

# El aporte de las cooperativas funerarias para construir un mundo mejor

---

**Primer encuentro internacional de  
cooperativas y mutuales funerarias**

**En el marco de la cumbre internacional de cooperativas 2012**

Michel Lafleur  
IRECUS  
7 octubre 2012





---

*« Desde que los economistas y propietarios de empresas tomaron el control de las organizaciones, ellas han cambiado su sumisión. La eficiencia y la rentabilidad han hecho olvidar su razón de ser: servirnos. Pero ahora nosotros trabajamos para enriquecerlas »*

Bérard, D. (1999). Henry Mintzberg : la théorie prend trop de place!, *Revista l'Actualité*, 1999, juin, 14-16.

---



# Índice

<b>1- INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1- COOPERATIVAS : UNA CUESTIÓN DE CREACIÓN DE RIQUEZA.....	1
<b>2- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>3</b>
2.1- OBJETIVO.....	3
2.2- METODOLOGÍA.....	4
<b>3- RESULTADOS</b> .....	<b>4</b>
3.1- NÚMERO DE COOPERATIVAS CONSIDERADAS.....	4
3.2- NÚMERO DE MIEMBROS.....	6
3.3- NÚMERO DE FUNERALES REALIZADOS Y LA PORCIÓN DE MERCADO ESTIMADO .....	6
3.4- MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS .....	6
3.5- PRECIO.....	8
3.6- ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	9
<b>4- ANÁLISIS DEL SECTOR Y LOS RETOS A VENIR</b> .....	<b>13</b>
4.1- EMPRESAS FUNERARIAS EN EL MUNDO.....	13
4.1.1- <i>América</i> .....	14
4.1.1.1- Service Corporation International, ESTADOS UNIDOS (NYSE : SCI) .....	14
4.1.1.2- Carriage Services, Inc. (ESTADOS UNIDOS) (NYSE: CSV) .....	14
4.1.1.3- Stewart Enterprises (ESTADOS UNIDOS) (NASDAQ: STEI) .....	15
4.1.1.4- StoneMor Partners L.P (ESTADOS UNIDOS) (NYSE: STON) .....	16
4.1.1.5- Arbor Memorial (CANADÁ) (TSX : ABO).....	16
4.1.2- <i>EUROPA</i> .....	16
4.1.2.1- Dignity (REINO UNIDO) (LON: DTY).....	16
4.1.2.2- Funespaña (ESPAÑA) (MCE: FUN).....	17
4.1.3- <i>ASIA-PACÍFICO</i> .....	18
4.1.3.1- Invocare (AUSTRALIA) (ASX: IVC) .....	18
4.1.4- <i>China</i> .....	19
4.1.4.1- Sino (CHINA) (HKG: 8296).....	19
4.1.4.2- Sage International Group Limited (HKG: 8082) .....	19
4.1.4.3- ZMAY Holding Limited (HKG:8085).....	20
4.1.5- <i>Japón</i> .....	21
4.1.5.1- San Holdings Inc. (JAPON) (TYO: 9628).....	21
4.1.6- <i>Análisis</i> .....	21
4.2- LAS GRANDES TENDENCIAS DEL MERCADO Y LOS RETOS A VENIR.....	22
<b>5- CONCLUSIÓN</b> .....	<b>24</b>



# 1- Introducción

---

## 1.1-

### **ooperativas : una cuestión de creación de riqueza**

Desde hace más de 100 años las cooperativas se han desarrollado exitosamente, por todo el mundo y en diversos sectores económicos, la historia cooperativa ha tenido más éxitos que fracasos; reflejo de lo anterior son las casi mil millones de cooperativas que, junto con sus familias, representan casi la mitad de la población mundial vinculada a las cooperativas. A nivel mundial las cooperativas ofrecen más empleos que las multinacionales en su conjunto (ACI, 2012).

Desde el nacimiento del cooperativismo, los precursores encontraron en la cooperativa una solución empresarial a los desequilibrios del desarrollo (Fairbain, 1999; Leclerc, 1982; Lambert, 1980). Los seis principios cooperativos (siete a partir de 1995) guían la estrategia de la cooperativa y, además, contribuyen a su desarrollo. Se debe destacar que la identidad cooperativa se encuentra en estos principios y valores compartidos.

La cooperativa es «una asociación autónoma de personas, voluntariamente reunidas para satisfacer sus aspiraciones y sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa cuya propiedad es colectiva y el poder es ejercido democráticamente» (Alianza Cooperativa Internacional, 1995). Esta definición refleja el funcionamiento pero no la razón de ser de la cooperativa, la cual consiste en un desarrollo centrado en el ser humano, es decir, centrado en la persona (Marengo, 2004).

Se debe señalar que este tipo de empresa nació como respuesta a los problemas del naciente capitalismo. La primera cooperativa exitosa fue la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, en Inglaterra, la cual fue el resultado de la síntesis de ideas de pensadores de la época como Fourier, King, Owen, Saint-Simon, Buchez, Plockboy, Proudhon, etc. Los pioneros de Rochdale tuvieron éxito en llevar a la práctica los principios del desarrollo humanista, al interior de la dinámica empresarial.

Los problemas generados por el naciente capitalismo se desprenden de una nueva visión del desarrollo. Para las cooperativas la visión del desarrollo adquiere sentido en sus valores fundamentales que son: la acción, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. De forma general las críticas al capitalismo oscilan alrededor de dos grandes temas:

El primer elemento trata sobre el **rol del capital**. En sus críticas, estos pensadores reprobaban del capitalismo que los detentores del capital obtengan todos los beneficios de la empresa, por el sólo hecho de ser los inversores financieros, sin que estos últimos participen realmente en la creación de la riqueza. Para estos pensadores la verdadera riqueza radica en el trabajo, en la producción o en el consumo, no en el capital. Ellos denuncian, mediante la creación de cooperativas, los ingresos sin trabajo (cooperativas de trabajadores); o el hecho de que los intermediarios facturen una carga al precio de los productos, sin que ellos agreguen un valor real (cooperativas de consumidores y cooperativas de productores).

En resumen, se critica que los dueños del capital obtengan todo el beneficio de la empresa; por lo tanto, a partir de esta crítica del modelo de desarrollo, se propone que el capital no sea la única razón para la toma de decisiones, ni el único motor y beneficiario del desarrollo. De esta manera son explicados, de forma desarrollista, los principios cooperativos del poder democrático ejercido por los miembros, de la participación económica de los miembros y de la autonomía e independencia de la cooperativa.

Un segundo elemento trata sobre la **organización** que conduce al cambio. Consiste en una reflexión sobre la mejor forma posible de organización para conducir los cambios necesarios a fin de solucionar los problemas del desarrollo. Las soluciones propuestas son agrupadas en tres escuelas: a) Un movimiento dentro de la organización sindical que promueve la defensa de los derechos de los trabajadores; b) Otros aprovechan los grandes cambios políticos de la sociedad, para construir una organización política de carácter socialista o comunista; c) Una tercera escuela es el cooperativismo que propone una solución empresarial: la organización cooperativa. Los autores de la escuela cooperativa describían la situación de pobreza en la cual vivían las clases trabajadoras, contrario a la abundancia y riqueza en que vivían los industriales. Se pensaba que para modificar la situación, se requeriría de una revolución por parte de los trabajadores; esa tarea no podría ser confiada a los gobiernos o a los mismos industriales. La idea era que las personas debían tomar en sus manos el destino de su desarrollo, y permitirse ser parte de ese desarrollo, en un ambiente democrático; por lo anterior, se debía crear una organización empresarial sustentada sobre estas bases. De esta manera, bajo la perspectiva desarrollista, son explicados los principios cooperativos de la adhesión voluntaria y abierta para todos; de la educación, la formación e información; la cooperación entre cooperativas; y el compromiso con la comunidad.

