



Desarrollo de un Análisis, Diagnóstico y Plan Estratégico de todos los recursos vinculados al mundo sidrero, de sus eventos, actividades y fiestas para la consolidación y creación de productos turísticos del sector sidrero

- DOCUMENTO FINAL -

Diciembre, 2010

ÍNDICE

1. La cultura sidrera, eje fundamental de la competitividad global del cluster sidrero del País Vasco.....	3
2. Conclusiones del análisis realizado sobre Sagardún.....	6
3. Desarrollo estratégico Sagardún 2011-2015.....	11
4. Plan de Acción Sagardún 2011 - 2015.....	24
5. Orden cronológico y presupuesto de los programas de actuación.....	79
6. Cuadro de mando del Plan Estratégico – creación de una herramienta valoración de las actuaciones ejecutadas.....	83
7. Los 10 próximos pasos.....	87

1.

La cultura sidrera, eje
fundamental de la
competitividad del cluster
sidrero del País Vasco

1. La cultura sidrera, eje fundamental de la competitividad global del cluster sidrero del País Vasco

LA CULTURA SIDRERA EN EL PAÍS VASCO, UNA EXPERIENCIA ENO-LÚDICO-EDUCATIVA DE GRAN AUTENTICIDAD QUE TODAVÍA CUENTA CON UN GRAN POTENCIAL DE MEJORA COMPETITIVA...

Las sidrerías¹ se han convertido en los últimos años en un auténtico fenómeno social en el País Vasco, atrayendo durante la temporada del “txotx” anualmente a decenas de miles de personas que quieren disfrutar de una experiencia de ocio de gran autenticidad, basada en valores identitarios culturales y tradicionales singulares, que definen una manera de ser y de vivir de una población. La experiencia de ocio que nos ofrecen las sidrerías, está centrada en comer / cenar en una sidrería un menú que prácticamente no ofrece variaciones entre los diferentes establecimientos, lo que para muchos es justamente una de sus principales claves del éxito.

Prácticamente sin necesidad de haber tenido que promocionar (al menos no hasta el momento...) esta experiencia tan marcada y tan singular, para muchas sidrerías, la comida / cena en sus establecimientos se ha convertido en su negocio principal, tanto en términos de ingresos como especialmente en rentabilidad, muy por encima del negocio tradicional de venta de sidra que, igual que muchos otros sectores económicos en nuestro país, se ha visto afectado por la grave crisis económica de los últimos años.

En este contexto, parece sorprendente que muchos empresarios sidreros todavía no se hayan dado cuenta que la diversificación y la combinación de la elaboración de sidra con el ocio – cultura de la sidra pudiera ofrecer importantes oportunidades alternativas de negocio a través de la venta directa de sidra, al mismo tiempo que podría suponer una nueva forma de generar imagen de marca y de fidelización del visitante con los valores, principios y productos de una empresa elaboradora de sidra. Los recursos y servicios relacionados con la cultura de la sidra podrían abarcar temas tan diversos como la artesanía, las tradiciones, las fiestas y ferias de la sidra, los campos de manzanos, el patrimonio arquitectónico, la tecnología de elaboración de sidra, los oficios tradicionales relacionados, la degustación / cata, o simplemente la compra de sidra en una tienda / espacio de venta preparado mínimamente para ello.

En un escenario idóneo, la estancia en una sidrería, independiente de si se trata de una comida / cena o de cualquier otra experiencia eno-lúdico-educativa, debería tener un impacto directo positivo en la imagen y el comportamiento de consumo de sidra por parte de sus clientes.

En este sentido, entendemos que el ocio / la cultura de la sidra y la elaboración y comercialización de sidra no se pueden tratar como dos actividades alternativas sin ningún tipo de vinculación entre si, sino de dos unidades de negocio absolutamente complementarias, que se necesitan mutuamente para optimizar su rentabilidad y garantizar la competitividad global de la empresa elaboradora de sidra.

¹ Nota aclaratoria: En Euskadi, tanto la producción de sidra como las sidrerías se concentran en un alto porcentaje en el territorio histórico de Gipuzkoa, seguidas por Bizkaia y de manera testimonial por Álava.

Pero el ocio / la cultura de la sidra no solo es una gran oportunidad para las empresas elaboradoras de sidra, sino también para otros sectores económicos y socio-culturales vinculados, y también para el territorio en su conjunto.

Para los empresarios turísticos, de ocio y oferta relacionada, es una importante oportunidad para generar demanda adicional a su producto turístico tradicional, el turismo rural que, a pesar de su importante crecimiento en los últimos años, sufre de la problemática de una excesiva estacionalidad en fines de semana, puentes y época estival, así como de una cada vez más feroz competencia entre destinos y establecimientos por captar flujos de demanda.

Para el territorio, constituye una oportunidad única para crear un producto turístico / de ocio singular, que corresponde a las nuevas tendencias de la demanda y que, mediante una planificación adecuada, puede convertirse en un “motor” para el desarrollo económico socio-cultural sostenible.

Pionero en Euskadi en el ámbito del desarrollo del enoturismo, ha sido la Rioja Alavesa a través de la creación de la Ruta del Vino de la Rioja Alavesa, con unos resultados excelentes y unas expectativas aún mejores con el establecimiento de “Gastronomía y Vinos” como sector más prioritario para Euskadi.

Existen diferentes iniciativas ligadas a la promoción de las sidras y las sidrerías, aunque iniciativas más ligadas al turismo propiamente ha sido la creación del Consorcio Sagardun y Sagardoetxea, Museo de la Sidra Vasca con tres espacios diferenciados (manzanal-tolare, museo y un centro de degustación y venta) En el proyecto de Sagardún participan algunas de las sidrerías más importantes de Gipuzkoa, el Ayuntamiento de Astigarraga así como las principales asociaciones socio-culturales del municipio.

En el marco del presente proyecto, en base a un análisis y diagnóstico exhaustivo de la situación interna así como del entorno inmediato y ampliado en el que se desenvuelve la actividad de Sagardún, se han elaborado las grandes líneas de desarrollo futuro del Consorcio para los próximos cinco años. El desarrollo estratégico del Consorcio se ha concretizado en una “hoja de ruta” que marca las actuaciones a realizar para traducir la estrategia en realidad.

