



Observatorio  
de Precios de los  
**Alimentos**  
**MARM**

# ESTUDIO DE LA CADENA DE VALOR Y FORMACIÓN DE PRECIOS DEL SECTOR DE LA CARNE DE CONEJO

Diciembre de 2009



Observatorio  
de Precios de los  
**Alimentos**  
**MARM**



Realizado por

**Saborá, S.L.**  
Estrategias Agroalimentarias

En colaboración con





## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. Introducción

1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio

1.2. Metodología de trabajo

1.3. Características y tendencias del sector

### 2. Descripción de la cadena de valor

2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor

2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

### 3. Estructura de costes y precios

3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios

3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

### 4. Conclusiones del estudio

### Anexos

I. Metodología

II. Fuentes secundarias

III. Descripción de los principales conceptos de coste



## 1. Introducción

### 1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio

### 1.2. Metodología de trabajo

### 1.3. Características y tendencias del sector

## 2. Descripción de la cadena de valor

### 2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor

### 2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

## 3. Estructura de costes y precios

### 3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios

### 3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

## 4. Conclusiones del estudio

## Anexos

### I. Metodología

### II. Fuentes secundarias

### III. Descripción de los principales conceptos de coste



#### Consideraciones generales:

**EL PRESENTE ESTUDIO SE ENMARCA DENTRO DE LAS ACTUACIONES QUE ESTÁ LLEVANDO A CABO EL MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (MARM) PARA APORTAR INFORMACIÓN SOBRE LA CADENA DE VALOR Y FORMACIÓN DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS FRESCOS Y TRANSFORMADOS**

- **Se trata de un estudio descriptivo que persigue profundizar en el conocimiento de la cadena de valor** del sector de la carne de conejo para contribuir a su conocimiento por parte de la sociedad y a la transparencia del mercado, así como para detectar posibles ineficiencias en la misma.
- Para ello **se identifican y analizan las configuraciones principales de la cadena** de valor del conejo de granja y se estudia la estructura de costes y la formación de los precios a lo largo de la misma. A través de la:
  - **Descripción de las actividades** básicas de los agentes en cada una de las etapas de la cadena de valor
  - **Identificación de los principales agentes participantes** y sus interacciones a lo largo de la cadena, incluida la existencia de integración y coordinación vertical en mayor o menor grado.
  - **Construcción de una estructura tipo de costes en cada etapa** a partir de la información suministrada por algunos de los principales agentes para 2008.
  - **Construcción de los precios de intercambio entre cada etapa** y la siguiente a partir de la información suministrada por algunos agentes, su confrontación con la información suministrada por los agentes adyacentes de la cadena de valor y su contraste con las fuentes oficiales de precios para 2008.

**El objetivo general del estudio es analizar la cadena de valor y la formación del precio en el sector de carne de conejo con el fin de contribuir a la transparencia del mercado y detectar posibles ineficiencias**

#### Consideraciones generales:

- Como cuestión fundamental, hay que tener en cuenta que **los precios se forman por la confrontación entre la oferta y la demanda, salvo que haya intervención pública**. Esta confrontación se ve matizada con inversiones en promoción y está condicionada por los precios de los productos sustitutivos.
  - **En cualquier cadena de valor el precio al consumo (PVP) es el precio principal**, siendo el resto de los precios que se forman a lo largo de la cadena secundarios o derivados.
  - **La estrategia de precios** en un determinado producto de las empresas de todas las fases, especialmente de los minoristas, está condicionada por su estrategia general y el papel jugado por el producto en cuestión en la misma.
  - **Los costes no son determinantes en la formación de los precios finales** en un momento concreto, aunque sí en el comportamiento futuro de la oferta. La dinámica del mercado acabará dejando fuera del mismo a las empresas que no puedan adaptar sus costes a los precios que fija el mercado.
- **Existe una enorme diversidad en la estructura y forma de trabajar de las empresas**, por lo que, necesariamente, la reducción a dos cadenas tipo introduce excesivas simplificaciones.
  - **Las dos cadenas tipo consideradas tienden a especializar a los agentes** que se involucran en cada una, especialmente la cadena dirigida a la gran distribución, ya que excluye a los agentes que no puedan cumplir sus protocolos y necesidades de volumen.
  - **Las grandes diferencias de las formas de trabajar entre la cadena dirigida al comercio tradicional y a la gran distribución**, los distintos formatos ofrecidos y la disparidad de servicios incorporados y de exigencias **provoca que los productos entre uno y otro canal sean distintos** y, por lo tanto, difícilmente comparables.

**Consideraciones particulares:**

## LA CANAL DE CONEJO ENTERA Y EVISCERADA ES LA PRESENTACIÓN CONSIDERADA EN EL ESTUDIO

- El estudio sobre la “**Cadena de valor y formación de precios del sector de carne de conejo**” se centra en el análisis de la **carne de conejo de granja**, apta para el consumo humano, procedente de animales cebados **con un peso al sacrificio de 2 – 2,2 kilos** y que no ha sufrido más tratamiento que el frío.
- **La canal de conejo entera y eviscerada** es la presentación considerada en el Estudio a la hora de analizar los costes y precios a lo largo de la cadena de valor.
- **El rendimiento de la canal** considerado es del **56,5%**.
- **El periodo** de análisis de los precios y costes es de **enero a diciembre de 2008**.



## LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO SE BASA EN LA OBTENCIÓN DE DATOS DIRECTOS DE UNA MUESTRA DE AGENTES QUE OPERAN EN LAS DISTINTAS FASES DE LA CADENA, SU CONTRASTE CON LA INFORMACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS Y SU POSTERIOR VALIDACIÓN

### ▪ OBTENCIÓN DE DATOS:

- Las **entrevistas a los agentes que participan en las distintas fases** del sector y a sus asociaciones, se han utilizado como fuente principal para la obtención de los datos sobre costes y precios.
- Estas entrevistas han facilitado también información sobre las actividades realizadas, características de los distintos agentes, sistemas de comercialización, tipo de suministradores y clientes, etc. Esto ha permitido **identificar las configuraciones de las cadenas más representativas del sector**.
- En la búsqueda de información **se han seleccionado agentes representativos** por volúmenes de negocio y el tipo de actividades que realizan.
- **Para fijar el precio del producto al consumidor (PVP) se ha utilizado como fuente de información el “Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria de 2008 del MARM”**. Esta fuente facilita información anual sobre los precios pagados por los consumidores en la compra de los distintos productos alimentarios y de las cantidades compradas. Los datos se facilitan desagregados por tipo de tienda. Para cada configuración de la cadena, se han seleccionado los precios de los establecimientos con mayor volumen de venta de conejo. Así, en la configuración tradicional se han seleccionado los precios de las carnicerías y los de mercados y plazas. En la configuración moderna se han utilizado los precios de los supermercados/autoservicios/discounts y el de los hipermercados.



#### ▪ ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS:

- Una vez recogida la información, **se construye un modelo de costes y precios intermedios**, donde se van agregando los costes obtenidos en cada una de las fases, seleccionando los valores máximos y mínimos facilitados en las entrevistas.
- **A las horquillas de precios a la salida de cada etapa se le han restado los costes correspondientes** y se ha calculado el beneficio o pérdidas<sup>(1)</sup>.
- **Los costes y precios**, excepto el PVP, **se han contrastado con la información de fuentes secundarias**<sup>(2)</sup> (informes, estudios y artículos especializados del sector). El precio de venta al público (PVP) se ha contrastado con la información de las entrevistas. Éstas también han servido para calibrar los beneficios o pérdidas.

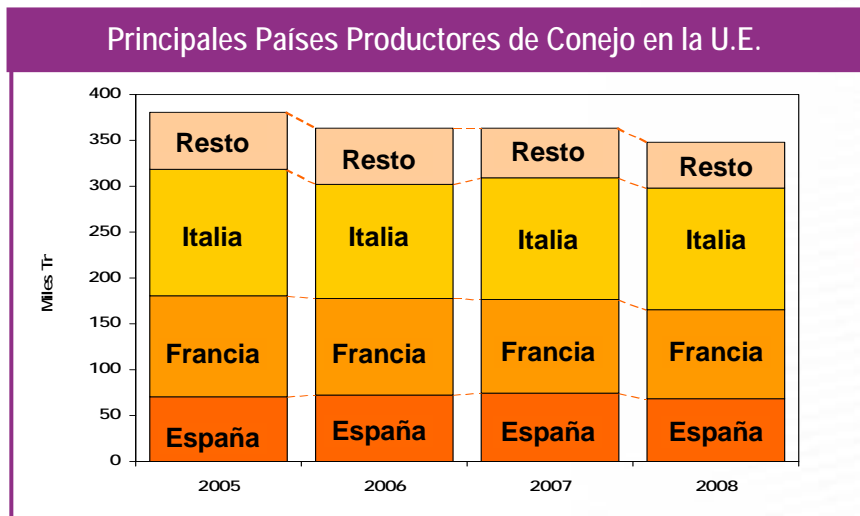
#### ▪ VALIDACIÓN DE LOS DATOS:

- Por último, **se ha realizado una validación de los datos** con los agentes entrevistados y con las asociaciones representativas, lo que ha permitido corregir las posibles desviaciones.

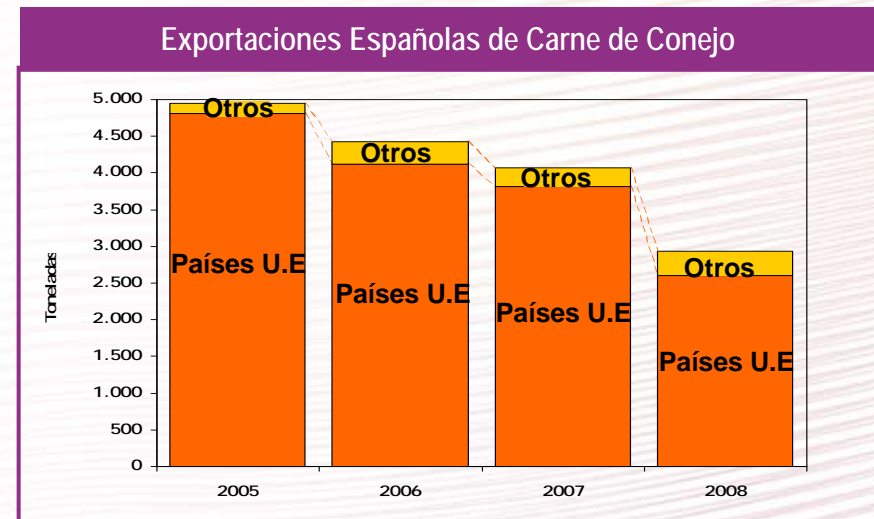
(1) El método y las fórmulas de cálculo utilizadas se detallan en el **Anexo I** (2) Las fuentes secundarias se especifican en el **Anexo II**

**Análisis internacional:**

**ESPAÑA, CON EL 20% DE LA PRODUCCIÓN, ES EL TERCER PAÍS PRODUCTOR DE CARNE DE CONEJO EN LA UNIÓN EUROPEA, TRAS FRANCIA (28%) E ITALIA (38%)**



Fuente: MARM y Comisión UE



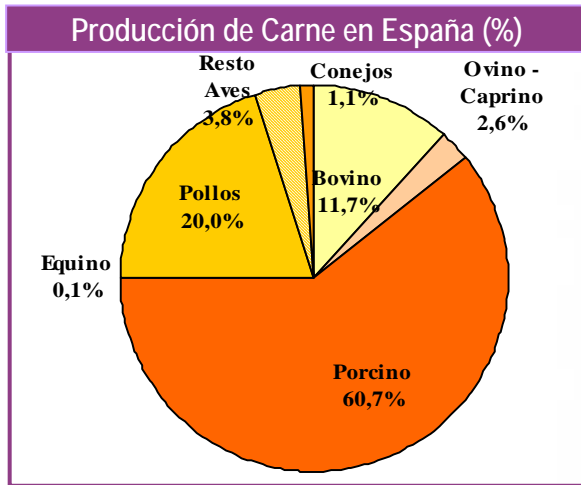
Fuente: MARM – Aduanas e Impuestos Especiales

- La producción de carne de conejo en la Unión Europea alcanzó **348.000 toneladas** en 2008.
- **Italia es el primer país productor** con el 38% del total, siguen en importancia Francia con el 28% y España con el 20%. En el resto, sólo en la Republica Checa la producción supera las 20.000 toneladas.