El objetivo de estos dos elementos fue promover un **desarrollo centrado en y por el ser humano**. El dinero es un medio hacia un mejor desarrollo (no un fin ni un punto de referencia para la toma de decisiones), este modo de organización coloca a los miembros (consumidor, productor, o trabajador) en el centro, allá donde ellos por sí mismos pueden mejorar su situación, de forma colectiva y democráticamente, mediante una empresa que establece una relación de uso entre los miembros, la sociedad y la empresa misma. El resultado es necesariamente un mejor desarrollo.

El rol del capital, el modo de organización y un desarrollo centrado sobre y por el Hombre, son particularmente pertinentes para el sector funerario. Las cooperativas funerarias se han venido desarrollando en estos contextos específicos, en donde la calidad de los servicios, el precio y el espíritu humano guían a esta industria.

## 2- Objetivos y metodología

---

### 2.1- Objetivo

El objetivo de la investigación es construir un primer panorama sobre las cooperativas funerarias en el mundo; para ello nos fijamos algunos objetivos secundarios, relativos a la colecta de información como:

#### **Datos cuantitativos:**

- Número de cooperativas;
- Número de miembros ;
- Número de funerales realizados;
- Datos financieros (ventas, activos, deudas, etc.);
- Mercados;
- Precio del servicio funerario en comparación a los ingresos medios disponibles;
- Presencia e importancia de los retornos de capital;
- Impacto de las cooperativas funerarias sobre el precio.

#### **Datos cualitativos :**

- Modelo de negocios;
- Misión de las cooperativas ;
- Existencia de programas de educación;
- Modo de administración de las cooperativas;
- Análisis de las ventajas competitivas, según los sitios de internet de las mismas cooperativas y de sus competidores.

Nosotros evaluamos los sitios de internet y los reportes anuales de las cooperativas, por lo que obtuvimos suficiente información significativa sobre: número de cooperativas, número de miembros, número de funerales realizados, el modelo de negocios y las ventajas competitivas. Para obtener la información faltante aplicamos un cuestionario directo, a manera de entrevistas. En paralelo, el IRECUS realizó un estudio sobre el impacto socio-económico de las 300 cooperativas y mutuales más grandes del mundo. Cabe mencionar que los datos obtenidos de ambas investigaciones son similares, por lo que se puede afirmar que encontramos retos y problemas semejantes en todos los sectores cooperativos.

Finalmente, a partir de esta información y de estudios externos, nosotros realizamos un análisis de las tendencias y retos del sector funerario.

## **2.2- Metodología**

Para este primer escenario, montamos en 2011 una primera lista de cooperativas funerarias a nivel mundial (ver anexo 1). Por lo tanto, iniciamos la investigación con esta lista la cual construimos con información de los sitios oficiales de las cooperativas y de los reportes anuales, estos últimos también disponibles en internet.

Nosotros somos conscientes de que existen, seguramente, otras cooperativas funerarias o de servicios funerarios que son adsorbidas por otro tipo de cooperativas de otros sectores, aunque hicimos hincapié para que la lista fuera lo más representativa posible, y en consecuencia, las conclusiones también lo fueran. Sin embargo, esperamos contar con la colaboración de todos los lectores de este reporte para que nos indiquen las cooperativas faltantes, a fin de actualizar o completar la lista.

Por otra parte, la información disponible en Internet es relativamente restringida, además que no todas las cooperativas poseen un sitio oficial de internet. Estos dos factores constituyen, a nivel metodológico, una limitante sobre nuestros resultados, lo cual se debe considerar para evitar generalizaciones apresuradas.

## **3- Resultados**

---

### **3.1- Número de cooperativas consideradas**

A nivel mundial, según las estimaciones más recientes de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), existen un total de 750 000 cooperativas. Sobre el ámbito funerario no hay datos estadísticos precisos. En nuestra investigación, según la información recabada de Internet, nosotros consideramos 97 cooperativas funerarias a nivel mundial, tal como lo hemos indicado en la sección anterior. Estas cifras son un primer estimado del número de cooperativas funerarias.

Veamos una primera imagen a nivel mundial de las 97 cooperativas, las cuales consideramos para nuestro estudio.

**Figura 1**  
**Cooperativas que ofrecen servicios funerarios en el mundo**



En términos de grandes regiones geográficas, según los datos que obtuvimos de las diferentes fuentes, incluyendo el Global300, hay que remarcar que América es la región que cuenta con el mayor número de cooperativas funerarias; pero en términos de número de miembros, de funerales y de áreas de mercado, el escenario es distinto.

**Tabla 1**  
**Número de cooperativas por región**

Región	Cooperativas funerarias		Cooperativas del Global 300	
	Número	% del total	Número	% del total
África	2	2,1 %	0	0 %
América	83	85,5 %	98	32,7 %
Asia-Pacífico	2	2,1 %	24	8,0 %
Europa	10	10,3 %	178	59,3 %
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100 %</b>	<b>300</b>	<b>100 %</b>

### **3.2- Número de miembros**

Sobre el número de miembros por cooperativa nuestros datos están incompletos. De manera general, considerando la fuente de los datos, las estimaciones que consideramos fiables provienen de Inglaterra, de Suecia y Quebec.

Para el caso de Quebec, existen 170 000 miembros (de una población total de 8 millones, de los cuales 6.5 son adultos), por lo que los miembros representan 2.1% de la población adulta de Quebec. Sobre Inglaterra, de acuerdo a los datos disponibles en los reportes anuales de las cooperativas, hemos contabilizado un total de 1 919 850 miembros (de una población nacional de 62 millones, de los cuales 49 millones son adultos) por lo que representan el 3% de la población adulta. Cabe señalar que los miembros son parte de las cooperativas en donde les ofrecen, entre otros servicios, el servicio funerario, puesto que no hay cooperativas centradas exclusivamente sobre esta actividad. Con respecto a Suecia, Fonus trabaja con cooperativas locales, reagrupando casi 3 millones de miembros (de una población total de 9.4 millones, de los cuales 7.7 millones son adultos), por lo tanto los miembros representan el 38.9% de la población adulta total.

A partir de estos datos, se estima que entre el 2% y el 3% de la población total es miembro de una cooperativa funeraria.

### **3.3- Número de funerales realizados y la porción de mercado estimado**

De acuerdo a los datos, nosotros estimamos que en Inglaterra el movimiento cooperativo logra la confianza de cerca de 114 491 familias, quienes sufrieron un deceso, de un total de 470 000, es decir el 24.4% del mercado británico.

En Quebec, el movimiento cooperativo ofrece el servicio a 9 600 familias por año, de un total de 59 000, lo cual representa el 16.3% del mercado.

Finalmente, en Suecia Fonus organiza cerca de 25 709 funerales por año, de un total de 90 470 decesos. Esto representa el 28.4% del mercado.

Para una mejor comprensión de la porción de mercado de las cooperativas funerarias, habría sido necesario: 1. contar con datos regionales; 2. haber hecho un análisis más agudo de las comunidades en donde tienen presencia las cooperativas funerarias. No obstante nuestros datos son un buen indicador de los mercados de las cooperativas en este sector.

### **3.4- Modelo de plan de negocios**

El análisis de los sitios de internet y de los reportes anuales nos permite clasificar los modelos de plan de negocios en cuatro categorías.