El **objetivo general** del presente proyecto es definir un completo Plan de Actuación que permita priorizar los segmentos de demanda y las experiencias enoturísticas prioritarias para la puesta en valor de la cultura sidrera del País Vasco y el modelo de participación y gestión más adecuado para ello. El alcance del proyecto cubre la definición detallada de un conjunto de acciones en los ámbitos del marketing y de la competitividad del producto. La competitividad del producto es el resultado de adaptar su oferta de productos y servicios y sus sistemas productivos a los cambios del mercado, y de hacerlo de manera que sea sostenible en el uso de los recursos, socialmente beneficioso y rentable a largo plazo. Existe una relación directa y clara entre el concepto de la sostenibilidad y la competitividad. La sostenibilidad de un territorio con las características del País Vasco no se puede entender sin la competitividad y viceversa. Apostar por un desarrollo del turismo de la sidra de acuerdo con esta filosofía requiere definir el camino y las medidas necesarias para la puesta en valor y mejora de los recursos enoturísticos y para la creación, comunicación y fomento de la cultura sidrera del País Vasco. Pero también requiere incorporar en las propuestas de actuación los ámbitos culturales, sociales, medioambientales y aquellos que afecten directamente a la satisfacción del cliente.

¡Este es el gran desafío al que se enfrenta el presente proyecto!

2.

Conclusiones del análisis realizado sobre la situación actual de Sagardún

2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS REALIZADO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SAGARDÚN

EJE 1: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto de referencia en Gipuzkoa y en todo el País Vasco relacionado con la potenciación del ocio – educación – cultura sidrera vasca. ▪ Apoyo del proyecto por parte de las administraciones supralocales. ▪ Equipo de gestión consolidado, con amplia experiencia y capacidad de organización demostrada a lo largo de los últimos años. ▪ Consortio con mayoría privada y que se rige por el derecho privado: entre otros, facilita la operativa del Consortio y las posibilidades de comercialización. ▪ Gestión privada, con un claro enfoque comercial: tienda, merchandising, eventos, cenas temáticas,... ▪ Fuerte compromiso (sobre todo económico) de los socios actuales (sobre todo sidrerías): mayoría privada. ▪ Cada vez mayor sensibilización de Sagardún, con respecto a la oportunidad y necesidad de iniciar un proceso de apertura más pro-activo hacia el resto de la comarca, de la provincia de Gipuzkoa y de todo el País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen de proyecto local. ▪ Relativamente pocos socios, muchos de ellos de Astigarraga. ▪ Hasta ahora, escasa integración del sector turístico del territorio en el proyecto. ▪ Estatutos del Consortio: Todos los Consorciados de Sagardún son entidades del municipio de Astigarraga. Se contempla la potenciación de la cultura sidrera principalmente en Astigarraga y en su entorno más inmediato. Necesidad de modificar los Estatutos en un Consortio cuyo radio de acción sea el País Vasco. ▪ Necesidad de aclarar la relación entre Sagarboetxea y Sagardún. ▪ Hasta el momento, poca colaboración entre las principales entidades del sector: Sagardún, Sagarbo Mahaia, Asociación de Sidreros de Gipuzkoa,... ▪ Hasta el momento, todavía insuficiente colaboración entre Sagardún y otros agentes clave para el cluster sidrero de Gipuzkoa: NEKATUR, Cámara de Comercio de Gipuzkoa, Basque Culinary Center, Federación de Hostelería de Gipuzkoa,... ▪ Inexistencia en el territorio de entidades aglutinadoras clave que pudiesen encargarse del liderazgo del proyecto en un territorio más amplio al actual: por ejemplo un Consejo Regular de la Sidra o un Consejo Comarcal. ▪ Inexistencia de un Sistema de Información Enoturística que permita recoger estadísticas sobre la evolución del turismo de la sidra en el territorio. ▪ Todavía insuficiente sensibilización de muchos agentes territoriales (sidreros, población, sector turístico y servicios relacionados) sobre el potencial del turismo de la sidra para el desarrollo económico sostenible del territorio. ▪ Escasa formación del capital humano en enoturismo: se necesita un plan de formación del personal que intervenga en el producto con el fin de adaptarse eficientemente a las necesidades de los diferentes segmentos de demanda,

	siempre que se quieran potenciar experiencias enoturísticas alternativas a las comidas / cenas en las sidrerías.
--	--

EJE 2: COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia enoturística muy consolidada en Gipuzkoa, centrada en la comida / cena en las sidrerías. Gran demanda en la época del “txotx”. ▪ Autenticidad y singularidad de la experiencia enoturística de las sidrerías. Forma parte de la cultura gastronómica del País Vasco. La singularidad de la experiencia hace que prácticamente no tenga competidores. ▪ Integración en Sagardún de las sidrerías más competitivas y con el mejor producto enoturístico. ▪ Cada vez mayor sensibilización de los socios de Sagardún con respecto a la importancia del turismo / ocio / cultura de la sidra. ▪ Existencia de un tangible diferenciador y de gran valor eno-lúdico-educativo: Sagarboetxea. Con más de 10.000 visitantes anuales, se ha convertido en uno de los museos rurales con mayor volumen de demanda de Gipuzkoa y de todo el País Vasco. A pesar de su limitado espacio interior, cuenta con elementos suficientes para introducirse en el mundo y cultura de la sidra de Gipuzkoa. Dispone además de un espacio exterior muy atractivo y de una tienda con amplia oferta de productos y artículos de merchandising relacionados con la cultura sidrera del País Vasco. ▪ Eventos destacados, con un amplio seguimiento en los medios de comunicación. ▪ Destacada oferta de recursos y servicios turísticos en el destino, especialmente en San Sebastián. ▪ Oferta gastronómica del destino: imagen y realidad. ▪ Localización en el País Vasco a muy poca distancia de San Sebastián: permite disponer de un mercado residencial de volumen considerable y aprovechar el atractivo de la ciudad de San Sebastián como destino turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escaso atractivo paisajístico en la zona: el desarrollo de otros sectores económicos dificulta el disfrute de los “paisajes de la sidra”. Quedan pocos paisajes con manzanos realmente preservados y sin “contaminación visual” por fábricas o polígonos industriales. ▪ Experiencias centradas en Astigarraga: Sagarboetxea y eventos. ▪ Sagarboetxea: espacio (interior) todavía muy reducido. ▪ Ubicación de muchas sidrerías en polígonos industriales y/o en entornos de poco atractivo turístico. ▪ Calidad desigual de la experiencia que ofrecen los socios de Sagardún: falta de requisitos mínimos / estándares de calidad de la oferta. ▪ Poca innovación y diferenciación de la experiencia enoturística: excesivamente centrada en ir a comer a las sidrerías. Imposibilidad de realizar visitas a las sidrerías (con una única excepción). ▪ Demanda (... y oferta) en sidrerías centrada en la época del “txotx”. ▪ Efectos colaterales negativos derivados de la experiencia principal de ir a comer / cenar a una sidrería. ▪ Todavía insuficiente sensibilización de los sidreros por el potencial enoturístico de las sidrerías, más allá de la hostelería / restauración. ▪ Insuficiente sensibilización de muchos restaurantes y comercios con respecto a la sidra como bebida autóctona y como experiencia eno-lúdico-cultural. Ello hace que la sidra prácticamente no tenga presencia en estos establecimientos. ▪ Notoriedad del producto sidra vasca: conocida únicamente en los mercados de proximidad.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas comunicaciones por carretera con respecto a sus mercados más importantes. ▪ Imagen / reputación de la gastronomía vasca, tanto interna como externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen del producto sidra: claramente mejorable.
--	---