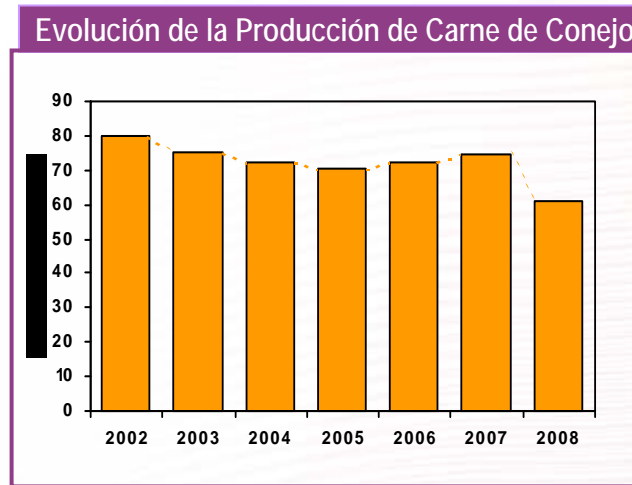
- **Las exportaciones suponen en torno al 6% de la producción española de los últimos cinco años.** Los países comunitarios son el principal destino de las mismas aunque ha bajado su importancia en 2008: 97% en 2004 y 88% en 2008.
- **Las importaciones de conejo apenas sobrepasan el 1% del consumo aparente.** Más del 80% de las importaciones proceden de los países comunitarios (2004 – 2008).
- El porcentaje de **autoabastecimiento** está en torno al **105%**.

**Análisis nacional (Cont.):**

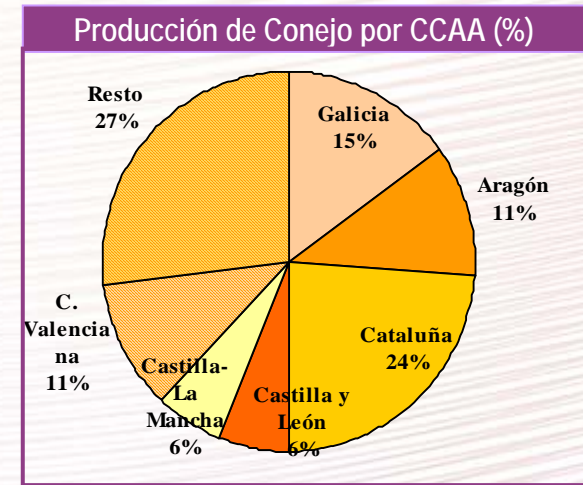
**ENTRE 2002 Y 2008, LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE CONEJO HA DISMINUIDO EN ESPAÑA UN 24%**



Fuente: Anuario de estadística 2008. MARM



Fuente: Anuario de estadística 2008. MARM



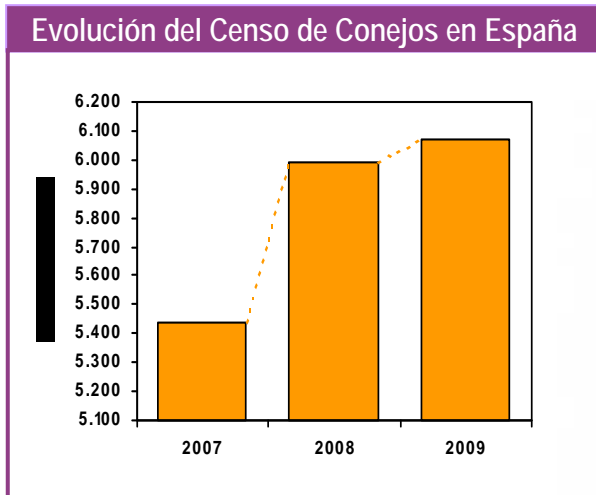
Fuente: Anuario de estadística 2008. MARM

- **La producción** de carne de conejo en España fue, en 2008, de **60.960 toneladas<sup>(1)</sup>**.
- **El conejo** tiene poco peso en el conjunto de la producción de carne en España. Apenas **supone el 1,1%** del total.
- **Mas del 90%** de la producción de carne de conejo se destina al consumo en fresco.
- Entre 2002 y 2008, **la producción de carne de conejo ha disminuido** en España **un 24%**.
- **La mayor caída se registró entre 2007 y 2008** con una pérdida de producción de cerca de 14.000 toneladas.
- **Cataluña es la primera CCAA productora** de carne de conejo (24%), seguida de Galicia (15%), Aragón y Comunidad Valenciana (11%) y las dos Castillas (6%).

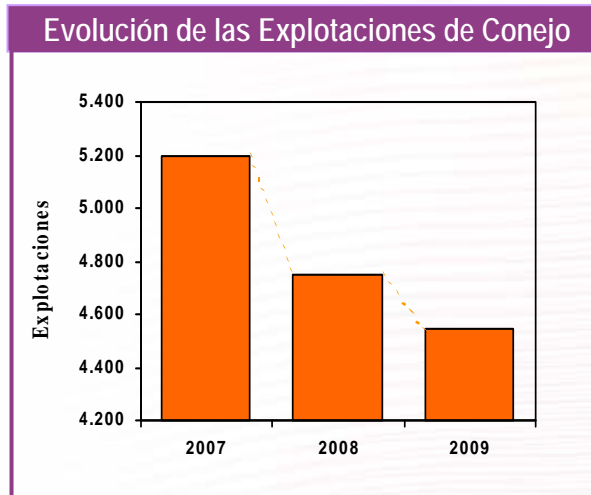
(1) Fuente: Anuario de estadística agroalimentaria y pesquera. Año 2008. MARM

**Análisis nacional (Cont.):**

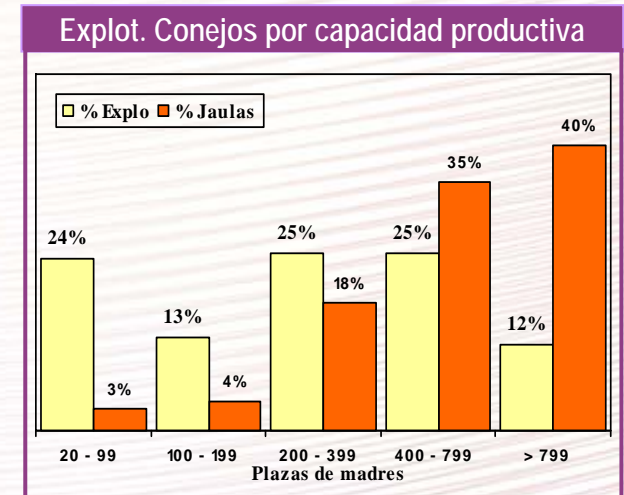
**ENTRE 2007 Y 2009, EL NÚMERO DE EXPLOTACIONES SE HA REDUCIDO Y HA CRECIDO LA DIMENSIÓN MEDIA**



Fuente: MARM - REGA (junio 07 – 08 – 09).



Fuente: MARM - REGA (junio 07 – 08 – 09).



Fuente: Encuesta Nacional de Cunicultura 2008 MARM

- El censo de conejos en España era en junio de 2009 de **6.068.222**.
- Entre junio de 2007<sup>1</sup> y junio de 2009 el número total de animales ha aumentado un **12%**.

- El número de explotaciones cunícolas ha disminuido un **13%** en España, entre junio 2007 - 2009.
- Han disminuido sobre todo las más pequeñas, lo que ha provocado el aumento de la dimensión media.
- Las explotaciones de cría y cebo para carne han caído un **17%**: 4.691 en 2007 y 3.888 en 2009.

- En 2008, el **75%** de la capacidad productiva de conejos para carne se concentra en las explotaciones con más de **400 plazas** para conejas madres.
- Las explotaciones con menos de **100 plazas de madres** sólo cuentan con el **3%** de la capacidad productiva.

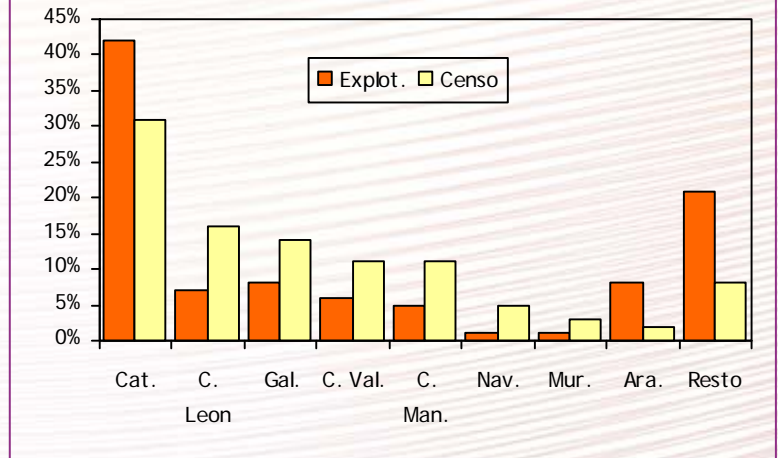
(1) Nota: Según el REGA, en 2007 un 35% de las explotaciones no realizaron la declaración censal, esto implica que el aumento reflejado del censo ha sido mucho menor e incluso puede que haya disminuido.

**Análisis nacional (Cont.):**

**CATALUÑA CONCENTRA EL 31% DEL CENSO DE CONEJOS Y EL 42% DE LAS EXPLOTACIONES**

- En junio 2009, **más de la mitad del censo de conejos** se distribuye entre Cataluña (31%), Castilla y León (16%) y Galicia (14%).
- Según los datos del REGA, se detecta una **caída de la producción de conejos en Cataluña y un aumento en Galicia y, en menor medida, en Castilla y León.**
- **Cataluña concentra el 42% del total de explotaciones cunícolas.** Siguen en importancia Aragón y Galicia con el 8%; Castilla y León y Canarias el 7%; Comunidad Valenciana el 6%; y Castilla La Mancha el 5%.

