001 corresponde al balance consolidado con Mapfre Finisterre.

ANEXO 5

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE MAPFRE S. GENERALES (1)

(Miles de euros)

CUENTA TÉCNICA	1998	1999	2000	2001
Primas Imputadas al Ejercicio Netas de Reaseguro	314.984	338.208	414.381	642.850
Ingresos de las Inversiones	26.360	26.979	32.117	47.221
Otros Ingresos Técnicos	10.842	2.110	2.795	5.890
Siniestralidad del Ejercicio Neta de Reaseguro	-226.600	-231.864	-289.917	-398.350
Variación de otras Provisiones Técnicas Netas de Reaseguro	-6.088	-9.953	-9.827	-24.714
Participación en Beneficios y Extornos	-78	-1.328	2.699	-253
Gastos de Explotación Netos	-75.926	-63.918	-86.654	-168.259
Variación de la Provisión de estabilización	-962	-2.356	-1.659	-3.366
Otros Gastos Técnicos	-17.171	-13.649	-12.891	-20.776
Gastos de las Inversiones	-4.417	-6.329	-6.736	-12.795
Resultado de la Cuenta Técnica	20.945	37.900	44.308	67.448

CUENTA NO TÉCNICA	1998	1999	2000	2001
Resultado de la Cuenta Técnica	20.945	37.900	44.308	67.448
Ingresos de las Inversiones	3.119	3.420	4.514	7.128
Gastos de las Inversiones	-4.592	-1.100	-1.523	-10.154
Otros Ingresos	7.116	7.903	10.921	9.923
Otros Gastos	-5.205	-5.716	-96	-90
Ingresos Extraordinarios	10.085	1.340	1.749	1.569
Gastos Extraordinarios	-204	-66	-2.007	-1.779
Impuesto sobre Beneficios	-10.716	-13.703	-18.493	-21.919
Resultado del Ejercicio	20.549	29.978	39.373	52.126

(1) El ejercicio 2001 corresponde a la cuenta consolidada con Mapfre Finisterre.

ANEXO 6

CUENTA TÉCNICA RAMO DECESOS DE MAPFRE S. GENERALES (1)

(Miles de euros)

	1998	1999	2000	2001
Primas Imputadas	12.532	14.442	15.779	141.252
Ingresos de las Inversiones	2.682	2.305	3.396	7.874
Otros Ingresos Técnicos	124	17	1	225
Siniestralidad	-1.433	-1.337	-2.101	-57.015
Variación de Otras Provisiones Técnicas	-5.788	-11.290	-9.825	-9.185
Variación de la Provisión de Decesos	0	0	0	-10.104
Gastos de Explotación	-5.043	-3.127	-6.379	-57.081
Otros Gastos Técnicos	-431	-502	-422	-6.451
Gastos de las Inversiones	-330	-135	-88	-3.840
Resultado de la Cuenta Técnica	2.313	373	361	5.677

(1) El ejercicio 2001 corresponde a la cuenta consolidada con Mapfre Finisterre.

ANEXO 7

EJEMPLO DE COBERTURAS DE LOS PRODUCTOS HOGAR Y DECESOS

A. PRODUCTO - HOGAR

ASISTENCIA EN EL HOGAR

- **SERVICIOS URGENTES** como consecuencia de un siniestro de incendio, explosión, inundación o robo.
 - Vigilancia y protección de la vivienda
 - Sustitución de aparatos de TV y vídeo
- **ASISTENCIA FAMILIAR** a causa de accidentes ocurridos en la vivienda:
 - Personal sanitario a domicilio
 - Personal doméstico, a domicilio, a partir del décimo día de baja
 - Personal docente, a domicilio, a partir del trigésimo día de baja
- **REPARACIONES, REFORMAS Y OTROS SERVICIOS:**
 - Reparación de urgencia, (en casos no amparados por las otras coberturas) de averías de cerrajería, cristalería, electricidad y fontanería
 - Salvamento de personas encerradas en la vivienda por averías de cerrajería
 - Profesionales para la realización de reformas y otras reparaciones
 - Consultas telefónicas relacionadas con animales (legislación, veterinarios e información general)

DEFENSA JURÍDICA

MODALIDAD BÁSICA

- Costas judiciales, dirección jurídica y gastos conexos
 - Reclamación de daños y perjuicios
 - Defensa penal, Reclamaciones Laborales, Ausencia y Fallecimiento Legal
- Actuaciones y honorarios de profesionales
- *Servicio telefónico de orientación jurídica*