EJE 3: INFORMACIÓN, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Labor promocional y comercial de Sagardún muy consolidada y profesional: tanto en el ámbito online como offline, y tanto en canales masivos como directos. ▪ Gran labor realizada por Sagardún en el ámbito del Data-Base-Marketing y en la promoción de los tangibles que gestiona: Sagarboetxea y eventos. ▪ Existencia de una tienda / punto de venta que permite la comercialización de los productos de los propios socios, así como de otros productos relacionados con la cultura sidrera vasca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen corporativa poco clara entre lo que representa Sagardún y Sagarboetxea. ▪ Imagen corporativa de Sagardún: necesidad de evolucionar hacia una nueva imagen corporativa, para poner en evidencia que se está iniciando una nueva etapa. ▪ Material promocional y web demasiado centrados en la promoción del turismo de la sidra en Astigarraga. ▪ Inexistencia de agencias receptoras en el territorio que comercialicen paquetes relacionados con la cultura sidrera vasca.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los vínculos entre los principales agentes territoriales con intereses en la cultura sidrera vasca, en beneficio de todos. ▪ Mejorar el posicionamiento de la sidra como bebida y como experiencia de ocio. ▪ Mejorar el posicionamiento competitivo de la propuesta de valor de Sagardún en mercados emisores y segmentos de demanda alternativos. ▪ Aprovechar el creciente uso de Internet por parte de los consumidores potenciales en origen, para promocionar el turismo de la sidra del País Vasco. ▪ Una mayor concienciación por productos turísticos no masificados y alternativos al turismo de “sol y playa” podría favorecer la demanda de un producto como el turismo de la sidra de Gipuzkoa. ▪ Una creciente demanda por viajes vacacionales cortos y hacia destinos relativamente cercanos, podría favorecer la demanda de un producto con nuestras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que continúe la desaceleración económica. ▪ Que continúe la disminución del consumo de bebidas alcohólicas. ▪ Que siga deteriorándose la imagen y posicionamiento de la sidra como bebida alcohólica. ▪ Que sigan decreciendo los márgenes de venta de la sidra. Podría poner en peligro la supervivencia de muchos elaboradores de sidra. ▪ Que siga la desunión entre los diferentes agentes del sector. Todos deberían ser más conscientes de la necesidad de buscar una mayor unión entre todos, hecho que actualmente no se produce.

características.

- Convertir a Sagardún en la gran referencia del País Vasco en el ámbito del ocio – cultura - turismo sidrero. Es un hueco sin cubrir y Sagardún tiene un potencial evidente para cubrirlo.
- Aprovechar el hecho que la eno-gastronomía sea uno de los productos turísticos con mayor potencial de futuro del País Vasco y uno de los productos turísticos que se considera de alta prioridad por parte del Gobierno Vasco.

3.

Desarrollo estratégico de Sagardún 2011 - 2015

3.1. UNA NUEVA APUESTA DE FUTURO PARA SAGARDÚN

El Consorcio Sagardún se ha convertido en los últimos años en la principal referencia en el ámbito de la potenciación socio-cultural de la sidra de País Vasco. No obstante, el Consorcio a día de hoy cuenta todavía con relativamente pocos socios y muchos de ellos son del propio municipio de Astigarraga. **Después de recorrer con éxito esta primera etapa de desarrollo y de haber consolidado un proyecto con una importante componente ante todo local y a pesar de haber estado siempre abierto a todo el País Vasco, ha llegado el momento de emprender nuevos caminos y de convertir el Consorcio de Sagardún en el gran proyecto del cluster de la cultura sidrera del País Vasco, centrado en la potenciación de actividades eno-lúdico-educativas en todo el territorio de referencia.**

En este sentido, la **MISIÓN** de Sagardún en esta nueva etapa será la siguiente:

Potenciar la cultura sidrera del País Vasco, a través de la creación, potenciación y/o comercialización de experiencias eno-lúdico-educativas (“eno-edutainment”) que contribuyan a un desarrollo económico, social, cultural, medioambiental y turístico del territorio sidrero vasco enriquecedor, especializado y de calidad.

Iniciar un proyecto de esta envergadura desde cero sería un auténtico “derroche” en recursos económicos, recursos humanos y tiempo y, consecuentemente, no se considera una alternativa viable, especialmente si tenemos en cuenta que partimos de una base tan consolidada y sólida como es Sagardún. Ninguna otra entidad de Esukadi podría desarrollar esta misión con las mismas garantías de éxito y en un plazo razonable. El Consorcio ha demostrado con creces su capacidad de gestión y especialización en el ámbito de la potenciación de la cultura sidrera y cuenta con el apoyo necesario para emprender nuevos caminos.

No solo se trata de una gran oportunidad para Sagardún, sino también y ante todo, de una necesidad sectorial. El ocio – la cultura de la sidra es una palanca fundamental para la competitividad global del sector sidrero y deberá buscarse el mejor modelo para la optimización de los recursos disponibles. En tiempos de crisis, desarrollar varios proyectos por separado no tiene sentido y el sector tiene que estar más unido que nunca para afrontar los importantes retos de futuro.