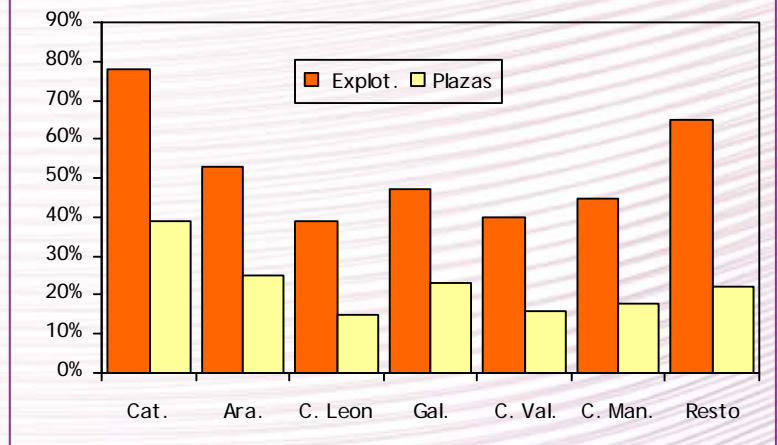
**Distribución de Explot. y Censo de Conejos entre la CCAA**



Fuente: MARM - REGA (junio 09).

- **El 78% de las explotaciones cunícolas de Cataluña** tienen menos de 400 jaulas de reproductoras, sin embargo, sólo suponen el 39% de la capacidad productiva catalana.
- **En Castilla y León y Galicia,** estas explotaciones son minoría (39% y 47%) y concentran el 15% y 23% de la capacidad productiva de dichas CCAA.
- Entre 2003 y 2008, el peso de **las explotaciones con menos de 400 jaulas de reproductoras ha disminuido en casi todas las CCAA.**

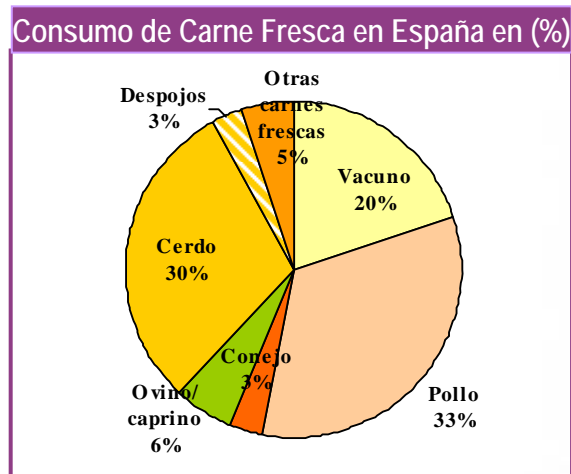
**Explot. con < de 400 Jaulas de Reproductoras por CCAA**



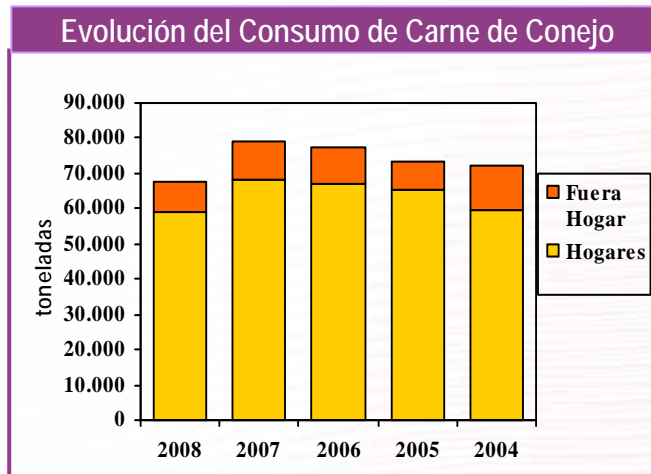
Fuente: Encuesta Nacional de Cunicultura 2008 MARM

**Análisis nacional (Cont.):**

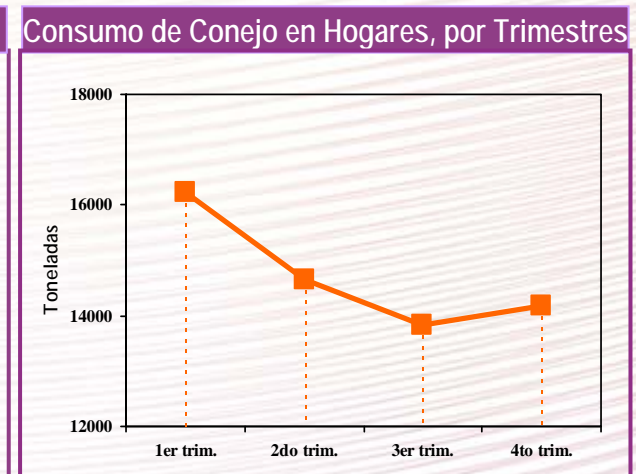
**EL CONEJO OCUPA EL 5º LUGAR EN EL CONSUMO DE CARNE FRESCA EN ESPAÑA. EN 2008, APENAS SE CONSUMIERON 1,3 KG POR HABITANTE**



Fuente: MARM - 2008



Fuente: MARM

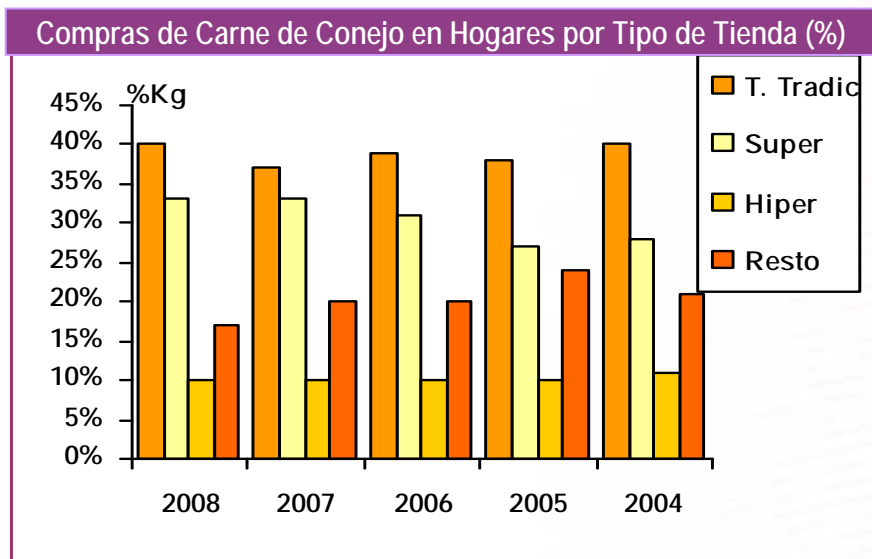


Fuente: MARM . Año 2008

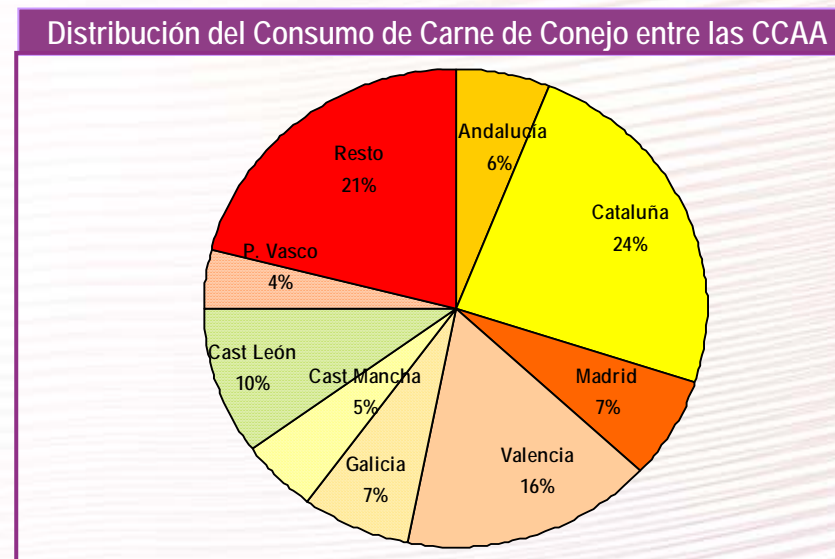
- La **carne de conejo** supone el **3% del consumo total de carnes frescas** en España.
- **El consumo per cápita** de carne fresca de conejo en los hogares es de 1,15 kg/habitante de media en los cinco últimos años. **En 2008, fue de 1,3 kg/habitante.**
- Entre 2004 y 2007, **el consumo de carne de conejo aumentó un 7%.**
- **En 2008, cambia la tendencia alcista,** con una caída, en relación a 2007, del 16% del consumo.
- En los **hogares se consume el 87%** de la carne de conejo.
- **El consumo de carne de conejo mantiene cierta estabilidad a lo largo del año,** aunque como el resto de las carnes, cae en los meses de verano y aumenta en invierno.

**Análisis nacional (Cont.):**

**LAS TIENDAS TRADICIONALES<sup>(1)</sup> COMERCIALIZARON EN 2008 EL 40% DE LA CARNE DE CONEJO COMPRADA POR LOS HOGARES Y SU CUOTA DE MERCADO HA AUMENTADO EN RELACIÓN A LOS ÚLTIMOS AÑOS**



Fuente: MARM



Fuente: MARM

- La gran distribución vende el 43% de la carne de conejo comprada por los hogares: **33% supermercados<sup>(2)</sup> y 10% hipermercados (2008)**.
- **La cuota de mercado de las tiendas tradicionales ha ido cayendo hasta 2007**. En 2008, hay un cambio de tendencia, el 40% del conejo fue vendido en estas tiendas.
- **La cuota de la gran distribución**, tras el aumento de los años anteriores, **se estabiliza en 2008**.

- **El área mediterránea es la zona con mayor consumo de carne de conejo**: 21% del consumo nacional en Cataluña, 16% en la Comunidad Valenciana, etc. El resto de la CCAA suponen menos del 10%.

<sup>(1)</sup> Tienda tradicional: carnicería, mercados y plazas y tiendas tradicionales.