### **3.4.1- COOPERATIVA MUTISERVICIOS CENTRALISADA CON VARIOS PUNTOS DE SERVICIO**

- *Ejemplo : Inglaterra, Suecia;*
- *Este modelo re-agrupa a varios tipos de miembros dentro de una misma cooperativa, los cuales tienen acceso a varios servicios (alimentación, farmacia, etc.). Las sucursales en donde se ofrecen los servicios funerarios son dirigidas por el consejo de administración, tal como en los otros sectores de cooperativas, aunque la administración se realiza a través de un vicepresidente o mediante un departamento de servicios funerarios. Ejemplo: una de las cooperativas, Coop Group, tiene 900 casas funerarias, y entre 60 y 70 puntos de servicio; los directivos de la sucursal se reportan ante un vicepresidente o departamento, no hay consejo de administración local;*
- *Por otro lado, notemos que la cooperativa Fonus de Suecia tiene puntos de servicio en Noruega, Dinamarca y Finlandia. Ella tiene su propio consejo de administración y posee su propia fábrica de ataúdes.*

### **3.4.2- COOPERATIVAS AUTÓNOMAS REAGRUPADAS, O NO, EN RED**

- *Ejemplos reagrupados en federación : Quebec, Canadá (la mayor parte en federación);*
- *Ejemplos no reagrupados en federación: Estados Unidos, América Latina, Asia-Pacífico, África, Canadá (un gran número se encuentra fuera de las federaciones);*
- *Este modelo agrupa a varios miembros individuales, al interior de una misma cooperativa especializada en servicios funerarios. Cada cooperativa tiene su propio consejo de administración y su propia dirección general. Muchas cooperativas administran algunas sucursales (entre 2 y 12). Entre estas cooperativas la gran mayoría se agrupa en cooperativas de segundo nivel, quienes les ofrecen servicios varios.*
- *Aclaremos que la federación de cooperativas funerarias de Quebec agrupa a la mayoría de cooperativas funerarias de Quebec, aunque también a miembros auxiliares de las provincias canadienses, de Estados Unidos y de Perú, convirtiéndose en una de las federaciones sectoriales más internacionales.*

### **3.4.3- RED DE SOCIEDADES DE CONSUMIDORES, REAGRUPADAS EN RED**

- *Ejemplo : Memorial Society, Estados Unidos y Canadá;*
- *Este modelo agrupa un número importante de consumidores y de organizaciones de consumidores. Su función es defender los intereses de los consumidores miembros e, incluso en varios casos, negociar los precios de servicios funerarios ante las empresas locales.*

### **3.4.4- COOPERATIVAS DE EMPRESARIOS FUNERARIOS**

- *Ejemplo : Estados Unidos;*
- *En nuestra investigación un solo ejemplo fue considerado: la cooperativa Thanexus Incorporated, la cual reagrupa 113 casas funerarias independientes (según nuestros datos, ninguna de estas casas funerarias está bajo la forma de cooperativa de consumidores). Esta cooperativa funeraria ofrece un abanico de servicios a sus 113 miembros.*

### 3.5- Precio

De acuerdo a nuestra investigación, observamos que algunos sitios de internet de las cooperativas mostraban estudios sobre el impacto de las cooperativas en relación a los precios de los servicios funerarios.

En 2009 la *People's Memorial (PMA)* y la *Education Fund* ([funeralinformation.org/Price-info/Price-survey](http://funeralinformation.org/Price-info/Price-survey)) han realizado una encuesta sobre los precios de cremaciones e inhumaciones en 226 salones funerarios de todo el estado de Washington. Este es el análisis más grande, sobre los precios de servicios funerarios, jamás realizado anteriormente en el estado de Washington. Este análisis nos muestra una extensa gama de precios, una variación para el servicio de cremación de hasta 700% y, por el servicio de sepultura de hasta 400% en función de la elección de la casa funeraria.

Esta encuesta de precios muestra que el costo medio por la incineración directa, en el estado de Washington, es de US\$ 1593; los costos pueden tener una variación de US\$ 549 hasta US\$ 3 944 por un servicio similar, poco importa el lugar donde usted contrate el servicio. El precio promedio de un entierro es de US\$ 2 493, hay una variación en el precio que va de US\$ 990 a US\$ 4 233. Un servicio funerario completo (ataúd básico, exposición y entierro) cuesta en promedio US\$ 4 172, aunque se pueden encontrar precios de US\$ 1 997 hasta US\$ 8 315.

En conclusión: la diferencia de precios demuestra el mal funcionamiento del mercado en este sector, se refleja en las ganancias excesivas de quienes ofrecen estos servicios. Esta agrupación invita a sus miembros y al público en general a comparar precios y servicios. También se puede agregar que las cooperativas funerarias, que giran alrededor de los intereses de sus miembros consumidores, tienen otra lógica de negocio, por lo que contribuyen al mejor funcionamiento de este mercado.

En Quebec hay una importante presencia de las cooperativas funerarias, lo que garantiza un mejor funcionamiento del mercado, «En la última edición del estudio *Le marché funéraire au Québec*, se conoció que los usuarios de la red de cooperativas funerarias habían gastado en promedio CAD\$ 3 677 por el servicio funerario, en el año 2004, mientras que en general los quebequenses gastaban CAD\$ 5 698 y los canadienses de otras provincias CAD\$ 6 325». (revista la *Bel* *Âge*, [http://www.lebelage.ca/argent\\_et\\_droits/testament\\_et\\_succession/les\\_cooperatives\\_funeraires\\_economiques\\_et\\_ecologiques.php](http://www.lebelage.ca/argent_et_droits/testament_et_succession/les_cooperatives_funeraires_economiques_et_ecologiques.php)).

Para quienes utilizan los servicios funerarios de las cooperativas, hay un ahorro de CAD\$ 1 500 a CAD\$ 2000. En suma, como señala Alain Leclerc (director general de la Federación de cooperativas funerarias de Quebec), «nuestros miembros ahorran 14 millones de dólares por año» (revista [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/publications/finances-personnelles/v48-n5-cooperativement.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/publications/finances-personnelles/v48-n5-cooperativement.pdf)).

En resumen, uno de los primeros impactos de la presencia de las cooperativas es el ajuste de los precios en el mercado, y además, el beneficio (ganancia) tanto para los miembros como para la población en general.

### 3.6- Análisis de las ventajas competitivas

Para analizar las ventajas competitivas, nosotros proponemos un análisis sobre tres aspectos: los servicios ofrecidos, las ventajas competitivas de las cooperativas y de los competidores, y el análisis de la identidad cooperativa.

#### 3.6.1- SERVICIOS OFRECIDOS

Para esta parte del análisis, nosotros presentamos la diversidad de servicios ofrecidos por las cooperativas, según la información disponible en los sitios de internet.

**Tabla 2**  
**Servicios ofrecidos**

<b>Categorización de los servicios</b>	<b>Proporción</b>
Transporte	Todos
Servicios de apoyo durante y después de los funerales	Todos
Preparación del homenaje	Gran mayoría
Tanatología	Gran mayoría
Conservación de cuerpo	Gran mayoría
Gestión de pagos	Gran mayoría
Elaboración y presentación del informe de necropsia	Gran mayoría
Coordinación con los proveedores de servicios (cementerio, crematorios, sala de exposición, etc.)	Gran mayoría
Sala de exposición (propiedad de la cooperativa)	Gran mayoría
Contrato de previsión funerario	Gran mayoría
Sitio de internet para dolientes	Gran mayoría
Membrecía en línea	mayoría
Crematorio	mayoría
Gestión ante el registro civil	mayoría
Cementerio	mayoría
Información sobre precios por Internet	minoría

El análisis de los sitios de internet de las empresas funerarias, no cooperativas, demuestra que a nivel de la percepción, estas empresas ofrecen el mismo tipo de servicios que las cooperativas. La diferencia se sitúa al nivel del acompañamiento del duelo, post-funeral, además de la membrecía en línea (este último servicio es exclusivo de las cooperativas).