Por otro lado, es evidente que Sagardún no puede emprender este nuevo camino sin el apoyo de otros agentes públicos y privados del territorio que puedan tener un interés más o menos directo en la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco. Un mayor y más proactivo acercamiento al resto del cluster sidrero del País Vasco deberá ser consecuentemente una de las prioridades del Consorcio a corto plazo.

3.2. VISIÓN SAGARDÚN 2015

*En el 2015, Sagardún deberá ser **reconocido** como **principal referencia** en **TODO el País Vasco** para todos aquellos que quieran fomentar la cultura sidrera vasca a través de experiencias eno-lúdico-educativas variadas y de calidad.*

Sagardún deberá ser reconocido como un proyecto más abierto y más atractivo para todos aquellos que quieran fomentar la cultura sidrera vasca a través de experiencias eno-lúdico-educativas variadas y de calidad. Sagardún deberá convertirse así en el punto de referencia de todos aquellos que quieran formar parte de un cluster² de la cultura sidrera del País Vasco. Conseguir la adhesión de otros agentes públicos y privados con los mismos intereses se convierte ante este reto en una necesidad.

En definitiva, los grandes retos del Consorcio de cara a una nueva visión futura Sagardún 2015 son los siguientes:

- **CRECIMIENTO de la organización**, especialmente fuera de Astigarraga.
- **Modificar la imagen de un proyecto local mediante hechos tangibles**, convirtiéndose en el proyecto de referencia de la cultura sidrera de TODO el País Vasco.
- **Crear** una auténtica **RED** en la que participen TODOS aquellos que quieran colaborar en la potenciación de la cultura sidrera vasca.
- **DIVERSIFICACIÓN** de las **experiencias lúdico-educativas** relacionadas con la cultura sidrera.
- **Homogeneización** de la **calidad** de la **experiencia**: a partir del establecimiento de un código de buenas prácticas.
- **Involucración del sector turístico** y de **prescriptores** en el proyecto.
- **Ampliación del Sagarboetxea**.
- Necesidad de **aclarar el modelo organizativo** y de **financiación**.
- **Adaptar el Marketing al nuevo escenario**.

² Según Michael Porter, un **clúster** es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, para configurar un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.

CRECIMIENTO de la organización, especialmente fuera de Astigarraga.

Uno de los grandes retos del proyecto del Consorcio Sagardún debe ser el de conseguir una vertebración de todo el territorio sidrero de Gipuzkoa en su conjunto desde el punto de vista del ocio - cultura sidrera. El proyecto deberá favorecer a todos y a todo el territorio sidrero y no concentrarse únicamente en una parte del territorio. Evidentemente siempre habrán unas ciertas desigualdades entre los diferentes municipios y entre las diferentes empresas, pero éstas deberán disminuirse paulatinamente en la medida en que el territorio y las empresas se desarrollen y dispongan de un más amplio portafolio de productos y experiencias enoturísticas, y puedan especializarse en una determinada oferta específica, de acuerdo con sus posibilidades y potencialidades reales. Todos deberán ser conscientes que una mayor vertebración de Sagardún en todo el territorio sidrero del País Vasco favorecerá, sin lugar a dudas, a todos los municipios y agentes territoriales y no solo a los que tengan un menor (o mayor) desarrollo, dado que permitiría generar experiencias enoturísticas más variadas y más completas para el consumidor y, consecuentemente, aumentaría significativamente su satisfacción con respecto a la estancia en el territorio. Al mismo tiempo, podría aumentar el impacto económico generado en el destino, bien a través de un mayor y mejor consumo de las experiencias ofrecidas o bien a través de un aumento de la estancia media en el destino que podría conseguirse por ejemplo a través de la incorporación de los alojamientos u otros prestadores de servicios turísticos en el proyecto de Sagardún.

Como escenario ambicioso pero viable, en el 2015 en el proyecto de Sagardún deberán participar de uno forma u otra:

- **30 sidrerías.** Deberán fomentarse especialmente las adhesiones de sidrerías fuera del municipio de Astigarraga. Para ello, Sagardún deberá ofrecer propuestas de valor atractivas y dirigidas específicamente a este colectivo. Por otro lado, no todas las sidrerías del País Vasco deberán interesar al Consorcio, sino únicamente aquellas que cumplan con unos determinados estándares de calidad y especialización.
- **3 ayuntamientos.** A corto plazo, sería de especial interés conseguir la adhesión de los ayuntamientos más próximos de Astigarraga, para consolidar en una primera etapa un “proyecto de comarca”. No obstante, habrá que ver la viabilidad de esta propuesta. El escenario político y histórico no parece el más idóneo para ello en estos momentos. Probablemente se necesitaría la ayuda de un “arbitro” supracomarcal para alcanzar este hito.
- **Asociaciones socio-culturales a nivel municipal:** debido a su papel destacado en la organización y celebración de las fiestas sidreras locales y por su interés en potenciar una instalación como Sagardoetxea, las asociaciones socio-culturales del municipio de Astigarraga deberán seguir formando parte de Sagardún. En el caso de asociaciones socio-culturales de otros municipios que se integren en el proyecto de Sagardún, deberían formar parte de las comisiones de fiestas de posibles eventos sidreros nuevos que se creen en estos municipios.
- **10 alojamientos.** Su integración en el proyecto puede tener un gran beneficio tanto para Sagardún como para los alojamientos. A Sagardún le permitiría completar la ruta del consumo para aquellos clientes de una sidrería que deseen prolongar su estancia en el territorio para así consumir más

experiencias eno-lúdico-culturales. Permitiría además que los turistas tengan más opciones para acercarse al mundo de la cultura sidrera del País Vasco, al aumentarse la presencia de la propuesta de valor de Sagardún en los establecimientos asociados. A los alojamientos, les permitiría generar diferenciación con respecto a otros alojamientos rurales del territorio. Aparte de la adhesión directa de los alojamientos al proyecto de Sagardún, podría ser interesante conseguir una mayor vinculación de **EKATUR** al proyecto, idealmente mediante la incorporación como Consorciado.