<sup>(2)</sup> Supermercados: supermercados, autoservicios y tiendas descuento



## 1. Introducción

1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio

1.2. Metodología de trabajo

1.3. Características y tendencias del sector

## 2. Descripción de la cadena de valor

2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor

2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

## 3. Estructura de costes y precios

3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios

3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

## 4. Conclusiones del estudio

### Anexos

I. Metodología

II. Fuentes secundarias

III. Descripción de los principales conceptos de coste



**LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE DE CONEJO SE ESTRUCTURA EN VARIAS FASES, EN LAS QUE SE DISTRIBUYEN LOS DISTINTOS AGENTES QUE PARTICIPAN EN EL SECTOR**



**La industria transformadora se encarga del transporte de los animales vivos de la granja al matadero y de las canales o piezas de conejo del matadero – sala despice a la plataforma de distribución o al almacén del mayorista**

## LA FASE DE PRODUCCIÓN ABARCA DESDE EL NACIMIENTO DEL GAZAPO HASTA SU VENTA PARA EL SACRIFICIO



- La fase de producción abarca desde el nacimiento del gazapo hasta su venta para el sacrificio.
- Todo el proceso de producción se realiza en la misma explotación.
- Por lo general, el cunicultor adquiere las madres de raza selecta y compra el semen para las cubriciones en un centro de inseminación artificial.
- Los ganaderos se encargan del cuidado y alimentación de las reproductoras, cubriciones, cría y cebo de los gazapos hasta alcanzar el peso para el sacrificio (entre 2 y 2,2 kg).
- Las empresas integradoras tienen poco peso en el sector y suelen limitarse a suministrar el pienso al ganadero y comprarle los conejos. Sin embargo, el grado de integración de los ganaderos en cooperativas es significativo.

**Las integradoras tienen poco peso en el sector y suelen limitarse a suministrar el pienso al ganadero y comprarle los conejos**

## EL 80% DE LA CARNE DE CONEJO SE COMERCIALIZA EN CANAL. LAS SALAS DE DESPIECE ESTAN INTEGRADAS EN LOS MATADEROS



(1) Fuente: Alimarket, Mayo 2008

## LOS MAYORISTAS EN DESTINO VENDEN SOBRE TODO AL COMERCIO TRADICIONAL



**LA COMERCIALIZACIÓN DEL CONEJO DESPIEZADO EN BANDEJA SE LIMITA A LA GRAN DISTRIBUCIÓN. EN EL COMERCIO TRADICIONAL, EL DESPIECE LO REALIZA EL DETALLISTA**



**EN LAS FASES QUE COMPONEN LA CADENA DE VALOR, SE HAN IDENTIFICADO LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS DISTINTOS AGENTES QUE OPERAN EN LAS MISMAS**



**Granjas de Cría y Cebo de Conejos**

**Actividades fase producción:**

- Compra de reproductoras y reposición
- Alimentación y cuidados de las reproductoras
- Compra de semen y cubriciones
- Cría y cebo de los gazapos
- Cuidados sanitarios




- Retirada de residuos y cadáveres
- Mantenimiento de instalaciones
- Comercialización de los conejos en vivo

**Actividades fase transformación:**

Compra de los conejos, recogida de los mismos en la granja y transporte al matadero


- Recepción y sacrificio de los animales y faenado de las canales



- Despiece, en su caso, y envasado
- Almacenamiento
- Control de calidad y trazabilidad
- Retirada de residuos
- Recepción y gestión de pedidos
- Transporte al centro logístico o almacén del mayorista

**Actividades fase comercialización en destino:**


- Compra del producto al matadero
- Recepción y almacenamiento



- Recepción y gestión de pedidos
- Preparación de pedidos y transporte a puntos de venta

**Actividades fase de distribución minorista:**

- Compra del producto al matadero o mayorista
- Preparación de pedidos y transporte a puntos de venta (sólo gran distribución)
- Despiece en punto de venta (en su caso)
- Venta al consumidor entero o despiezado
- Reposición y control
- Retirada de residuos



#### ELGANADERO SE ENCARGA DEL CUIDADO Y MANTENIMIENTOS DE LAS REPRODUCTORAS Y DE LA CRÍA Y CEBO DE LOS GAZAPOS, ASÍ COMO DE LA VENTA DE ÉSTOS PARA EL SACRIFICIO



- 1.- El ganadero adquiere las reproductoras selectas y el semen para las cubriciones a los centros de selección e inseminación artificial.** Los cunicultores, en la compra de la genética, cuentan, por lo general, con el asesoramiento técnico de los mataderos. Las cooperativas con matadero suelen tener centros de inseminación artificial para suministrar semen a sus socios y, en algún caso, les venden también las reproductoras.
- 2.- El cunicultor se encarga del cuidado y mantenimiento de las reproductoras** (alimentación, cubriciones e inseminación, partos, lactancia, etc.) **y de los gazapos** (destete, cebo, selección de reproductores, etc.). El pienso lo adquieren, por lo general, en el mercado libre y se ocupan de los cuidados sanitarios y asistencia veterinaria que requieren los animales.
- 3.- Las instalaciones son propiedad del ganadero** que se encarga de su mantenimiento y de realizar las faenas necesarias para que los animales se encuentren en las condiciones higiénico - sanitarias y de confort que requieren (limpieza, ventilación, temperatura, retirada de estiércol, cadáveres y otros residuos, etc.).
- 4.- La comercialización de los conejos cebados la realiza el ganadero directamente con el matadero.** Éste se encarga de retirar los animales en la granja y transportarlos hasta sus instalaciones. **El precio que percibe el ganadero es**, por lo general, **el que marca la Lonja que corresponda** (Silleda, Bellpuig, Reus, Ebro) **en el momento de la venta.**

**LA INDUSTRIA REALIZA LAS FAENAS INCLUIDAS DESDE LA RECOGIDA DE LOS CONEJOS VIVOS EN LA GRANJA HASTA LA RECEPCIÓN DE LA CARNE EN LAS PLATAFORMAS LOGISTICAS O ALMACENES DE LOS MAYORISTAS DE DESTINO.**



- 1.- Recogen los conejos en la granja y los trasladan al matadero. Éste se encarga de organizar el transporte y asume su coste.
- 2.- En el **matadero**, se reciben las jaulas con los conejos vivos y se realiza el **proceso de aturdimiento, sacrificio, sangrado y faenado de las canales** (corte de orejas y patas, desollado, eviscerado, limpieza de la canal, etc.). **Se olean las canales, clasifican, envasan y etiquetan o, en su caso, se envían a la sala de despique para su faenado y embandejado.** Las salas de despique suelen estar ubicadas en las instalaciones de los mataderos aunque no todos disponen de las mismas.
3. **La industria también** se encarga de la retirada de los residuos.
- 4.- **Las canales o bandejas de piezas de conejo se conservan en las cámaras de refrigeración** hasta su expedición y transporte a la plataforma logística o el almacén del mayorista. **El transporte lo asume el matadero.**
- 5.- **La industria se encarga directamente de la comercialización de la carne de conejo y se responsabiliza de su transporte a la plataforma logística o el almacén del mayorista.** La distribución directa a tienda es muy poco significativa.
- 6.- **En España, hay unos 60 mataderos de conejos, 35% ubicados en Cataluña.** La mayoría son pequeñas estructuras que sacrifican al año menos de 300.000 conejos. Sólo una empresa comercializa más de 15.000 t de carne y 14 superan las 1.000 t. Este grupo de empresas se distribuye el 67% de la producción de carne de conejo<sup>(1)</sup>.
- 7.- **El grado de integración con la fase de la producción es significativo,** debido, en gran medida, a la **presencia de mataderos cooperativos** y acuerdos de compra venta entre mataderos y ganaderos.

(1) Fuente: Alimarket. Mayo 2008



## LOS MAYORISTAS DE CONEJO SÓLO SUELEN PARTICIPAR EN LA CONFIGURACIÓN TRADICIONAL DE LA CADENA



- 1.- **Compran el conejo a la industria transformadora.** Comercializan, sobre todo, **canales enteras y, en menor medida, piezas.**
- 2.- **Esta figura sólo suele participar en la configuración tradicional de la cadena.** Realizan, en este ámbito, una función similar a la de las plataformas logísticas de las cadenas de la gran distribución: **receptionan y preparan los pedidos y se encargan de su distribución a las tiendas.**
- 3.- Con frecuencia, **los mataderos de aves actúan de mayoristas de conejos.** La confluencia en las pollerías de la comercialización de aves y conejos permite la distribución conjunta y reduce los costes del transporte.



## EN LA CONFIGURACIÓN MODERNA LA DISTRIBUCIÓN A LAS TIENDAS LA REALIZA LA PLATAFORMA LOGISTICA DE CADA CADENA Y EN LA TRADICIONAL EL MAYORISTA DE DESTINO

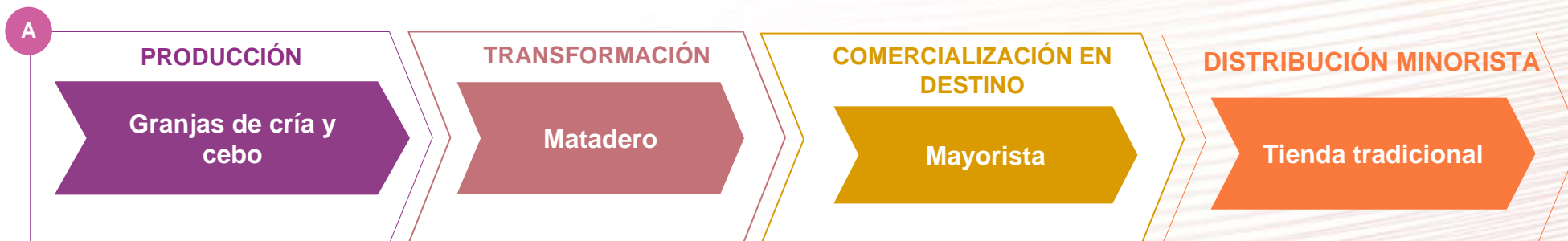


- 1.- **En la configuración tradicional**, la tienda se encarga de realizar las compras de la carne, en general, al mayorista y receptionar la misma.
- 2.- Realizan la venta al consumidor de **conejo entero o en piezas**.
- 3.- **El despiece**, en su caso, **lo realiza el propio carnicero en el punto de venta**.
- 4.- El carnicero se encarga también de la **retirada de los residuos**.

- 1.- **En la configuración moderna**, los servicios comerciales de las cadenas se encargan de realizar las compras a la industria.
- 2.- **La plataforma logística receptiona la carne de conejo procedente del matadero** – sala de despiece, preparan los pedidos y los transportan hasta la tienda.
- 3.- **La venta al consumidor**, entero o en piezas, **la realizan en lineal o/y en mostradores específicos**. En este último caso, despiezan en el punto de venta.
- 4.- **Los servicios centrales** de cada cadena **suelen encargarse de la retirada de residuos**.

## EN FUNCIÓN DE LOS AGENTES QUE PARTICIPAN, SE HAN IDENTIFICADO LAS DOS CONFIGURACIONES MÁS EXTENDIDAS DE LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE DE CONEJO

### Configuración tradicional:



### Configuración moderna:



- Las **funciones logísticas** realizadas por las plataformas de distribución, en la configuración moderna de la cadena de valor, son asumidas, en parte, por el **mayorista de destino** en la configuración tradicional.
- La **venta directa** de matadero a tienda tiene **poca significación**.