#### 3.6.2- ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Para esta segunda parte analizamos, a partir de la lectura de los sitios de internet, cuáles eran los argumentos presentados a los consumidores, o a los miembros, para escoger los servicios de la cooperativa y no los de la competencia.

Resumimos todo en cuatro argumentos principales:

- 1) La cooperativa es la mejor opción en materia de calidad de los servicios funerarios:
  - Se presenta el aspecto local de la cooperativa en su dinámica de propiedad y de toma de decisiones. Por ello, el servicio gira en torno a la persona y no sobre las ganancias económicas. El resultado es un servicio más humano y más solidario;
  - Menos de la mitad de las cooperativas presentan a sus miembros del consejo de administración;
  - Este argumento se encuentra en el 95% de los sitios de internet de las cooperativas.
- 2) La cooperativa presenta el argumento de precio más bajo y/o razonable:
  - Se expone que los precios de la cooperativa son los mejores del mercado o que son los más competitivos. Aparece con frecuencia el concepto de precio justo;
  - Este argumento fue encontrado en el 80% de los sitios de internet de las cooperativas.
- 3) La cooperativa se presenta como un ofertante de servicios diversificados y completos:
  - Este argumento aparece de diversas formas, sea como argumento al interior del argumento 1, o a lo largo en la visita del sitio de internet. En la mayoría de los casos se presenta como un despliegue durante la visita al sitio, aunque algunas veces el argumento está escrito (ver la tabla 2);
  - Se observa una diferencia entre las cooperativas más pequeñas y las más grandes; en la medida que la cooperativa es más antigua y la cifra de negocios es mayor, este argumento es más importante.
  - Nosotros proponemos la hipótesis que, al inicio una cooperativa presenta como argumento principal el precio; pero a medida que pasa el tiempo, el principal argumento es la diversidad de servicios y la calidad;
  - Este argumento se encuentra en el 70% de los sitios de internet de las cooperativas.
- 4) La cooperativa ofrece los servicios para todos, incluyendo a las personas menos afortunadas:
  - Este argumento está presente en pequeñas y en grandes cooperativas. Se encuentra al final de página o después del segundo o tercer clic sobre el sitio;
  - Encontramos este argumento en el 60% de los sitios de internet de las cooperativas.

También hicimos una evaluación sobre los argumentos de la competencia (empresas no cooperativas), aunque con un cierto grado de subjetividad. Naturalmente el número de competidores era mayor, en consecuencia tomamos una muestra al azar de una treintena de sitios de internet de cuatro países.

De esta manera, al comparar los argumentos de las cooperativas en relación con los argumentos de la competencia, podemos determinar que el primer argumento de las cooperativas se encuentra, también, en primer rango entre los argumentos de las empresas de capital acción. Este argumento es asociado a una profesión de fe de estas empresas, hacia la búsqueda de una empatía con los dolientes, que es su razón de ser. Los competidores que poseen varios puntos de servicio presentan su red de filiales como una de sus fuerzas, además de su larga experiencia en este sector. El argumento entre las casas funerarias más pequeñas está asociado a la tradición de padre a hijo y el reconocimiento de la familia propietaria por la comunidad.

El argumento del mejor precio esta presente entre los competidores, pero con una menor frecuencia que entre las cooperativas. En relación a las grandes empresas funerarias, este argumento del mejor precio es también menos frecuente que en las cooperativas.

El análisis de los sitios de internet visitados nos muestran que la diversidad de servicios propuestos es inferior al de las cooperativas. Los servicios ofrecidos están ligados al transporte, a la preparación y a la exposición del funeral. Según los sitios consultados, las cooperativas parecen tener una ventaja sobre estos aspectos.

Finalmente, a diferencia de las cooperativas, no encontramos entre la competencia servicios para la población de menores ingresos. Sin embargo, en los Estados Unidos existe un acuerdo para brindar una atención especial a los veteranos de guerra, tal como en las cooperativas.

De forma general, los sitios de internet de la competencia nos parecieron más ligados al factor económico, haciendo énfasis sobre el personal y los consejeros de la casa funeraria. También se resalta la confianza y el prestigio de la funeraria, lo que fue menos frecuente en los sitios de internet de las cooperativas.

No debemos olvidar el aspecto subjetivo y fragmentado de esta parte de nuestro análisis.

### 3.6.3- ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD COOPERATIVA

Por último, al referirse al elemento distintivo de la cooperativa, el análisis de los sitios de internet demuestra que la identidad cooperativa está asociada a los siguientes aspectos:

1. **Oferta y calidad de los servicios; organización de ceremonias únicas:** estos argumentos hacen la diferencia cooperativa, además de que pueden asociarse a los argumentos 1 y 3. Están presentes en casi la totalidad de los sitios visitados.
2. **Dar un significado especial a la persona fallecida:** a veces es parte del argumento precedente. Se piensa en el argumento de que una empresa, propiedad de los miembros, esté en una posición de ventaja para dar un mejor sentido al duelo. Alrededor del 70% de los sitios de internet de las cooperativas hacen referencia a este argumento para presentar la identidad cooperativa.
3. **Propiedad local:** este elemento es con frecuencia presentado en los sitios de internet como un argumento de venta, pero en el 40% de los sitios visitados la propiedad de la cooperativa es utilizada como un argumento de identidad.

4. **Respeto al medio ambiente:** la cuestión del respeto al medio ambiente no es un argumento muy evocado en el sector funerario. Como argumento de la identidad cooperativa es utilizado en un 15% de los sitios.

Para realizar un análisis de la estrategia de una empresa es primordial preguntarse: ¿por qué la gente decide hacer negocios con nuestra organización? de esta manera se obtienen las ventajas competitivas. En la literatura estas ventajas competitivas se reflejan sea en una ventaja sobre el precio (cuando la gente nos prefiere por ofrecer un producto o servicio similar a un menor precio que la competencia); o bien, en una ventaja sobre la diferenciación (cuando la gente se inclina por nuestro producto o servicio porque ofrecemos una cualidad única que el consumidor busca y que el competidor no puede ofrecer). En el mundo del cooperativismo existen ciertas ventajas que son propias de la identidad cooperativa: la historia, el carácter democrático, etc. Que no pueden ser imitadas por la competencia. A estas ventajas de la identidad cooperativa las podemos llamar *el plus valor cooperativo*.

El análisis de los sitios de internet, el cual no deja de ser incompleto para llegar a una conclusión definitiva, nos permite afirmar, sin embargo, que las ventajas de las cooperativas se ubican en el tipo de servicios únicos y completos, además del buen precio. Sin olvidar que el *plus valor cooperativo* mantiene una ventaja sobre el mercado local, aunado a que se garantiza un servicio honesto para los miembros y para la población en general.

## 4- Análisis del sector y los retos a venir

---

### 4.1- Empresas funerarias en el mundo<sup>1</sup>

El sector funerario mundial ofrece una oferta global de servicios que varía considerablemente en función de las costumbres y tradiciones locales. Las formas de despedir a nuestros seres queridos son diferentes en América, Europa o África.

Sin embargo los ritos fúnebres son una constante en todo el mundo, en consecuencia las empresas de este sector ofrecen sus servicios a las familias para ayudarlas y acompañarlas en esta etapa de la vida. Prácticamente todas las familias deben pagar para adquirir bienes o servicios relacionados con el funeral de un familiar. Por lo tanto, como negocio representa también una opción de ingresos.

Ciertas personas se agrupan en cooperativas y mutuales para auto-ofrecerse estos servicios, otros hacen uso de las empresas funerarias de capital acción o privadas, que incluso cotizan en la bolsa de valores.