- **5 comercios.** Interesan especialmente aquellos comercios especializados que vendan sidra y productos relacionados / similares como por ejemplo vino y que podrían convertirse de una forma u otra en “embajadores” de la sidra y de las sidrería asociadas al proyecto.
- **10 restaurantes.** Su necesidad de adhesión e interés en incorporarlos en el proyecto de Sagardún no parece tan clara como en el caso de los alojamientos. No obstante, la “no-presencia” del producto “sidra” en los restaurantes del propio territorio sidrero no podrá tener continuidad y deberán buscarse mecanismos para aumentar la presencia de la sidra en los restaurantes de referencia de la zona.
- **Museo de la Sidra.** Uno de los principales “tangibles” y elementos de diferenciación de Sagardún. Actualmente ya forma parte del proyecto de Sagardún y, evidentemente, deberá seguir siendo uno de sus principales aliados.
- **Igartubeiti.** Como proyecto de referencia relacionado con la cultura sidrera de Gipuzkoa, deberá estar vinculado de alguna forma con Sagardún, como mínimo a nivel de propuesta de promoción y comercialización conjunta en mercados de media distancia.
- **Cámara de Comercio de Gipuzkoa.** Al igual que en proyectos similares en otros territorios, especialmente en el ámbito de las Rutas del Vino, podría participar directamente como Consorciado o mediante la realización y/o financiación de actuaciones concretas.
- **Gobierno Vasco.** Podría vincularse al proyecto mediante la financiación y/o realización de actuaciones concretas.
- **Diputación de Gipuzkoa.** Podría vincularse al proyecto mediante la financiación y/o realización de actuaciones concretas.
- **Donostia Turismo.** Un mayor vínculo con Donostia Turismo interesa especialmente a Sagardún, debido a que una parte importante de los segmentos de demanda prioritarios de Sagardún proceden de Donostia (residentes y turistas).
- Principales asociaciones territoriales relacionadas con el mundo sidrero.
- Otros embajadores / prescriptores de la cultura sidrera vasca; por ejemplo agencias de viajes en origen, chefs reconocidos de restaurantes del País Vasco, los personajes conocidos que inauguran anualmente la temporada del txotx, etc.

Modificar la imagen de un proyecto local mediante hechos tangibles, convirtiéndose en el proyecto de referencia de la cultura sidrera de TODO el País Vasco.

Uno de los principales “hándicaps” de Sagardún de cara a convertirse en un proyecto de todo el País Vasco es la imagen y posicionamiento de un proyecto con una excesiva componente local de Astigarraga. Modificar esta imagen no será fácil y deberá demostrarse con hechos “tangibles” (como por ejemplo la creación y/o gestión de eventos relacionados con la cultura sidrera) en otros municipios del territorio.

Crear una auténtica RED en la que participen TODOS aquellos que quieran colaborar en la potenciación de la cultura sidrera vasca.

Una vez alcanzada la incorporación de los principales agentes públicos y privados de la cultura sidrera vasca habrá que conseguir que Sagardún funcione como una auténtica RED. Queremos insistir en el hecho que la participación de todos los interlocutores posibles en el proyecto de Sagardún no crearía automáticamente esta red tan necesaria y beneficiosa para el sector sidrero del País Vasco. Ello ha quedado demostrado en otros proyectos de Rutas del Vino, en los que formalmente y “de cara a la galería” participan los principales agentes públicos y privados del territorio, pero que en realidad colaboran y comunican poco entre ellos. De entre ellos, caben destacar los ejemplos de las Rutas del Vino de EnoturismePenedès, de Utiel-Requena o de la Ribera del Duero. Se trata de un auténtico reto para cualquier proyecto de estas características. Deberá realizarse una labor de gestión muy minuciosa y crearse palancas que permitan avanzar en este sentido. Algunas de las palancas para ello podrían ser las siguientes:

- Realización de campañas de sensibilización internas, dirigidas a los propios adheridos al proyecto.
- Celebración de encuentros informales entre los diferenciados Consorciados y adheridos al proyecto de Sagardún. Se podrían realizar de forma rotativa en diferentes municipios y empresas adheridas al proyecto. Estos encuentros permiten aumentar el conocimiento del territorio entre los propios participantes en el proyecto y facilitan la comunicación informal entre los adheridos.
- Jornadas de formación. Las jornadas formativas podrían contener tanto temas técnicos como de mejora de conocimiento del territorio y de los adheridos al proyecto.
- Celebración de Jornadas de Trabajo, en los que se planteen ejercicios de trabajo en equipo.
- Creación de una Comisión de Trabajo dentro de Sagardún. En un Consorcio más amplio, una Comisión de Trabajo se podría convertir en un enlace entre la Junta Directiva que no podrá reunirse más de 2 a 3 veces año y que consecuentemente no tendrá o tendrá poca capacidad ejecutiva y la Gerencia de Sagardún que se ocupará de la gestión del día a día. Podría reunirse mensualmente para planificar, decidir o supervisar las principales actuaciones a llevar a cabo a lo largo del mes siguiente.
- Realización de visitas “benchmark” en los que participen los principales interlocutores de los adheridos al proyecto. Aparte de tener una componente formativa evidente, suelen tener un importante peso lúdico que permite la comunicación informal entre los participantes.
- Creación de un foro de debate en una “extranet” de la web del Consorcio.

- Realización de campañas de sensibilización externas, dirigidas a los residentes en el territorio y a otros sectores económicos de la zona, que permitan sensibilizar sobre la importancia de la cultura sidrera para el desarrollo económico sostenible.

DIVERSIFICACIÓN de las experiencias lúdico-educativas relacionadas con la cultura sidrera.

Uno de los factores más característicos de las sidrerías del País Vasco es la limitación de la experiencia eno-lúdico-educativa a la comida / cena que, en la práctica totalidad de los establecimientos, no presenta ninguna variación ni diferencia de precio con respecto a las otras ofertas disponibles. Ninguna de las sidrerías de Gipuzkoa ofrece la posibilidad de realizar una visita turística que permita conocer las instalaciones y el proceso de elaboración de sidra, al estilo que practican por ejemplo todas las bodegas de vino que ofrecen algún tipo de actividad eno-lúdico-educativa en sus instalaciones. Las sidrerías ni siquiera cuentan con espacios de tienda que faciliten la compra de sidra por parte de los clientes / comensales al final de la comida / cena. La única empresa elaboradora de sidra que actualmente está preparada para la recepción de visitas turísticas y que forma parte de Sagardún, es Txopinondo en el País Vasco francés. En este documento, no se trata de poner en cuestión la mentalidad comercial de los propietarios de las sidrerías. No obstante, parece evidente que el potencial que tienen las sidrerías desde el punto de vista enoturístico, no está ni mucho menos explotado y, de hecho, Sagardún se ha convertido en el principal promotor para la creación de nuevas experiencias eno-lúdico-educativas en las sidrerías. Uno de los ejemplos son las cenas temáticas, iniciativa de reciente creación.