## LA TIENDA TRADICIONAL COMPRA LAS CANALES DE CONEJO AL MAYORISTA EN DESTINO Y LO DESPIEZA EL DETALLISTA EN EL PUNTO DE VENTA

### Configuración tradicional:



- En la **configuración tradicional**, la industria compra el conejo vivo en la granja, lo sacrifica y faena la canal en el matadero y lo vende al mayorista de destino que se encarga de la venta y distribución a las tiendas.
- La **tienda tradicional** suele comprar el **conejo entero**. **El despiece**, en su caso, **lo realiza el detallista** en el punto de venta. Es decir, no se requiere la etapa del despiece.
- **La reducida capacidad de compra de las tiendas tradicionales condiciona la configuración de la cadena de valor**. El alto coste del transporte de la carne hasta la tienda hace inviable la asunción del mismo por el matadero de conejos y facilita la presencia del mayorista en destino. Éste suele realizar esta función como complemento de su actividad principal.

**EN LA CONFIGURACIÓN MODERNA, LAS EMPRESAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMPRAN EL CONEJO DIRECTAMENTE A LA INDUSTRIA Y UTILIZAN PLATAFORMAS LOGISTICAS PARA OPTIMIZAR LA DISTRIBUCIÓN A LAS TIENDAS**

#### Configuración moderna:



- La **importante capacidad de compra de las cadenas de distribución** ha propiciado la concentración y crecimiento empresarial de las industrias suministradoras y ha repercutido en el aumento de la verticalización entre las fases de transformación y producción (cooperativas, acuerdos de suministro, etc.)
- La **etapa industrial del despiece** está ligada, en gran parte, al sistema de venta en lineal que caracteriza a las tiendas de la gran distribución.
- El alto volumen de productos comercializados, la concentración de las compras y los numerosos puntos de venta de las empresas de la gran distribución obligan a contar con centros logísticos para facilitar y optimizar el suministro a las tiendas. Esta función es desarrollada por las **plataformas de distribución integradas**, en su mayoría, en las distintas cadenas de supermercados e hipermercados.
- Además de la **venta en lineal de canales o piezas de conejo**, los supermercados e hipermercados disponen con frecuencia de **venta asistida para la carne**. En estos casos, también despiezan las canales en el punto de venta.



## 1. Introducción

- 1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio
- 1.2. Metodología de trabajo
- 1.3. Características y tendencias del sector

## 2. Descripción de la cadena de valor

- 2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor
- 2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

## 3. Estructura de costes y precios

- 3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios
- 3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

## 4. Conclusiones del estudio

### Anexos

- I. Metodología
- II. Fuentes secundarias
- III. Descripción de los principales conceptos de coste

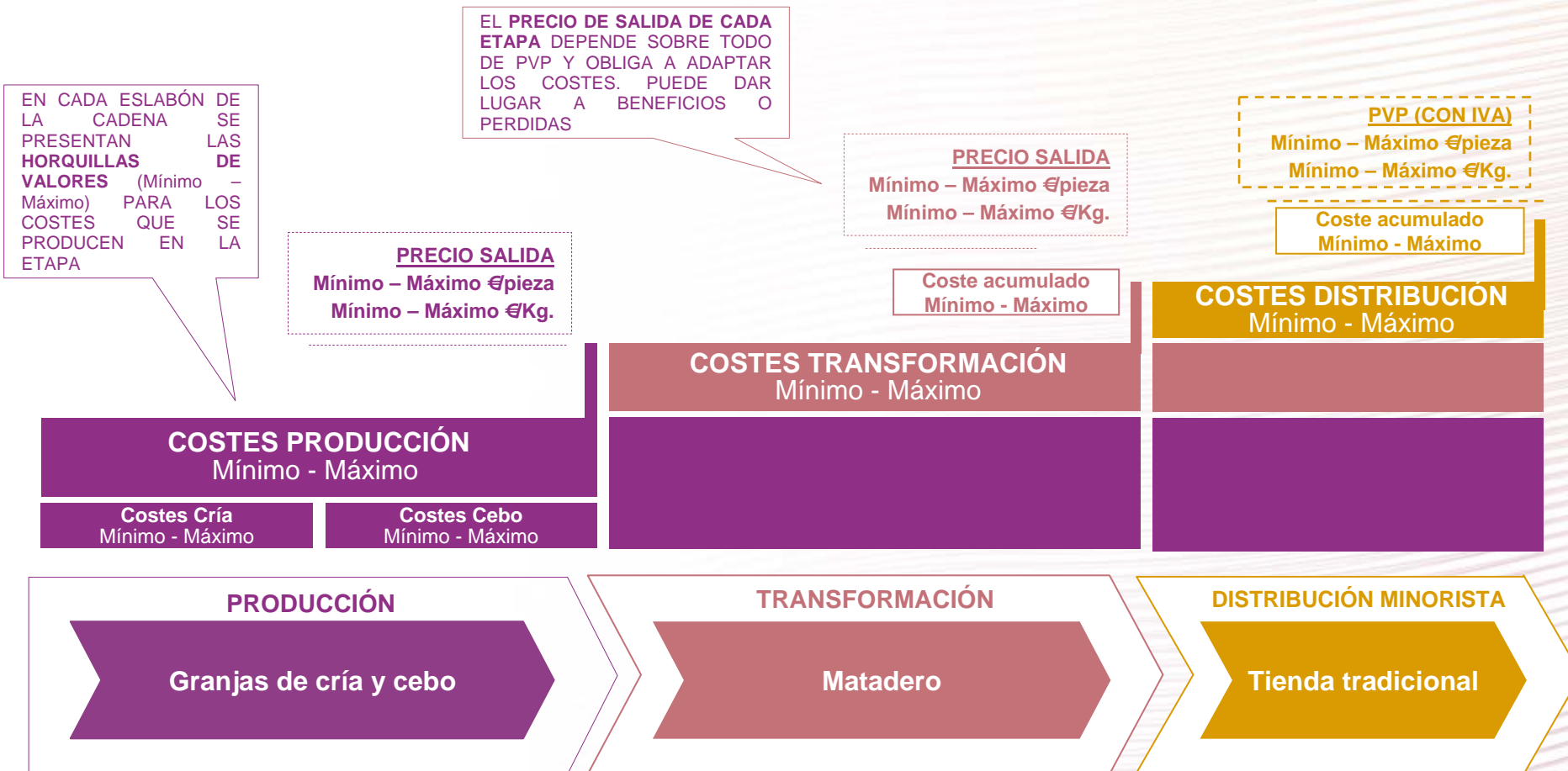
### 3.- ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS

#### 3.1.- Esquema de la estructura de costes y precios



Observatorio  
de Precios de los  
**Alimentos**  
**MARM**

## EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE PRECIOS PARTE DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES COSTES QUE SE ORIGINAN EN CADA ETAPA

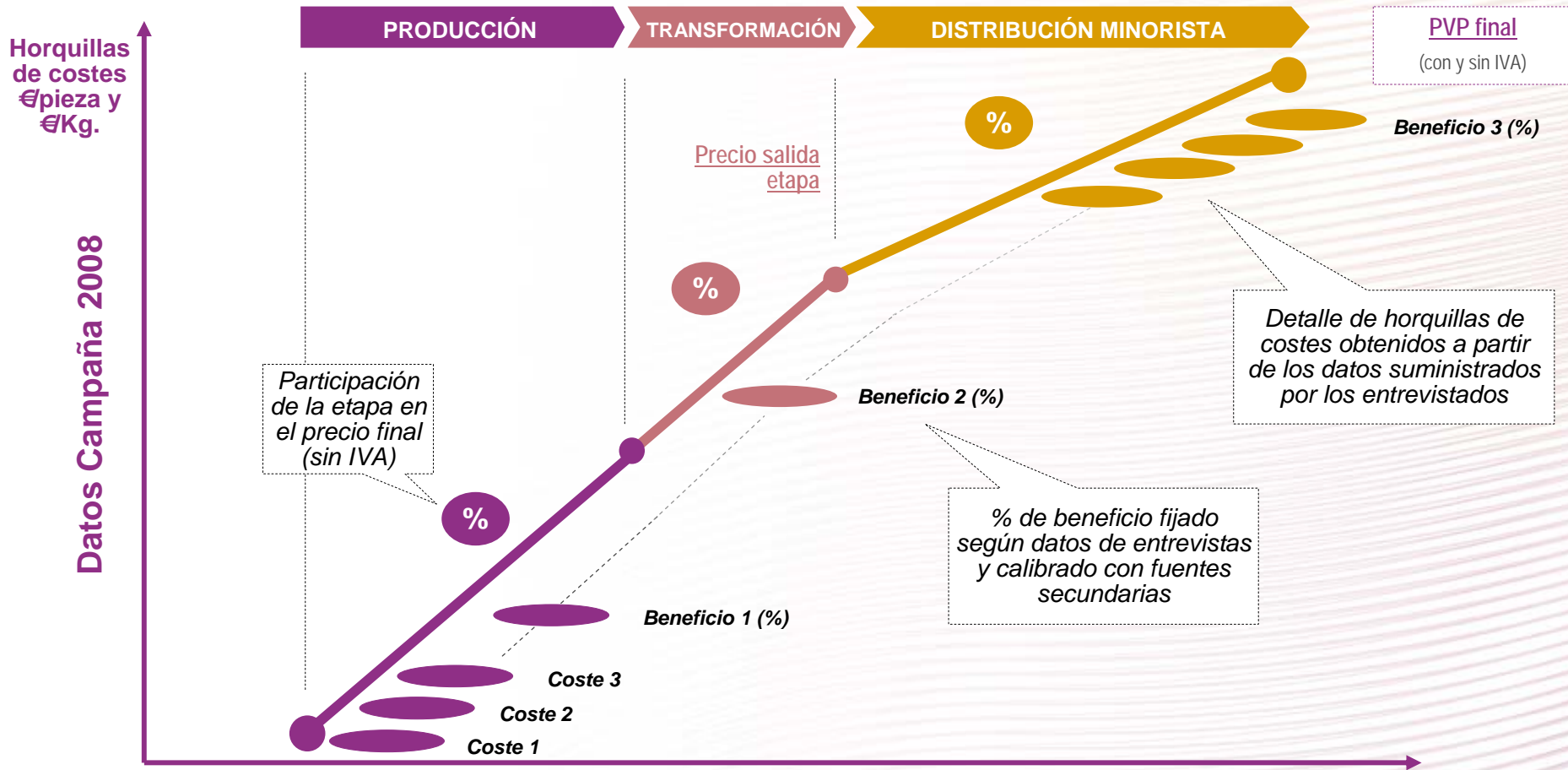


Los precios y costes de cada configuración de la cadena de valor recogidos en el presente estudio están referidos a la campaña 2008, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2008

### 3.- ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS

#### 3.1.- Esquema de la estructura de costes y precios

**EL PRECIO AL CONSUMIDOR ES EL RESULTADO DE LA CONFRONTACIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA Y ES EL DETERMINANTE DE LA EXISTENCIA DE PERDIDAS O BENEFICIOS EN LAS EMPRESAS DE LAS DISTINTAS FASES DE LA CADENA**



**El proceso de formación de precios se representa gráficamente, detallando las horquillas de costes y beneficios netos obtenidos a partir de los datos suministrados por el sector**





**EN LA CONFIGURACIÓN TRADICIONAL DE LA CADENA, EL CONEJO ES COMERCIALIZADO EN DESTINO POR MAYORISTAS QUE SE ENCARGAN DE DISTRIBUIRLO A LAS TIENDAS**