En esta parte del estudio se presenta a las empresas funerarias de capital-acción más importantes que operan actualmente en el mundo.

---

<sup>1</sup> Artículo escrito por Alain Leclerc, Director General de la Federación de Cooperativas Funerarias de Quebec.

#### **4.1.1- AMÉRICA**

##### **4.1.1.1- *Service Corporation International, ESTADOS UNIDOS (NYSE : SCI)***

Las cuatro empresas funerarias de capital-acción más importantes son americanas y cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York. La más grande es Service Corporation International (SCI). Quien opera una red de gran envergadura agrupando más de 1423 salones funerarios y 374 cementerios en los Estados Unidos, Canadá y Alemania, juntos cubren los servicios funerarios requeridos de un promedio de 300 000 decesos por año (según datos del 2011).

A mediados de la década de 1990, SCI extendió sus negocios por todo el mundo. De hecho, a finales de 1992, SCI tenía ya 1400 empresas funerarias y algunos cementerios en América. Posteriormente, en 1993, la compañía cruzó el Atlántico y el Pacífico para adquirir empresas funerarias en Australia (la empresa funeraria más grande del país); en Reino Unido estableció 534 puntos de servicio y acaparó el 15% del mercado; en Francia tenía 1100 puntos de servicio y además era el mayor fabricante de ataúdes de Europa. La empresa también tiene presencia en América del Sur.

Se estima que para cuando SCI arribe a su etapa máxima de éxito empresarial tendrá negocios al menos en 20 países y podrá controlar en promedio el 13% del mercado funerario estadounidense, el 28% del mercado francés, el 13% del mercado del Reino Unido y el 24% del mercado australiano. De esta manera, se hará cargo de un promedio de 500 000 decesos por año.

Por otra parte, es importante señalar que la escalada competitiva de las empresas funerarias americanas de capital-acción provocaron, en su momento, una burbuja especulativa que obligó a los dirigentes de la industria a recurrir al mercado de las Américas y a utilizar activos externos.

Hoy en día, SCI controla el 12% del mercado funerario americano y canadiense, cuenta con 13000 empleados y alcanza una cifra de facturación total de aproximadamente US\$ 2 mil millones.

##### **4.1.1.2- *Carriage Services, Inc. (ESTADOS UNIDOS) (NYSE: CSV)***

Fundada en 1991, CSV se convirtió en una compañía de capital-acción en 1996, *Carriage Services* está presente en los Estados Unidos. Y a finales del 2011, esta empresa operaba 159 funerarias en 25 estados y 33 cementerios en 12 estados de ese país.

**Figura 2**  
**Ubicación de los puntos de servicio de Carriage Services en Estados Unidos**

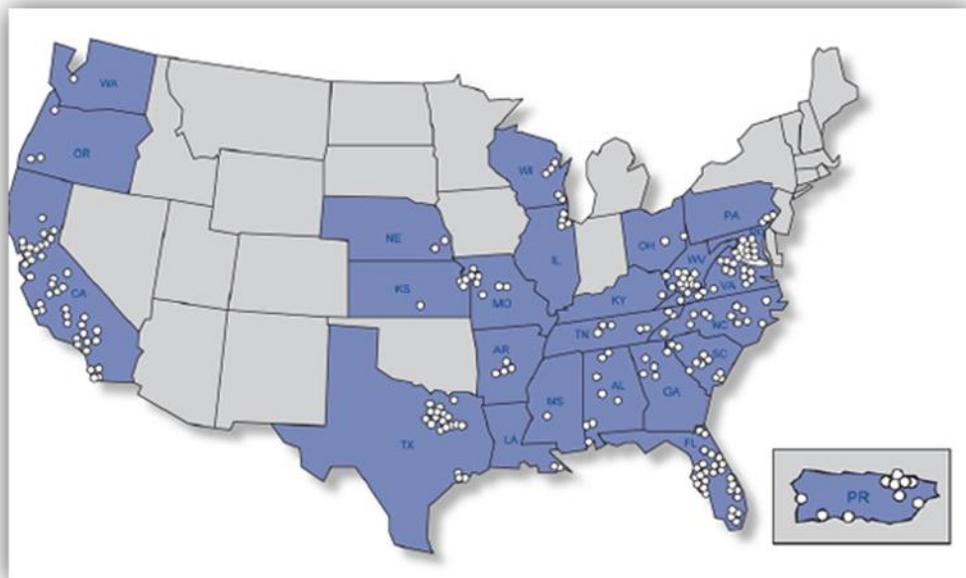


Carriage, durante el 2011, ha brindado sus servicios al menos a 28 000 decesos, por una cifra de facturación de US\$ 190 millones. De la misma manera, emplea a 2000 personas; en cuestión financiera, el 72% de sus ingresos provienen de los funerales, mientras que el 28% proviene de los cementerios.

**4.1.1.3- Stewart Enterprises (ESTADOS UNIDOS) (NASDAQ: STEI)**

Fundada en 1910 se convirtió en una compañía de capital-acción en 1991, Stewart Enterprises Inc. es el segundo mayor proveedor de servicios funerales en los Estados Unidos.

**Figura 3**  
**Ubicación de los puntos de servicio de Stewart Enterprises en Estados Unidos**



A finales de 2011, administraba 217 salones funerarias y 140 cementerios en 24 estados de los Estados Unidos y Puerto Rico. Cabe señalar que su estrategia operativa se basa en el concepto de "clusters", lo cual significa que los grupos funerarios y los cementerios están ubicados lo suficientemente cerca entre sí, y sus operaciones pueden ser integradas de manera inmediata dentro del mismo sistema de funcionamiento económico.

Stewart emplea a 5000 personas, y atiende un promedio de 100 000 decesos al año, obteniendo ingresos que alcanzan los US \$ 500 millones.

#### **4.1.1.4- StoneMor Partners L.P (ESTADOS UNIDOS) (NYSE: STON)**

StoneMor Partners LP es el segundo mayor propietario y operador de cementerios en los Estados Unidos. Al 31 de diciembre del 2011, la compañía operaba 274 cementerios en 26 estados de la unión americana y Puerto Rico. La empresa es propietaria de 253 cementerios, y opera otros 21 cementerios bajo acuerdos administrativos con otras empresas

En la misma fecha (31 de diciembre 2011), StoneMor Partners LP es reportado como propietario y operador de 69 funerarias en 18 estados de Estados Unidos y en Puerto Rico. Cabe aclarar que treinta y nueve de estas funerarias se encuentran en terrenos de cementerios que son de su propiedad.

Sus ingresos en el año señalado ascendieron a US\$ 52 millones, de los cuales el 85% provino de la actividad de sus cementerios.

#### **4.1.1.5- Arbor Memorial (CANADÁ) (TSX: ABO)**

Fundada en 1947 en London, Ontario, Arbor Memorial se ha centrado en la administración de cementerios. Esta empresa comenzó adquiriendo los 39 cementerios de su propiedad, cabe decir que su primer salón funerario tuvo sede en Hamilton, Canadá.

Posteriormente continuó con su desarrollo y en 1973 se convirtió en una compañía de capital-acción que cotiza, actualmente, en la Bolsa de Valores de Toronto. Opera 41 cementerios, 27 crematorios y 82 salones funerarios, sus ingresos se ubican en el orden de CAD\$ 264 millones de dólares. Atiende un promedio de 22 000 decesos por año.

### **4.1.2- EUROPA**

#### **4.1.2.1- Dignity (REINO UNIDO) (LON: DTY)**

Dignity fue creada por la empresa Service Corporation International, entró al mercado inglés en 1994. Pero en su deseo de dejar el suelo extranjero, vendió la empresa a sus dirigentes locales en aproximadamente US\$ 500 millones.