La cultura sidrera del País Vasco no solo se limita al propio espacio de elaboración de sidra y a las sidrerías, sino también pueden desarrollarse en otros lugares del territorio. Sagarboetxea es uno de estos lugares.

Múltiples experiencias enoturísticas podrían ofrecerse a los segmentos de demanda prioritarios.

	Experiencias Enoturísticas en sidrerías	Experiencias Enoturísticas en el territorio (no sidrerías)
Experiencias principales	<ul style="list-style-type: none"> !!!Comer / cenar en una sidrería!!! Visita a las instalaciones de una sidrería. Conocer el proceso de elaboración de la sidra. Degustar sidra. Comprar sidra (y productos relacionados) en una sidrería. Participar en eventos organizados en una sidrería, por ejemplo una comida / cena temática, una cata / curso de introducción al mundo de la sidra o un evento cultural. Realizar una visita por los campos de manzanos. Disfrutar del paisaje que ofrece el entorno de una sidrería (siempre que sea posible...). Reunirse en una sidrería. Realizar una celebración en una sidrería. 	<ul style="list-style-type: none"> !!!Visitar Sagarboetxea!!! Participar en algún evento relacionado con la cultura sidrera. Conocer el mundo de la sidra. Conocer el territorio donde se elabora la sidra. Tomar sidra en compañía. Comprar sidra y productos relacionados. Disfrutar de los paisajes que ofrece el entorno (siempre que sea posible). Pasear por los campos de manzanos (en bicicleta, caminando,...). Seguir una ruta geográfica. Interés en una temática específica relacionada con el mundo de la sidra: sidra y gastronomía, sidra y cultura, sidra y naturaleza,... Disfrutar de la gastronomía autóctona del territorio en compañía de una buena sidra. Conocer el proceso de elaboración de una buena sidra. Educarse sobre el mundo / la cultura de la sidra a través de una oferta de Museo de la Sidra / Centro de Interpretación de la Sidra. Conocer otras ofertas culturales que ofrece el

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ destino. ▪ Visitar mercados típicos donde informarse / degustar / comprar productos gastronómicos autóctonos y/o sidra. ▪ Dormir en un entorno rural rodeado por campos de manzanos. ▪ Vivir nuevas experiencias. ▪ Relacionarse y aprender cosas nuevas. ▪ Descansar / desconectar.
Experiencias secundarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer al propietario de una sidrería. ▪ Dormir en una sidrería. ▪ Participar en la recogida de manzanas - vendimia. ▪ Conocer las diferentes tipologías de manzanos / manzanas. Actividades educativas en el campo: caminos interpretativos,... ▪ Educarse sobre el mundo / la cultura de la sidra a través de una oferta de Museo de la Sidra / Centro de Interpretación de la Sidra en una sidrería. ▪ Incorporarse en un Club de Amantes de la Sidra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunirse en un entorno rural de manzanos. ▪ Realizar una celebración en un entorno de campos de manzanos. ▪ Incorporarse en un Club de Amantes de la Sidra.

Fuente: Elaboración propia

Homogeneización de la calidad de la experiencia: a partir de la creación de un código de buenas prácticas en sidrerías.

Actualmente, la participación en el proyecto de Sagardún está ligado principalmente al hecho de ser realmente una sidrería y al pago de una cuota (considerable) de 2.500€. En cambio, con respecto al cumplimiento de unos requisitos o estándares de servicio de la experiencia que se ofrece, no se han establecido hasta el momento unos mínimos que deberían cumplir todos los participantes en el proyecto. En cambio, en el caso por ejemplo de las bodegas y de otras tipologías de empresas especializadas que pertenecen a una Ruta del Vino, se les exige el cumplimiento de unos requisitos de obligatorio cumplimiento si quieren participar en el proyecto. Entendemos que la calidad de la experiencia enoturística debe constituir asimismo una de las ventajas competitivas de la propuesta de valor de Sagardún. No obstante, teniendo en cuenta que partimos de un proyecto que ya lleva siete años funcionando y que en ningún momento se les ha exigido a las sidrerías el cumplimiento de unos determinados estándares de servicio y/o de especialización enoturística, no se considera oportuno implantar a partir de ahora la filosofía de la penalización y obligarles de repente al cumplimiento de unos requisitos, si quieren seguir formando parte del proyecto del Consorcio. Existen otras posibilidades para avanzar en la mejora de la calidad enoturística de los adheridos al proyecto de Sagardún y que premiarían los esfuerzos realizados por parte de los socios en la mejora competitiva de sus negocios, en vez de penalizar el no cumplimiento.

- **Establecimiento de un “código de buenas prácticas”.** Se trataría de establecer determinados aspectos con respecto al enoturismo en una sidrería que garantizarían la plena satisfacción del visitante durante su estancia en el establecimiento pero que no serían de obligado cumplimiento para el establecimiento. A todas aquellas sidrerías que cumplieren con las buenas prácticas definidas en este código, se les podría otorgar un sello de calidad que podrían poner en la entrada de su establecimiento. Alternativamente o adicionalmente, podrían recibir un “diploma” por parte de Sagardún, apoyado y firmado de alguna forma por parte de todos los consorciados.
- **Definición de requisitos de especialización para alojamientos, restaurantes y comercios.**

- **Implantación del SICTED.** Se recomienda implantar el Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), de acuerdo con la metodología elaborada por la Secretaría de Estado de Turismo. Se trata de un modelo de aproximación a la calidad que se adapta especialmente a territorios con las características al nuestro y cuya finalidad principal es ayudar a los participantes en la mejora continua de sus establecimientos, entidades y territorios, más que la certificación en sí o la consecución de un sello de calidad, tipo ISO o la “Q”. Su implantación deberá solicitarse directamente a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y, en un principio, es gratuita.

Involucración del sector turístico y de prescriptores en el proyecto.

En la actualidad, el Consorcio Sagardún está compuesto únicamente por el Ayuntamiento de Astigarraga, las asociaciones socio-culturales del municipio y las sidrerías. No obstante, existen muchos otros agentes territoriales, tanto públicos como privados, que deberían participar en el proyecto. Una de las prioridades debería ser la mayor participación del sector turístico (alojamientos, agencias de viajes, agencia receptivas, prestadores de servicios de ocio especializados, comercios y restaurantes) en Sagardún. Esta posible incorporación permitiría que Sagardún evolucionara de un proyecto de ocio sidrero a un proyecto con una clara vocación turística.