**CONFIGURACIÓN TRADICIONAL**

**Conejo de granja de 2 Kg. vivo y 56,5% de rendimiento en canal.**

**Campaña 2008<sup>(1)</sup>**

El precio esta calculado a partir del precio del conejo en vivo:

**1,740 – 1,774 €/Kg. vivo**

Los costes están calculados a partir del coste del conejo en vivo:

**1,740 – 1,802 €/Kg. vivo**

**PRECIO CONEJO EN GRANJA**  
3,48 – 3,55 €/pieza  
3,08 – 3,14 €/Kg.

**PRECIO SALIDA MATADERO**  
4,24 – 4,41 €/pieza  
3,75 – 3,93 €/Kg.

**PRECIO SALIDA ALMACÉN MAYORISTA**  
4,56 – 4,78 €/pieza  
4,04 – 4,23 €/Kg.

**PVP (CON IVA 7%)**  
6,57 – 6,86 €/pieza  
5,81 – 6,07 €/Kg.

**Coste acumulado**  
3,69 – 3,97 €/Kg.

**Coste acumulado**  
3,94 – 4,23 €/Kg.

**Coste acumulado**  
5,13 – 5,53 €/Kg.

**COSTES PRODUCCIÓN**  
3,08 – 3,19 €/Kg.

**COSTES TRANSFORMACIÓN**  
0,61 – 0,78 €/Kg.<sup>(2)</sup>

**COSTES ALMACENISTA**  
0,25 – 0,26 €/Kg.

**COSTES DE TIENDA**  
1,19 – 1,30 €/Kg.



**El conejo pierde en el proceso de sacrificio y faenado de la canal el 43% de su peso vivo. En la fase de distribución minorista las mermas que se producen (2%) están incluidas en los costes de las tiendas.**

(1) La campaña comprende los meses de enero a diciembre de 2008.

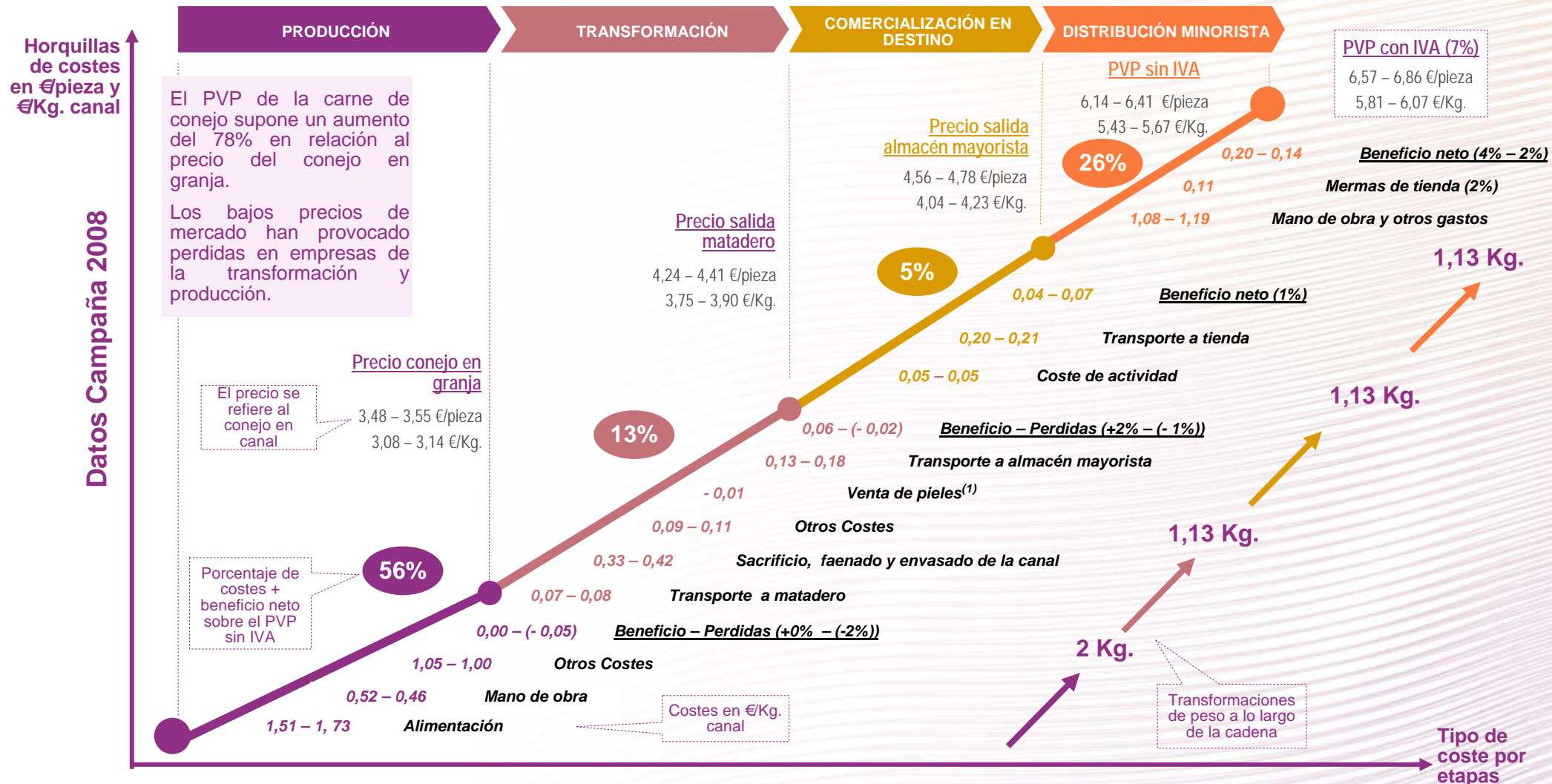
(2) El precio de la piel (0,01 €/Kg.) se ha restado de los costes de transformación.

### 3.- ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS

#### 3.1.- Esquema de la estructura de costes y precios

## EL COMERCIO TRADICIONAL REQUIERE LA FASE DE COMERCIALIZACIÓN EN DESTINO PARA REDUCIR LOS COSTES DE DISTRIBUCIÓN A TIENDA

### CONFIGURACIÓN TRADICIONAL



1) Los ingresos por la venta de las pieles se han restado de los costes del matadero.

### 3.- ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS

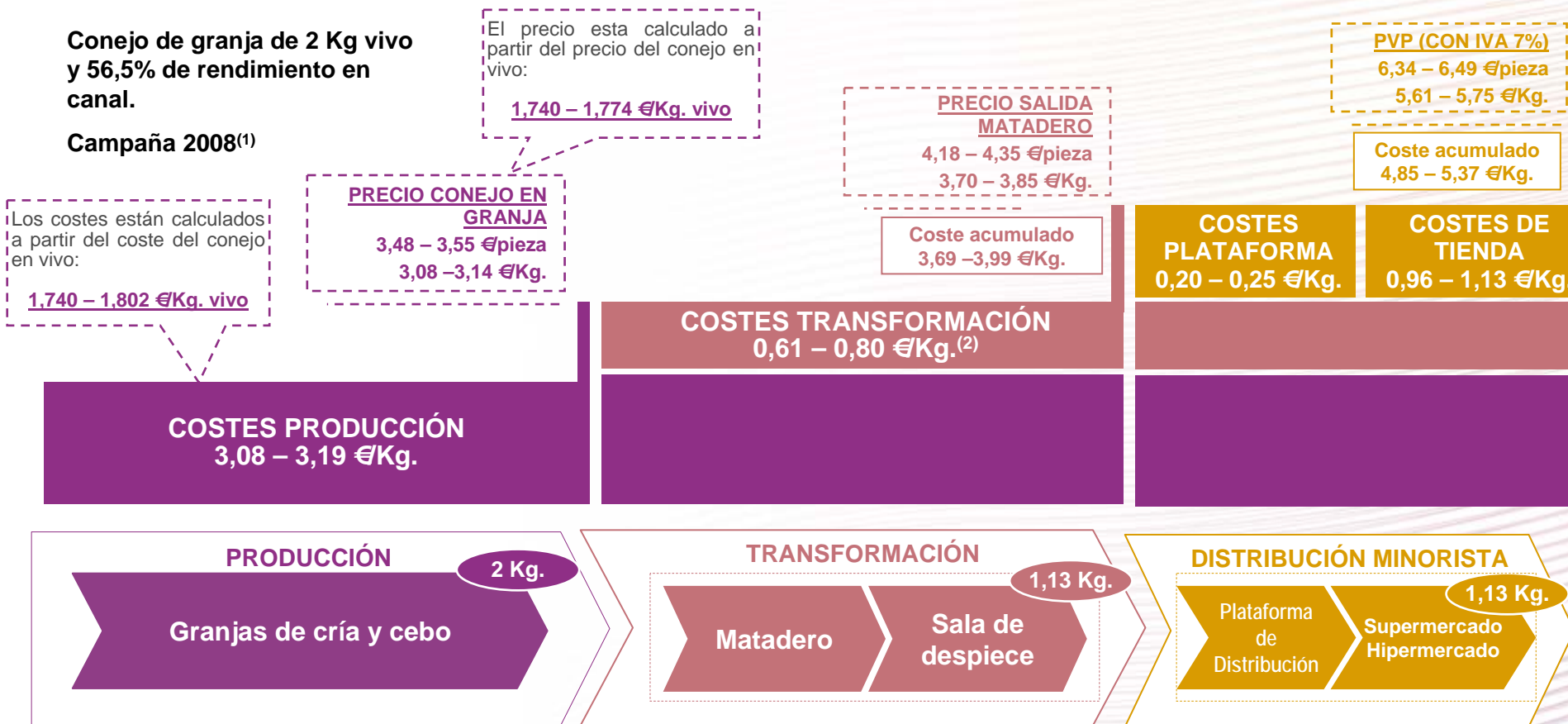
#### 3.1.- Esquema de la estructura de costes y precios

## EN LA CONFIGURACIÓN MODERNA DE LA CADENA, EL TRANSPORTE A LAS PLATAFORMAS DE DISTRIBUCIÓN AFECTA A LOS COSTES DE TRANSFORMACIÓN

### CONFIGURACIÓN MODERNA

**Conejo de granja de 2 Kg vivo y 56,5% de rendimiento en canal.**

**Campaña 2008<sup>(1)</sup>**



En la configuración moderna las mermas en las tiendas son mayores (6% - 7%) que en la configuración tradicional. El deterioro del producto, la caducidad y los robos son las causas principales de dichas mermas. Éstas se consideran un coste más de las tiendas.

(1) La campaña comprende los meses de enero a diciembre de 2008.

(2) El precio de la piel (0,01 €/Kg.) se ha restado de los costes de transformación.