Dignity está dedicada a la prestación de servicios y ceremonias funerarias: cremación, mantenimiento de crematorios y la comercialización-administración de contratos de previsión funeraria.

Sus actividades se sitúan en tres áreas principales: servicios funerarios (65% del volumen total de facturación), los crematorios (28% del volumen total de facturación) y los contratos de

previsión funeraria. Sus ingresos están relacionados con la venta de servicios y artículos funerarios, tales como monumentos y tributos florales.

Hacia finales del 2011, Dignity operaba una red de 600 establecimientos funerarios y 35 crematorios en todo el Reino Unido, empleando 2450 trabajadores. Al curso del ejercicio fiscal terminado el 28 de diciembre del 2011, se concluyó que la compañía realizó en promedio 62300 servicios funerarios.

De esta forma la compañía ostenta el 11,3% del mercado funerario de Gran Bretaña, detrás de la Coop group y sus 100 000 decesos atendidos por año.

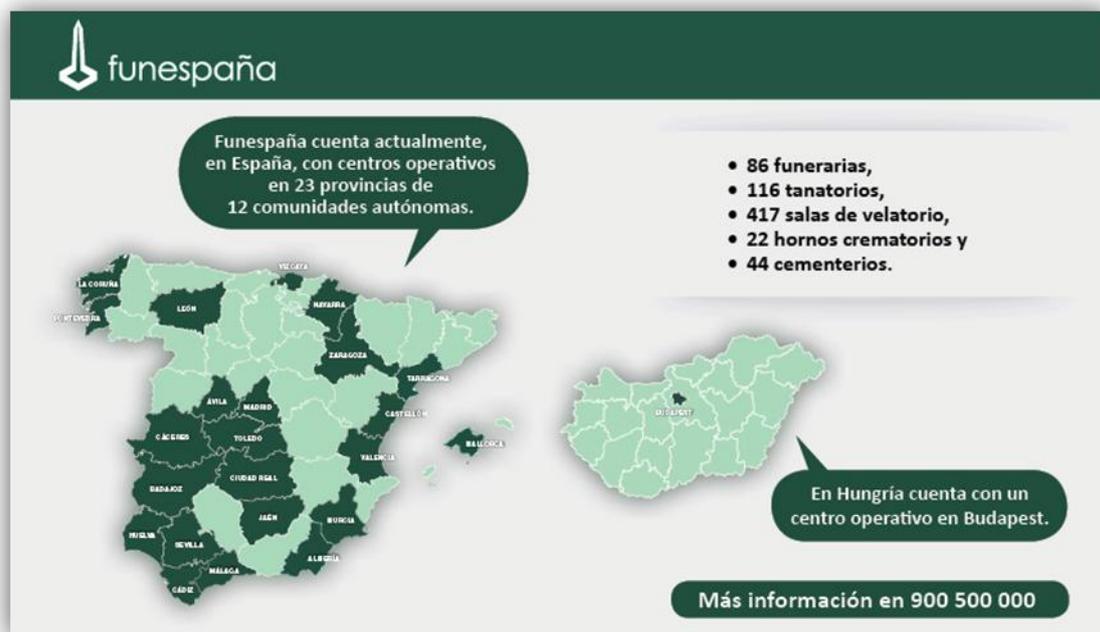
#### 4.1.2.2- Funespaña (ESPAÑA) (MCE: FUN)

*Funespaña SA* es una empresa con sede en España que se dedica principalmente a la prestación de servicios funerarios. Sus actividades incluyen la construcción y administración de cementerios, de salones funerales, la instalación y el mantenimiento de hornos crematorios, así como el servicio de transporte fúnebre.

También ofrece los servicios de inhumación, ceremonias fúnebres, venta de lápidas, monumentos conmemorativos, arreglos florales, transporte y repatriación de restos humanos, también realiza la organización de misas y vísperas fúnebres.

En el 2010 Funespaña atendió ofreció cerca de 31 500 funerales, realizó la inhumación de 28 000 personas, y 11000 incineraciones. Esta empresa además administra cementerios en Hungría y Argentina.

**Figura 4**  
**Ubicación de los puntos de servicio de *Funespaña*, España**



### 4.1.3- ASIA-PACÍFICO

#### 4.1.3.1- *Invocare (AUSTRALIA) (ASX: IVC)*

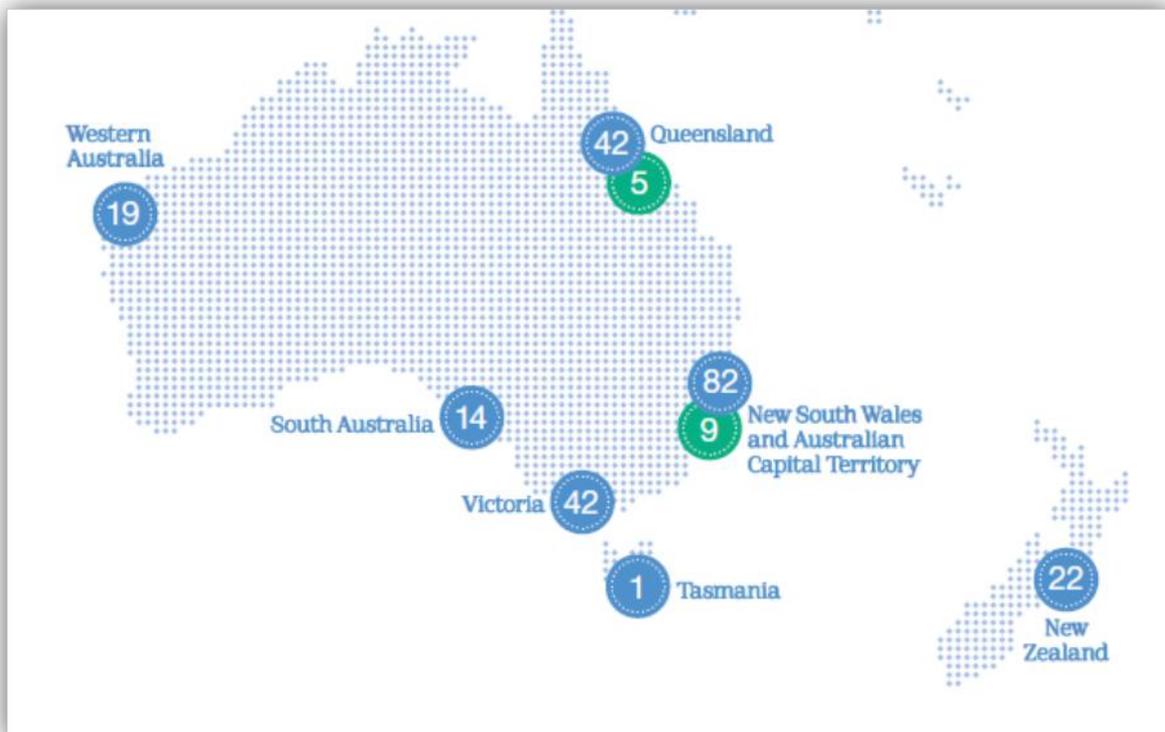
*InvoCare Limited* se dedica a la prestación de servicios en el sector funerario en Australia, en Nueva Zelanda y Singapur. Es el negocio más grande entre las funerarias privadas de la región Asia-Pacífico, con unos 50000 funerales al año.

La empresa inició sus actividades en la década de 1990 como *Service International Australia* (SCIA), una filial de SCI –empresa americana. SCI tenía entonces una participación del 20% sobre la empresa SCIA, se encontraba principalmente en manos de inversores privados. Pero en 2003, SCI renunció a su participación accionaria en SCIA. Como nota importante *InvoCare* cotiza en la Bolsa de Valores de Australia desde diciembre de 2003.