MODALIDAD AMPLIA

- Derecho de Propiedad y Derecho de Arrendamiento

ANEXO 7 (continuación)

ASISTENCIA EN VIAJE

- Enfermedad o accidente en el extranjero:
 - Gastos de curación
 - Prolongación de la estancia por prescripción médica
 - Traslado o repatriación
- Localización y salvamento
- Gastos de acompañante
En caso de hospitalización superior a 5 días
 - Desplazamiento y regreso
 - Estancia y alojamiento:
 - . España
 - . Extranjero
- Retorno anticipado del asegurado
- Robo o extravío del equipaje
 - Asesoramiento para su recuperación y gastos de reexpedición
 - Adquisición de vestuarios y objetos de aseo
- Envío de medicamentos
- Anticipo de fondos en el extranjero
- Transmisión de mensajes urgentes

B. CONTENIDO DEL PRODUCTO- DECESOS

DECESOS

- SERVICIO
 - NICHOS
 - LÁPIDA
 - TANATORIO
- } - Adaptado a las costumbres de cada Plaza
- Actualización automática de capitales y primas

ANEXO 7 (continuación)

ASISTENCIA

En España, por fallecimiento:

- *Traslado con libre elección de cementerio*
- *Incineración*

(Ambos, con elección personal a la contratación o a elección de los familiares al fallecimiento)

En España, por accidente o enfermedad grave (a más de 25 Km. del domicilio):

- *Traslado en ambulancia*
- *Desplazamiento de un familiar*
- *Asistencia a menores que viajen con el Asegurado*

En el extranjero, por fallecimiento:

- *Traslado internacional*
- *Acompañante por traslado*

En el extranjero, por accidente o enfermedad grave:

- *Repatriación sanitaria*
- *Gastos médicos de urgencia*
- *Prolongación de estancia en hotel*
- *Consulta médica a distancia*
- *Depósito de fianza por hospitalización*
- *Regreso anticipado, por fallecimiento de familiar allegado.*

TELEASISTENCIA post-hospitalaria

CONSULTA JURÍDICA extrajudicial

APÉNDICE I

INFORMACIONES SOBRE EL SECTOR DE DECESOS

1. El seguro de Decesos:

El seguro de Decesos o de Entierros es relativamente moderno en comparación con otros tipos de seguro; en civilizaciones antiguas existían formas de previsión similares, pero sin los elementos que conforman lo que es el seguro, como es el contrato o la póliza.

El seguro de Decesos es una modalidad típica del mercado español, que surgió a principios del siglo XX. En esos años la sociedad española estaba sumida en una profunda crisis como consecuencia de la pérdida de Cuba, Puerto Rico y Filipinas; la población era, por otra parte, fundamentalmente rural y con bajo nivel económico. Todo ello, junto a las tradiciones religiosas, dio lugar a la popularización de esta forma de previsión de los gastos de enterramiento.

Fueron las funerarias las primeras que comenzaron a garantizar el pago de la prestación del servicio de entierro a través del cobro de una cantidad establecida o "iguuala", cuya forma de cálculo se hacía en función de la esperanza de vida; la funeraria cobraba cantidades de forma mensual e incluso semanal, realizando el servicio funerario a sus asociados fallecidos. Posteriormente, y con la prosperidad del negocio, las funerarias instalaban sucursales que no explotaban directamente, sino a través de un sistema de concesión; mediante el pago de una cuota o canon calculado en función de las cantidades que cobraban, el concesionario estaba autorizado a trabajar, dentro de los límites de una población o territorio determinados, utilizando el nombre comercial de la empresa matriz. La gestión principal se hacía desde cada funeraria, llevándose la contabilidad unificada de todas ellas desde la casa madre.

Cuando surgió la normativa aseguradora en 1.954, la iguala funeraria se convirtió en el Seguro de Decesos. Las antiguas funerarias que cobraban las igualas pasaron a ser Agencias de Seguros, con un tipo de Contrato de Agencia que tenía un funcionamiento similar al antiguo pago del canon, estableciéndose un comisionamiento variable en función de la siniestralidad. La Agencia conservaba la gestión principal del seguro y remitía a la aseguradora un porcentaje establecido sobre el volumen de primas cobradas; la cantidad restante quedaba en poder del Agente para atender los gastos de siniestralidad y de gestión.