Ampliación de Sagardoetxea.

El Museo de la Sidra de Astigarraga – Sagardoetxea, es uno de los principales tangibles que gestiona el Consorcio Sagardún. Se trata de un Centro de Interpretación muy digno aunque de tamaño reducido, cuyos principales valores diferenciales radican en la tienda y en el espacio exterior que consta de un sendero interpretativo entorno a la sidra. El volumen de visitas en este Centro ha ido en aumento en los últimos años, lo que le ha permitido convertirse en uno de los Museos más visitados en el entorno rural de la provincia de Gipuzkoa. No obstante, este Centro de Interpretación requiere de una ampliación ya prevista desde hace tiempo, pero que por problemas de espacio y de negociación con los propietarios de la instalación, de momento no ha podido llevarse a cabo. A pesar de todos los problemas que ha habido y que quedan por haber, Sagardún no puede renunciar a esta ampliación. El sector sidrero de Gipuzkoa necesita un gran Museo de la Sidra, al igual que por ejemplo ya existe en la Comarca de la Sidra en Asturias.

Necesidad de aclarar el modelo organizativo y de financiación.

El modelo organizativo y de financiación actual de Sagardún presenta unas importantes ventajas con respecto a muchos otros proyectos de desarrollo de Rutas del Vino y de otros proyectos de desarrollo territorial similares.

- Es un Consorcio privado que se rige por el derecho privado, lo que se traduce en una mayor flexibilidad en todos los ámbitos que afectan a la competitividad de Sagardún: el modelo de gestión, el equipo de trabajo, el funcionamiento y la operativa del Consorcio, la capacidad de promoción y comercialización, la clara apuesta por las nuevas tecnologías, la vocación comercial, el compromiso de los socios privados en el proyecto, etc.

- El Consorcio se gestiona mediante un contrato con una empresa privada externa cuyo equipo de profesionales ya ha adquirido una amplia experiencia y know-how en la gestión de proyectos de estas características. Además de cubrir las funciones habituales que contemplan los Estatutos, esta empresa se preocupa por generar riqueza e ingresos directos para el Consorcio y ha desarrollado una amplia gama de ofertas comercializables.
- Es un Consorcio por el que las sidrerías adheridas apuestan de forma clara con una importante aportación económica anual.
- Posibles cambios políticos no afectan al funcionamiento del Consorcio, aunque los Estatutos establecen que la Presidencia de Sagardún siempre estará en manos de la Administración.

No obstante, existen algunos aspectos organizativos y de financiación en esta nueva etapa que se inicia, que deberán modificarse. Éstas son principalmente las siguientes:

- **Cambio de los Estatutos**, para ampliar el ámbito territorial del Consorcio, aumentar sus funciones (siempre dentro del marco de la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco) y permitir la incorporación de empresas del sector turístico y de otras entidades y empresas relacionadas con el cluster de la cultura sidrera del País Vasco.
- **Definir la relación entre Sagardún y Sagardoetxea a medio y largo plazo.**
- **Ampliar el equipo de gestión de Sagardún**, para poder enfrentar la nueva etapa con garantías de éxito.
- **Definir un nuevo Modelo de Financiación.** De cara a aumentar la capacidad de atracción del proyecto y que permita la incorporación de nuevas sidrerías (especialmente de aquellas de tamaño más reducido) y de empresas del sector turístico, se deberá establecer un nuevo modelo de financiación, basado en cuotas por tramos. Se recomienda establecer tres tramos en función del volumen de producción de sidra y premiar de alguna forma a los socios actuales mediante descuentos en las cuotas a pagar. Estos descuentos podrían situarse alrededor de un 20% y siempre deberían estar condicionados por la incorporación de nuevos socios en el proyecto, para así no poner en peligro la financiación actual del Consorcio.

Adaptar el Marketing al nuevo escenario

Las estrategias de marketing han evolucionado. Vivimos en una sociedad que se caracteriza por una demanda creciente hacia el disfrute de experiencias y sensaciones, frente al mero consumo de productos y servicios. Estudios realizados en el campo del marketing confirman que las experiencias y sensaciones relacionadas con una determinada propuesta de valor de ocio - turística son todavía más importantes a la hora de tomar una decisión sobre una propuesta frente a otro, que las características y funcionalidades de la propuesta en sí. En este ámbito, la propuesta de valor en su componente racional (características y funcionalidades) ya no parece suficiente para conseguir unas ventajas competitivas duraderas y/o para mantener sostenidamente su posición de liderazgo. Debemos ser conscientes que un recurso turístico ya no se quiere consumir, el consumidor lo quiere “vivir”, “sentir” y/o “experimentar”.

En este sentido, las experiencias y sensaciones relacionadas con una marca (intangibles), han pasado de ser una simple extensión o complemento del producto principal, a convertirse en el propio núcleo o beneficio principal de una marca. En el marco de estas tendencias, la conversión de la “economía de servicios” hacia la “economía de experiencias” constituye hoy ya una realidad. La misma tendencia se puede observar en el campo del enoturismo. En tiempos de mayor disponibilidad de tiempo libre, los prestadores de servicios enoturísticos se encuentran al mismo tiempo ante un consumidor cada vez más experimentado y exigente que requiere una sofisticación y constante innovación en la oferta.

Conceptos como el “edutainment” (educar al consumidor de forma entretenida), o el “shop-o-tainment” (la compra se convierte en una experiencia interesante y divertida) constituyen ejemplos interesantes de propuestas de valor que responden a las nuevas tendencias y necesidades del consumidor enoturístico. De cara a posicionar a Sagardún como propuesta de valor líder por su calidad, innovación y por sus relaciones con los clientes, deberá estudiar el potencial por introducir estos conceptos en su oferta. Desde luego, entendemos que el “eno-edutainment”, es decir, una mezcla entre ocio, educación, turismo y cultura sidrera debería ser el eje central de la propuesta de valor futura de Sagardún. Algunas de las experiencias de esta propuesta de valor tendrán una vertiente más educativa, otras una vertiente más de entretenimiento, cultural o social.

En cualquier caso, para ser competitivo y diferenciarse de otras propuestas de valor, una oferta enoturística innovadora, singular e integrado en el entorno debe desempeñar un papel fundamental.