En tanto que para el 2011 adquirió la empresa funeraria más importante de Nueva Zelanda y la segunda en Australia. Actualmente posee el 26% del mercado con sus 250 salones funerarios y 14 cementerios y crematorios.

Sus ingresos ascienden a US\$ 330 millones cuyo 91% proviene de sus actividades en Australia, el 5% de sus actividades en Nueva Zelanda y el 3% de sus actividades en Singapur.

**Figura 5**  
**Ubicación de los puntos de servicio de *Invocare* en Australia**



*InvoCare* sostiene varios programas de apoyo a la comunidad, como el programa de donación de crema con filtro solar para escolares, el programa de reciclaje de teléfonos móviles y la colecta de juguetes para las familias más desfavorecidas.

Esta empresa es la segunda accionista más importante del banco americano de JP Morgan con una participación del 13%, mientras que en el banco HSBC ocupa el tercer lugar con una participación accionaria del 10%.

#### **4.1.4- CHINA**

China, con 1.34 millones de personas es el lugar preferido por las empresas funerarias. De acuerdo con las estimaciones del gobierno chino, la tasa de mortalidad es de 7 personas por cada 1 000 habitantes, lo que significa 9 millones de decesos por año.

Según un estudio realizado entre las empresas de capital – acción del ramo funerario, el precio medio de un funeral en China se estima en US\$ 2335.

##### **4.1.4.1- Sino (CHINA) (HKG: 8296)**

*Sino-Life Group Limited* es una empresa de portafolio creada e incorporada en 2005 a las Islas Caimán. La empresa se dedica principalmente a la prestación de los servicios funerarios en Taiwán y en la República Popular de China.

Sus ingresos ascendieron a US\$ 11.3 millones en 2011, de los cuales el 78% provino de sus operaciones en China, contra el 21% que provino de sus operaciones en Taiwán. Según su balance atendió 12 000 decesos, de los cuales 9425 fueron cremaciones y 1737 fueron de algún otro tipo de servicio. Esta empresa emplea a 390 personas.

Y como dato curioso el principal dirigente de la empresa detenta el 41% de las acciones de la compañía.

##### **4.1.4.2- Sage International Group Limited (HKG: 8082)**

Anteriormente esta empresa era conocida con el nombre de *Infos Communications Holdings Limited* pero cambió su nombre por el de *Sage International Group Limited* el 10 de noviembre de 2010. La sociedad se fundó en 1985 y se convirtió en una empresa de capital-acción en el 2001

*Sage International Group Limited* centra su actividad en la administración de servicios funerarios y de cementerios en China. Esta empresa está involucrada en el comercio de automóviles y productos conexos. La compañía opera en tres segmentos: las exposiciones de la empresa en el dominio, el comercio de automóviles y accesorios, y el funcionamiento de cementerios y servicios funerarios. Los ingresos del sector funerario representan el 70% de los ingresos totales de la compañía.

Además *Sage* administra un negocio de ceremonias fúnebres en Hong Kong, más tres cementerios y un salón funerario, en tanto que en China solo administra un crematorio; y mantiene cierta participación menor en otros países asiáticos.

*Sage* ofrece a sus clientes la opción de realizar una suscripción en línea para utilizar sus servicios. Además facilita el acceso de sus servicios a familias de menores recursos económicos. Mantiene un sistema de contrato de previsión funeraria, a través del establecimiento de cuotas según las necesidades del servicio, este mecanismo se extiende también para reservar los espacios en los cementerios.

**Figura 6**  
**Ubicación de puntos de servicio de *Sage International Group* en China**



Sus ingresos se derivan principalmente de la administración de los cementerios y de la venta de los derechos de inhumación, mausoleos, espacios, columbarios y algunos otros servicios.

*Sage* ofrece una amplia gama de servicios en China, incluyendo el uso de las instalaciones funerarias para los servicios de ceremonias, visitas, conmemoraciones, recepciones funerarias, así como los servicios de transporte, incineración, venta de ataúdes, urnas y otros productos relacionados.

Los ingresos totales para 2011 ascendieron a US\$ 2.5 millones y además de emplear a un centenar de personas.

#### **4.1.4.3- ZMAY Holding Limited (HKG:8085)**

Esta empresa opera en tres segmentos de negocio: productos relacionados con la salud (productos sanitarios), los componentes electrónicos y la administración de cementerios. Sus ingresos relacionados a la actividad funeraria alcanzan los US\$ 5 millones que representan el 53% de la totalidad de sus ingresos.

Cuenta con dos cementerios principales en las provincias de Qinghai y Shanxi donde emplea a 133 personas. Vende anualmente alrededor de 10000 espacios en sus dos cementerios.

#### 4.1.5- JAPÓN

##### 4.1.5.1- San Holdings Inc. (JAPON) (TYO: 9628)

San Holdings Inc. con sede en Japón es una empresa “holding”; es decir, con poder de acción y participación en diferentes empresas dedicadas a la misma actividad. La compañía ofrece sus servicios en las prefecturas de Osaka, Hyogo, Nara, Tokio, Kanagawa y Tottori. También se dedica al sector del transporte y coches fúnebres, a la venta de flores frescas, ofrendas funerarias, altares budistas; así mismo, ofrece personal temporal para ayudar en actividades y servicios relacionados con las tareas fúnebres, también ofrece servicios por contrato, para actividades específicas como el lavado de cuerpo, seguridad, limpieza, entre otros, así como el servicio de cementerios y lápidas.

La compañía fue fundada en 1932, emplea 747 personas y genera ingresos por un total de US\$ 220 millones.

#### 4.1.6- ANÁLISIS

De acuerdo con nuestra investigación, son 12 las empresas que trabajan en el sector funerario mundial, empresas de capital privado cuyas acciones se negocian en las bolsas de valores de Nueva York, Tokio, Hong Kong y Melbourne.

Tan solo para entrar en contexto, en América del Norte existen 5 empresas por cada 450000 decesos, la principal empresa privada en el mundo es: Service Corporation International (SCI), que sin lugar a dudas atiende la mitad de los aproximadamente 600,000 decesos.

**Tabla 3**  
**Número de decesos por empresa**

<b>Empresa</b>	<b>No de decesos anuales</b>	<b>País</b>
SCI	300 000	Estados Unidos
Stewart	100 000	Estados Unidos
Carriage	28 000	Estados Unidos
StoneMor	1 500	Estados Unidos
Arbor	22 000	Canadá
Dignity	62 300	Reino Unido
Funespana	31 500	España
Invocare	50 000	Australia
SINO	12 000	China
SAGE	Nd	China
ZMAY	Nd	China
San	Nd	Japon
<b>TOTAL</b>	<b>607 300</b>	

Como se puede apreciar, Europa cuenta con dos grandes empresas privadas de origen español e inglés, en tanto que Australia se beneficia de la existencia de una sucursal de estas empresas.

Por otra parte, notamos que *Dignity* de Gran Bretaña y *InvoCare* de Australia han tomado la misma decisión que SCI de retirarse de los mercados extranjeros, como resultado de la crisis en el sector funerario producida a finales de los años 90, lo que condujo a la quiebra de la empresa americana número dos del mercado funerario de la época.

Esa carrera desenfrenada de algunas empresas funerarias por la adquisición de otras de mayor rentabilidad, condujo a algunos empresarios a ofrecer sumas significativas para mantener su control, suceso que afectó al mercado.

Por su parte SCI decidió ofrecer sus filiales del extranjero a los dirigentes locales, permitiéndoles un plan de pagos flexible con el propósito de retirarse del mercado internacional, de esta forma se facilitó la creación de nuevas empresas funerarias de capital-acción.