APÉNDICE I (continuación)

Durante los años 50 y 60 fue un seguro de gran crecimiento, influido en parte por la situación económica favorable de aquella época; a partir de los años 60, se comenzó a comercializar junto con otros productos complementarios, tales como accidentes, enfermedad, asistencia, etc., que ampliaban el conjunto de prestaciones garantizadas. Las cuotas de crecimiento anuales fueron considerables, tanto en número de pólizas como en volumen de primas recaudadas; actualmente, en España el número de asegurados es de aproximadamente 21 millones, algo más de la mitad de la población, siendo el primer Ramo en importancia considerando este dato.

Las compañías de decesos aseguran la prestación de una serie de servicios: fúnebre, cementerio, religioso y tramitación en general al ocurrir el fallecimiento del asegurado. Son las empresas de servicios funerarios, con las que tienen acuerdos o conciertos, las que realizan la prestación del servicio. Realmente es la empresa funeraria la que solicita a la persona que contrata el servicio la documentación que la aseguradora le requiera para aceptar el servicio a su cargo; generalmente, esto consiste en la presentación de la póliza o el último recibo que justifica estar al corriente de pago y en el caso de algunas compañías un volante sellado que autoriza la contratación.

2. Principales sociedades del sector de Decesos:

Sociedades	1999		2000	
	Primas *	Cuota Mercado **	Primas *	Cuota Mercado **
Santa Lucía	344.400	38,72	348.900	38,57
Ocaso	203.700	22,90	213.700	23,62
Finisterre	106.600	11,98	133.900	14,80
La Alianza	23.250	2,61	25.500	2,82
Almudena	18.700	2,11	24.900	2,76
Nortehispana	19.900	2,24	21.600	2,39
Previsora Bilbaína	16.100	1,81	18.600	2,05
Mapfre Seguros Generales	14.400	1,62	16.500	1,83
DKV Seguros	900	10	14.900	1,65
Oriente	10.400	1,17	13.400	1,49

* Primas en miles de euros

** Cuotas en porcentajes

APÉNDICE I (continuación)

3. Santa Lucía y El Ocaso:

Santa Lucía:

- La principal línea de negocio es la de Decesos, que representa el 66 por ciento de sus ingresos totales.
- La sociedad pertenece a las familias Álvarez, Priego y Otero.
- En los últimos diez años no ha llevado a cabo ninguna compra relevante.

El Ocaso:

- La principal línea de negocio es la de Decesos, que representa el 55 por ciento de sus ingresos totales.
- La sociedad pertenece casi en su totalidad a Dña Isabel Castelo.
- En los diez últimos años no ha llevado a cabo ninguna compra relevante.

4. Evolución de la siniestralidad y resultados del ramo de Decesos:

Años	Siniestralidad *	%	Resultado Técnico *	%	Resultado Téc. Financ. *	%
1996	282.476	37	52.889	7	95.561	13
1997	301.708	37	49.283	6	94.960	12
1998	326.350	39	56.495	7	97.364	11
1999	346.784	40	60.702	7	48.081	6

* En miles de euros

5. Primas y asegurados:

	1998	1999	2000
Prima media *	125,01	134,03	138,23
Prima por asegurado *	42,07	44,47	47,48
Asegurados por póliza	3,0	3,0	3,0

* En euros

La edad media de los asegurados oscila entre los 40 y los 45 años. El 80 por ciento de la población que supera los 60 años cuenta con seguro de entierro.

APÉNDICE I (continuación)

6. Coste medio de los servicios funerarios (en euros):

	Valencia	Barcelona	Burgos	Vizcaya	Navarra	Murcia
Féretro	487	347	386	273	321	429
Coche fúnebre	67	36	52	120	33	81
Corona de flores	79	36	90	88	118	58
Gastos de gestión	131	103	68	95	28	25
Certificado de defunción	24	3	18	3	24	3
Esquela más habitual	170	146	265	258	213	192
Tasa de inhumación	55	132	95	123	44	12
Coste tanatorio	225	70	165	160	160	314
Coste cremación y urna	197	249	354	161	302	392

Fuente: Estudio Revista Consumer

7. Cementerios en España (tipología por propiedad):

- Sacramentales y parroquiales, con gestión directa del arzobispado y parroquias.
- Anglicanos, gestionados por la Iglesia Anglicana y consulados británicos en algunos casos.
- De Comunidades (hebrea y musulmana).
- Privados, gestionados por entidades privadas.
- Municipales, gestionados por los ayuntamientos o por concesiones otorgadas a entidades privadas.