### 3.- ESTRUCTURA DE COSTES Y PRECIOS

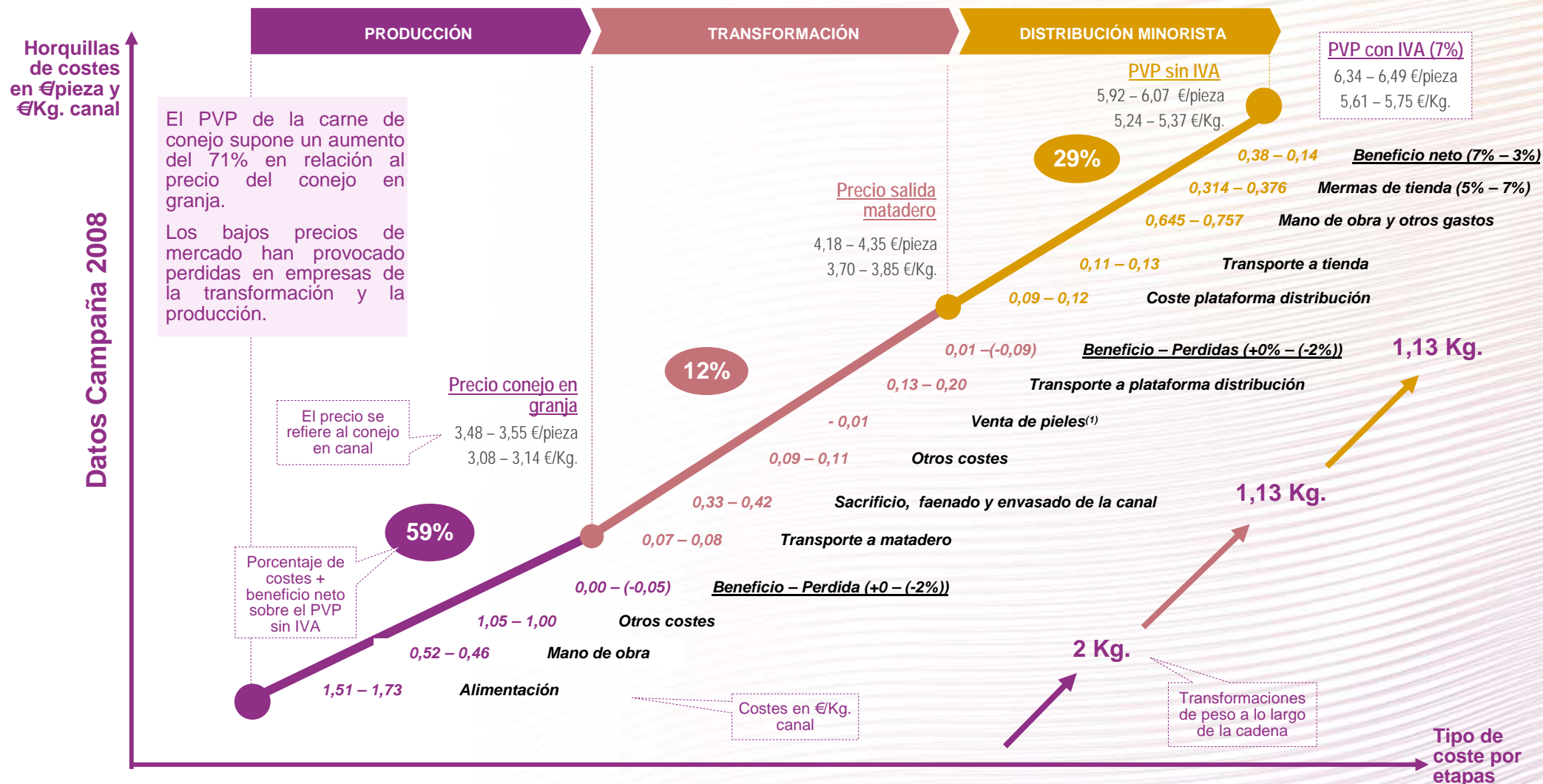
#### 3.1.- Esquema de la estructura de costes y precios



Observatorio  
de Precios de los  
**Alimentos  
MARM**

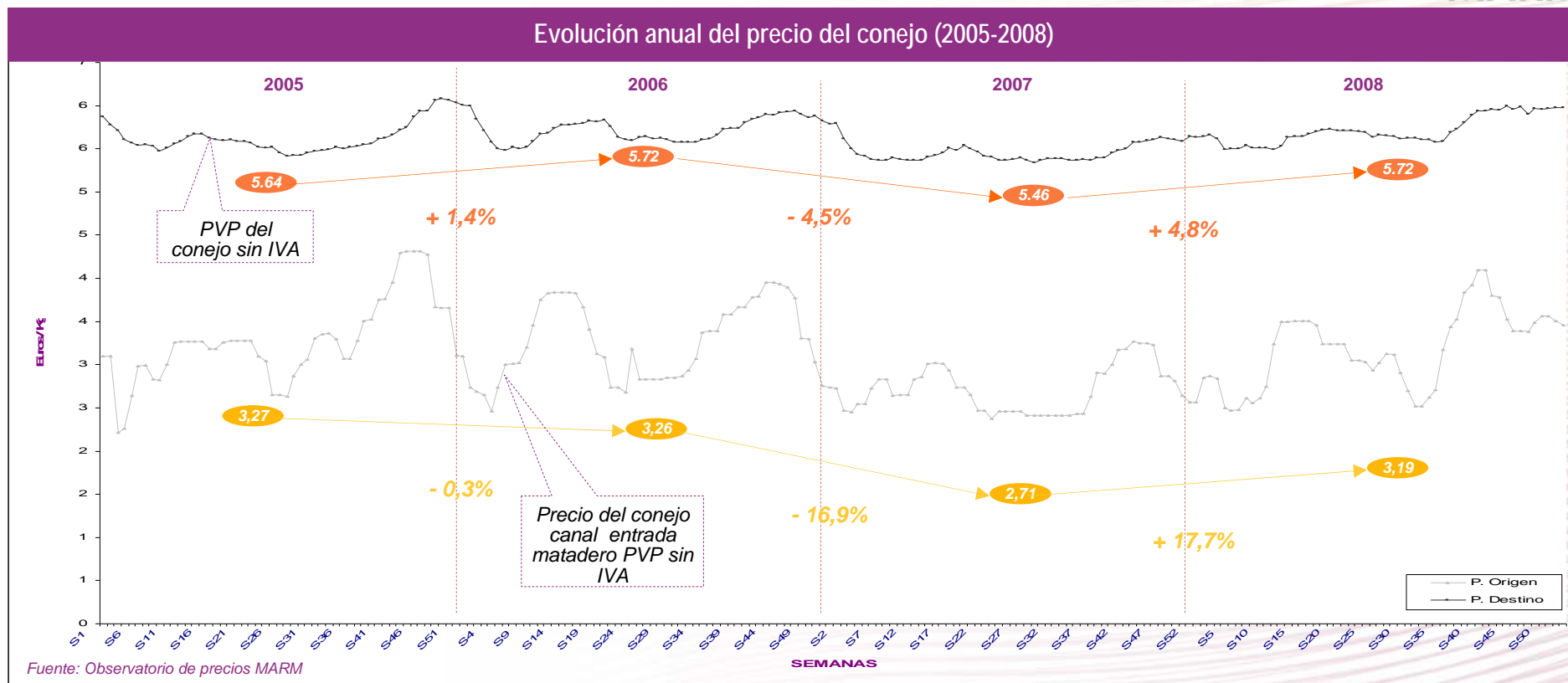
**EN LA CONFIGURACIÓN MODERNA, DESAPARECE LA FASE DE COMERCIALIZACIÓN EN DESTINO. LAS PLATAFORMAS DE DISTRIBUCIÓN SE ENCARGAN DE REALIZAR EL TRANSPORTE A LAS TIENDAS**

#### CONFIGURACIÓN MODERNA



1) Los ingresos por la venta de las pieles se han restado de los costes del matadero.

**EL AUMENTO, EN 2008, DE LOS PRECIOS DEL CONEJO EN ORIGEN NO HA CONTRARRESTADO LA FUERTE CAÍDA DE LOS MISMOS EN 2007**



- **Las oscilaciones de precios en origen, a lo largo del año, son más profundas que en destino, donde los precios varían en una banda más estrecha.**
- **Tras la fuerte caída de 2007, los precios en destino se recuperaron, en 2008, hasta alcanzar el mismo nivel de 2006. Sin embargo, en origen el precio medio de 2008 se ha mantenido por debajo de dicha cota.**



## 1. Introducción

- 1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio
- 1.2. Metodología de trabajo
- 1.3. Características y tendencias del sector

## 2. Descripción de la cadena de valor

- 2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor
- 2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

## 3. Estructura de costes y precios

- 3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios
- 3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

## 4. Conclusiones del estudio

### Anexos

- I. Metodología
- II. Fuentes secundarias
- III. Descripción de los principales conceptos de coste



## **LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES QUE SE PUEDEN EXTRAER DEL ANÁLISIS REALIZADO DE LA CADENA DE VALOR DE LA CARNE DE CONEJO SON LAS SIGUIENTES:**

- **La fase de producción del conejo** absorbe en torno al **60% de los costes generados a lo largo de la cadena**. La **alimentación** de las madres y gazapos alcanza entre el **49% y 54% de los costes de producción**. El alto **precio de las materias primas en 2008** fue el factor que mas repercutió en el elevado coste de la alimentación, no obstante, existen otros factores de tipo estructural que inciden también en el mismo, entre éstos se encuentran el **grado de modernización de las granjas, la estructura de suministro de los piensos y las materias primas**, etc. Asimismo, **la pequeña dimensión del sector** no permite economías de escala y **encarece el proceso de producción** (piensos, medicamentos, estructuras, etc.).
- **Los precios del conejo en origen** (entre 1,74 y 1,78 €/Kg. en vivo) **apenas han permitido cubrir los costes de producción**, generado pérdidas en las granjas con peores estructuras.
- **La fase de transformación supone entre el 12% y el 15% de los costes totales de la cadena**, sin embargo, parte de éstos son generados por el transporte de los animales y la carne. **La actividad específica del matadero** (sacrificio y faenado de las canales y comercialización de las mismas) **supone entre el 66% y 69%** de los gastos de esta fase. La aplicación de la normativa sanitaria, ambiental, bienestar animal, control de calidad y trazabilidad ha incidido en el crecimiento de los costes de transformación. Por otra parte, en estos costes incide también la atomización de las industrias del sector y su pequeña dimensión empresarial, así como, la caída de la producción. **Los bajos precios de los dos últimos años han impedido la generación de beneficios y han provocado pérdidas en las empresas de transformación.**
- **El transporte es un gasto importante de la cadena de producción:** 7% del conjunto de los gastos en la configuración moderna de la cadena y el 8% en la tradicional.
- **Los centros logísticos** que tienen como fin optimizar los costes de suministro, tanto las tiendas de la gran distribución (plataformas de distribución) como el comercio tradicional (mayoristas de destino), **supone en torno a un 5% de los costes totales** de la cadena.
- **En la configuración moderna, la venta detallista absorbe el 20% – 21% de los costes totales.** En éstos repercute el alto porcentaje de mermas que se producen en las tiendas, originadas, sobre todo, por el deterioro del producto, la caducidad y los robos. **En el comercio tradicional, aumenta el coste de las tiendas 23% - 24%, debido a los mayores gastos de personal que soportan.**