Finalmente, una de las sorpresas encontradas en este análisis fue el surgimiento de las empresas funerarias de capital privado en el mercado chino. Las cuales podrían desarrollarse rápidamente con una estrategia adecuada.

## 4.2- Las grandes tendencias del mercado y los retos a venir

En esta última sección se resumen las principales tendencias del sector funerario en el mundo, partiendo de las grandes preguntas generales sobre la reacción de las cooperativas frente a estos cambios.

### 1- Consolidación del sector y posible transformación de las empresas familiares en sucursales.

- La presencia de grandes grupos capitalistas sobre la caza de gangas en un sector en crecimiento;
- Grupos con fuertes recursos financieros, el modelo de servicios de sucursal, un servicio similar en todas las sucursales, y poco conocimiento sobre la realidad de las comunidades locales;
- ¿nosotros insistiremos sobre el precio, el sentido, el servicio u otros?
- ¿Cual será la respuesta cooperativa?
  - ¿Cooperativa única, federación nacional, continental? ¿Alianza internacional?;
- ¿Qué competencias debemos desarrollar frente a esta tendencia?

### 2- Aumento del número de cremaciones en comparación con los funerales tradicionales

- Es un cambio que comienza;
- Modificación de los ingresos en las empresas funerarias
- ¿Qué tipos de instalaciones se deben hacer, y como hacer los cambios?;

- ¿De dónde obtener ingresos adicionales?;
- ¿Se debe poseer cementerio y columbario?

### **3- Contrato por servicios de previsión funeraria**

- Un cambio que inicia;
- De manera gradual aumenta la planificación sobre la previsión funeraria
- ¿Qué competencias adquirir para responder a esta demanda?;
- ¿Qué servicios? ¿ofreciéndolos directamente o subcontratando?;
- ¿Qué argumentos se deben desarrollar para vencer la competencia? ¿Servicio único? ¿Identidad cooperativa?

### **4- La nueva búsqueda del consumidor en precio, sentido y respeto por el medio ambiente**

- La percepción de los servicios funerarios, el significado que se les atribuye, los cambios en las creencias religiosas, los desplazamientos internacionales (lugar de nacimiento, de trabajo y de deceso, son a menudo tres lugares diferentes), la capacidad financiera y las diferencias significativas entre los ciudadanos, así como la imprescindible cuestión medioambiental, en su conjunto van a cambiar profundamente la forma de ofrecer los servicios funerarios;
- ¿Cómo va a reaccionar la legislación?;
- ¿De qué manera la cooperativa va a desarrollar su oferta?;
- ¿Qué argumentos la distinguen de la empresa tradicional?

## 5- Conclusión

---

En general las cooperativas funerarias forman una serie de movimientos relativamente pequeños, geográficamente bien ubicados, con cuatro grandes modelos de negocios nacionales que han sido posicionados históricamente, para ofrecer precios justos y servicios de calidad, efecto que ha contribuido a la diversificación y redefinición de los mismos conceptos de precio y calidad en los servicios.

Por otra parte, el sector funerario ha sufrido en el pasado numerosos abusos: precios elevados y servicios de dudosa calidad. La presencia de las cooperativas ha contribuido de manera importante a resolver estos problemas en las comunidades. Además, han ayudado a generar un efecto significativo y positivo, tanto en el mercado como en cultivar la dignidad humana. Sin embargo, el número de empresas cooperativas que participan en el sector funerario es muy reducido, sobre todo si se considera que se trata de un sector que está en crecimiento y que a la vez muestra ciertas deficiencias.

De esta manera, se espera que el mercado funerario en una o dos décadas experimente cambios importantes con la llegada de grandes grupos empresariales capitalistas, con los cambios en los hábitos de consumo, y con las creencias religiosas respecto a la cremación.

Por consiguiente, la asociación cooperativa, como empresa y como movimiento, invita a sus dirigentes a reflexionar sobre la respuesta que la cooperativa debe dar frente a todos estos cambios.



# Annexe 1

---

## **AMÉRIQUES (83)**

---

### **Canada (57)**

#### Québec (24)

Coopérative funéraire des Eaux-Vives  
Coopérative funéraire du Bas-Saint-Laurent  
Alliance funéraire du Royaume  
Coopérative funéraire du Fjord  
Résidence funéraire du Saguenay  
Résidence funéraire Lac-St-Jean  
Coopérative funéraire Charlevoisienne  
Coopérative funéraire de la Capitale  
Coopérative funéraire de la Rive-Nord  
Coopérative funéraire des Deux Rives  
Centre funéraire coopératif de la région de Coaticook  
Centre funéraire coopératif du Granit  
Coopérative funéraire de l'Estrie  
Coopérative funéraire de l'Île-de-Montréal  
Résidence funéraire de l'Abitibi-Témiscamingue  
Coopérative funéraire de l'Outaouais  
Coopérative funéraire de la Haute-Côte-Nord  
Coopérative funéraire des Deux Rives  
Coopérative funéraire de l'Amiante  
Coopérative funéraire Brunet  
Coopérative funéraire des Laurentides  
Coopérative funéraire de la Rive-Sud de Montréal  
Résidence funéraire Maska  
Coopérative funéraire J. N. Donais

#### N-É (2)

Sunset Funeral Co-operative  
Southern Kings and Queens Funeral Co-op

#### IPE (4)

North Shore Funeral Co-operative  
Hillsboro & Area Funeral Co-operative  
Central Queen's Funeral Co-op  
East Prince Funeral Co-operative

#### NB (2)

Coopérative funéraire Passage  
Coopérative funéraire La Colombe

#### Ont(1)

Coopérative funéraire d'Ottawa

#### Sask (1)

Prairie Lily Funeral Co-operative

#### Autres coops (23)

<b>États-Unis (7)</b>	Minnesota Valley Funeral Home & Crematory Bayview Freeborn Funeral Home People's Cooperative Funeral Home Range Funeral Homes People's Memorial Funeral Cooperative K-M Funeral Home Thanexus Incorporated
<b>Venezuela (8)</b>	Funeraris La Equitativa Ca Funeraria Los Rosales Srl Funeraria Unidas La Coromoto Pompas Funebres Laya Ca Funeraria Cooperative Cecosesola Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples La Concordia RL (ACOSERMUCON) Association coopérative Nazareth Cecosesola
<b>Colombie (3)</b>	Coopérative médicale Coomédicosta costa Funerales Los Olivos Mutuelles funéraires: Asociación Nacional Mutualista de Colombia - CONAMUTUAL
<b>Puerto Rico (1)</b>	Cooperativa De Servicios Funebres De Puerto Rico
<b>Bolivie (1)</b>	Cooperativa Funerarias Bolivariana
<b>Argentine (2)</b>	Cooperativa electrica de Lujan Ltda Coovilros
<b>Costa Rica (1)</b>	Avec les coops et mutuelles du secteur de l'assurance
<b>Mexique (1)</b>	Service offert par les Cajas populares
<b>Pérou (2)</b>	Servipéru Coopserfun, Los Olivos
<b>EUROPE (10)</b>	
<b>Angleterre (9)</b>	The cooperative-group The Midcounties Co-operatives Scotmid Co-opertaive Lincolnshire Co-operative Midlands Co-operative Heart of England Co-operative Society Ltd Anglia Co-operative Society Limited Chelmsford Star Co-operative Society Ltd. The Southern Co-operative
<b>Suède (1)</b>	Fonus



## **AFRIQUE (2)**

***Afrique du sud (1)*** National Association of Burial societies of South Africa

***Zimbabwe (1)*** Burial societies

## **ASIE (2)**

***Malaisie (1)*** Malaysian Buddhist Cooperative Society

***Philippines (1)*** Fonus co-op funeral care Antique(FCFCA)