## LOS PRECIOS DE LA CARNE DE CONEJO NO HAN PERMITIDO REMUNERAR, EN ALGUNOS CASOS, LOS COSTES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN

- **Los bajos niveles de precios** registrados en 2008 a lo largo de la cadena, **no han permitido la obtención de beneficios importantes en ninguna de las fases**. En la producción y transformación se han generado pérdidas y en la distribución el beneficio puede oscilar entre el 3% – 5%.
- La mayoría de **las explotaciones de conejo tienen una capacidad productiva muy baja** lo que provoca costes de producción altos. Asimismo, la pequeña dimensión del sector dificulta la aplicación de economías de escala que permita abaratar los gastos de alimentación, sanitarios, instalaciones, etc. **Los altos precios de los piensos, en 2008, generó un aumento de los gastos de la alimentación de los animales** y, por tanto, de los costes de producción.
- **La industria transformadora** que, además del sacrificio y faenado de las canales, se encarga del transporte (granja / matadero / centro distribución), **tiene también importantes deficiencias estructurales** (atomización, baja dimensión media, obsolescencia de instalaciones, etc.) **y un exceso de capacidad productiva**, que repercuten en los costes de las empresas y afectan a la viabilidad del conjunto del sector (aumento de costes de transporte y transformación, mayor competencia por precios, etc.). **Los crecientes requerimientos sanitarios, de control de calidad y bienestar animal han generado un aumento de los costes de transformación y transporte**. Éstos se han visto afectados también por el alto precio del petróleo en los dos últimos años.
- **El comportamiento del mercado en 2007 y 2008**, con precios inferiores a la media de los años anteriores, no ha permitido repercutir los mayores costes de la producción ni de la transformación, y **ha generado pérdidas en las empresas** de ambas fases.
- En relación a la distribución minorista, **la baja rotación del producto repercute en los costes de las tiendas**. Asimismo, el bajo consumo de la carne de conejo lo hace poco atractivo para el detallista.
- **La pequeña dimensión del comercio tradicional, encarece la distribución**, al aumentar los costes de transporte y la mano de obra.
- **La mejora de la situación que atraviesa el sector de carne de conejo requiere** de la aplicación de medidas dirigidas, por una parte, a **reducir los costes de alimentación de los animales, modernizar las estructuras y adecuar la capacidad productiva del sector** y, por otra, a **aumentar el consumo**.





## 1. Introducción

1.1. Consideraciones generales y particulares del estudio

1.2. Metodología de trabajo

1.3. Características y tendencias del sector

## 2. Descripción de la cadena de valor

2.1. Estructura general y descripción de las cadenas de valor

2.2. Configuración de las cadenas de valor seleccionadas

## 3. Estructura de costes y precios

3.1. Esquemas de la estructura de costes y precios

3.2. Análisis de la estructura de costes y precios

## 4. Conclusiones del estudio

### Anexos

I. Metodología

II. Fuentes secundarias

III. Descripción de los principales conceptos de coste

## Métodos y fórmulas de cálculo:

### Transformaciones de peso

- El conejo, tras su sacrificio y oreo de la canal, sufre una **reducción de peso** importante que en el análisis se ha estimado en un **rendimiento de vivo a canal del 56,5%**. A partir del matadero, las pérdidas de peso que pueden producirse en las canales son poco significativas, por lo que se han desestimado.
- En la elaboración del modelo de datos se ha trabajado con el **valor de €/pieza como referencia en todas las etapas** y a partir de este valor se ha calculado la transformación a €/Kg. en función del peso.
- El peso considerado para el conejo vivo es de **2 kg** y la **fórmula utilizada para su transformación en canal** ha sido la siguiente:

*Conejo vivo de 2 Kg. = Conejo canal de 1,13 (56,5% de rendimiento)*

*Coste de producción del conejo en €/ Kg. canal = (Coste de producción del conejo en €/kg vivo X 2) / 1,13*

*Precio del conejo en granja en €/ Kg. canal = (Precio del conejo en granja en €/kg vivo X 2) / 1,13*

### Mermas

- El **concepto de mermas** utilizado en el estudio, **se refiere a las pérdidas generadas por los productos no vendidos** por defectuosos, caducados, robos, etc. que se producen, sobre todo, en las tiendas.
- El cálculo de estas mermas se ha realizado a partir de la **información facilitada en las entrevistas por los agentes de la distribución minorista**, y su coste se ha incluido como un gasto más de las tiendas
- Según estas fuentes, los **costes que generan dichas mermas** son:

*Configuración moderna: 6% - 7% del PVP*

*Configuración tradicional: 2% del PVP*

### Precios de salida de las etapas

- Producción:** los precios de salida del conejo se han fijado a partir de la información facilitada por los agentes del sector en las entrevistas. Asimismo, se ha utilizado como precio de referencia el precio medio de las lonjas para 2008, facilitado por la S. G. Estadísticas Agroalimentarias del MARM. Este precio se refiere al conejo vivo en granja y se elabora a partir de los precios semanales de las lonjas de Silleda, Ebro, Bellpuig, Madrid y Reus.
- Transformación:** los precios de salida del conejo se han fijado a partir de la información facilitada por los agentes del sector en las entrevistas.
- Distribución mayorista:** al precio salida matadero se han sumado los costes y un % de margen neto.
- Venta minorista:** se ha utilizado el PVP del conejo que facilita el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria de 2008 del MARM, para la etapa de venta en tienda de las dos configuraciones de la cadena de valor.



## Métodos y fórmulas de cálculo:

### Beneficio neto

- El **beneficio neto** se ha calculado restando al precio de salida de cada fase los costes generados más el precio de entrada del producto en la misma. El resultado obtenido se ha referenciado con el precio de salida. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$B^{\circ} \text{ Neto} = [ P. \text{ Salida} - (\text{Costes Fase} + P. \text{ Entrada}) ] / P. \text{ Salida} (\%)$$

### Precio final del producto

- El precio final del producto para ambas configuraciones se refiere al **precio de la canal**. Presentada envasada o no.
- En las tiendas de la gran distribución con venta asistida y en el comercio tradicional las canales, en su caso, las despieza el detallista, sin que esto suponga un aumento en el precio en relación a la canal entera.



Ámbito	Fuente
Características del sector	MARM: “Anuario de Estadística Agroalimentaria y Pesquera”. Varios años.
Características del sector	MARM: “Encuesta Nacional de Cunicultura 2005 - 2008”.
Características del sector	MARM: “Registro de Explotaciones Ganaderas – REGA 2006 – 2007 – 2008 – 2009”
Características del sector	Alimarket: “ Revista Alimarket”. Mayo 2008.
Características del sector Costes y precios	MARM: “El Sector de la Carne de Conejo en cifras. Principales Indicadores de 2007”.
Características del sector Costes y precios	MARM: “ Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria”. Años 2004 – 2008.
Descripción de la cadena de valor	MERCASA: “Distribución y Consumo”. Varios números.
Descripción de la cadena de valor. Costes y precios	MERCASA: “Alimentación en España”. Varios años.
Costes y precios	MITYC: “Base de Datos de PVP de Productos Alimentarios”.
Costes y precios	Instituto Nacional de Estadística (INE): “Encuesta anual de comercio 2006”. Resultados por subsectores.

### Producción (Cría y cebo)

- En la **fase de producción (cría y cebo)** tiene lugar el **mantenimiento y cuidado de las reproductoras**, las cubriciones y partos de éstas y todo el proceso de **cría y cebo de los conejos**, desde su nacimiento hasta su venta al matadero.
- **Costes de cría y cebo:** implica un coste importante en el conjunto de costes de la cadena de producción:
  - **Alimentación:** coste de alimentar a las madres y padres, en su caso, y a los gazapos hasta su venta.
  - **Mano de obra:** coste del personal dedicado al manejo de los animales e instalaciones.
  - **Otros Costes:** en este epígrafe se han contemplado el resto de costes de las granjas. Incluye gastos variables como los sanitarios, retirada de residuos, etc. y gastos fijos de la actividad como amortización de instalaciones y máquinas, seguros, servicios externos, luz, agua, etc.

### Matadero / Sala de despiece

- En esta fase se desarrollan todas **las actividades que requiere el proceso de sacrificio de los animales**, faenado de las canales y venta de las mismas. Los costes considerados son los siguientes:
  - **Transporte a matadero:** carga y transporte de los conejos vivos desde la granja al matadero.
  - **Sacrificio y faenado de la canal:** costes del matadero desde la recepción de las jaulas con los animales hasta el envasado (sacrificio, desollado de la canal, eviscerado, envasado en bolsas o cajas, costes sanitarios y control de calidad, retiradas de residuos y MER, etc.).
  - **Otros costes:** incluye el resto de costes específicos del matadero (gastos comerciales, amortización de instalaciones y máquinas, seguros, servicios externos, luz, agua, etc.).
  - **Transporte de la carne** del matadero a la plataforma de distribución o almacén del mayorista.

### Comercialización en destino

- Las actividades que se realizan en esta fase van desde la **recepción de la carne hasta su distribución a los puntos de venta detallista**. Los costes incluidos son:
  - **Costes de actividad:** en este epígrafe se recoge todos los gastos que genera la actividad del almacén mayorista (personal, amortización y mantenimiento de instalaciones y máquinas, seguros, luz, agua, teléfono, etc.).
  - **Transporte a tienda:** coste del transporte de la carne a la tienda del detallista. Incluye los gastos de transporte y reparto de los pedidos a las tiendas.

**Distribución  
minorista**

- En esta fase se incluyen, por una parte, las actividades de las **plataformas de distribución de la gran distribución** y, por otra, la actividades de las **tiendas detallistas**.
- **Plataformas de distribución:** estos centros logísticos sólo se contemplan en la configuración moderna de la cadena de valor. Los costes incluidos en las mismas son:
  - **Coste plataforma de distribución:** es el coste de actividad de la plataforma e incluye todos los gastos específicos de la plataforma (personal, amortización y mantenimiento de instalaciones y máquinas, seguros, luz, agua, teléfono, etc.)
  - **Transporte a tienda:** incluye los gastos de transporte y reparto de los pedidos a las tiendas.
- **Coste de las actividades en el punto de venta,** se compone básicamente de los siguientes capítulos de coste:
  - **Mano de obra:** coste del personal dedicado a la actividad de tienda tanto del comercio tradicional como de la gran distribución (almacenamiento, reposición, venta asistida, cajas, etc.).
  - **Otros gastos:** comprende el resto de costes específicos de las tiendas (gastos comerciales, amortización de instalaciones y máquinas, seguros, servicios externos, retirada de residuos, luz, agua, etc.) y en el caso de la gran distribución los correspondientes a los servicios centrales de la cadena (dirección, administración, comerciales, etc.).
  - **Mermas de tienda:** coste de la pérdida de producto en tienda debida a caducidad, deterioro, robo, etc.



Observatorio  
de Precios de los  
**Alimentos**  
**MARM**



Realizado por

**Saborá, S.L.**  
Estrategias Agroalimentarias

En colaboración con