En este sentido, el marketing representa la herramienta para generar y gestionar experiencias relevantes para el cliente, a partir de las cuales desarrollar una relación y un modelo de negocio sostenible, fruto de los intercambios de valor durante las interacciones generadas.

A un nivel más operativo, la apuesta estratégica por convertir a Sagardún en el Ente Gestor del cluster de la cultura sidrera vasca requiere de unos cambios considerables en el marketing del Consorcio. Aunque las herramientas y palancas de marketing que se aplican en la actualidad se consideran totalmente acertadas, los contenidos de los soportes de comunicación requerirán de una adaptación al nuevo escenario. Los temas más importantes en este sentido son los siguientes:

- **Cambiar la Identidad Corporativa:** el nombre y la imagen de una marca es su primera tarjeta de presentación de cara al mercado y a los segmentos de demanda objetivo. Sagardún se ha consolidado en los últimos años como una marca de referencia en el País Vasco en el ámbito de la cultura – ocio de la sidra. No obstante, su nombre está excesivamente ligado al municipio de Astigarraga y para poner en evidencia que se está iniciando una nueva etapa estratégica, se recomienda un cambio de este nombre y marca.
- **Actualizar los contenidos de los soportes de comunicación.** Los soportes de comunicación de Sagardún (tanto offline como online) deberán transmitir un mensaje con un mayor peso de todo el territorio del País Vasco, en una primera fase como mínimo de toda “la comarca” o zona de influencia ampliada de Astigarraga, Hernani y Usurbil. La web de Sagardún debería diferenciar más claramente entre la propuesta de valor global de Sagardún y el Museo de la Sidra – Sagardoetxea. Incluso deberían existir dos páginas webs separadas con unos dominios propios.
- **Incrementar la promoción / presencia de la propuesta de valor entre los segmentos de demanda prioritarios.** La propuesta de valor de Sagardún deberá estar más presente en los

puntos estratégicos de la ruta del consumo del cliente potencial durante su estancia en Donostia, Gipuzkoa o resto del País Vasco. Deberá incrementarse asimismo la promoción entre los segmentos de demanda prioritarios en general y fuera del territorio del País Vasco.

¿A QUIÉN DIRIGIREMOS NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

Los segmentos de demanda prioritarios de una propuesta de valor con las características que nos ofrece Sagardún, son muy variados y dependen de múltiples factores.

Tradicionalmente el sector turístico ha seguido como modelo de referencia para la priorización de los segmentos de demanda la procedencia de los clientes potenciales. Parece evidente que hay un potencial más elevado de captación de clientes procedentes de las áreas de influencia más próximas, es decir, San Sebastián y su entorno más inmediato, Gipuzkoa y el resto del País Vasco (incluido el País Vasco francés). De hecho, en la actualidad gran parte de los clientes que reciben las sidrerías, proceden de las áreas de influencia más próximas, especialmente de San Sebastián y del resto de la provincia de Gipuzkoa. Prácticamente en todos los destinos enoturísticos de referencia a nivel internacional, el cliente prioritario responde al perfil de un turista de proximidad, de poder adquisitivo alto o muy alto que viaja solo, en pareja, con un grupo de amigos o con su empresa (en cualquier caso, prácticamente nunca con hijos) y que se considera amante o, como mínimo, interesado en el producto que, en nuestro caso, sería la sidra.

No obstante, la procedencia no puede ser el único factor de priorización de la demanda. Deberán tenerse en cuenta asimismo otros posibles modelos de segmentación como el perfil socio-demográfico de las personas en cuestión, sus preferencias y hábitos de consumo de ocio o vacacionales, si se trata de clientes finales, comercializadores o prescriptores, si son clientes potenciales vacacionales o de empresa, la notoriedad, imagen y posicionamiento de la sidra y de las sidrerías en el segmento de demanda, la facilidad de acceso, las costumbres, el poder adquisitivo o la estructura familiar de una persona, etc. La segmentación motivacional permite priorizar, por ejemplo, un turista según su interés por el mundo de la sidra.

Teniendo en cuenta todas estas condicionantes, la priorización de los segmentos de demanda puede ser como sigue:

Prioridad de segmentos de demanda para la propuesta de valor de Sagardún

Segmento de demanda	Muy Alta	Alta	Media-Alta	Media	Baja
Residentes en Donostia	○				
Residentes en otros lugares de Gipuzkoa	○				
Residentes en el resto del País Vasco y en otras zonas - 200 kms. máximo. (incluido País Vasco Francés)	○				
Residentes en áreas de influencia más lejanas (+200 kms. mínimo)					○
Prensa y medios de comunicación especializados en origen	○				
Otros prescriptores	○				
Asociaciones gastronómicas	○				

Clientes actuales sidrerías	<input type="radio"/>				
Clientes actuales sidra	<input type="radio"/>				
Comercializadores actuales sidra	<input type="radio"/>				
Comercializadores potenciales cultura – ocio sidrero	<input type="radio"/>				
Profesionales del sector sidrero				<input type="radio"/>	
Profesionales del sector turístico en destino	<input type="radio"/>				
Colegios	<input type="radio"/> (Sagarboetxea)				
Autocares, 3ª Edad, IMSERSO				<input type="radio"/>	
Turistas en Donostia: culturales, gastronómicos, MICE,...	<input type="radio"/>				
Turistas en otros lugares de Gipuzkoa: rural, sol y playa, familias,...	<input type="radio"/>				
Turistas en el resto del País Vasco		<input type="radio"/>			
Amantes de la sidra	<input type="radio"/>				
Empresas y colectivos empresariales		<input type="radio"/>			
Eventos y celebraciones			<input type="radio"/>		

Fuente: elaboración propia, en base a entrevistas realizadas en el destino.

4.

Plan de Acción Sagardún 2011 – 2015

4. PLAN DE ACCIÓN SAGARDÚN 2011 - 2015

El Plan de Acción se ha estructurado en 3 grandes ejes que afectan a la competitividad de Sagardún como Consorcio en todos sus ámbitos. En total, se han elaborado 22 programas de actuación.

Eje 1: Planificación, Organización y Gestión

En primer lugar, una **Planificación, Organización y Gestión del Consorcio profesional y coordinada y de acuerdo con lo que quiere ser en el futuro**, son ingredientes fundamentales para poder competir con éxito en un entorno competitivo cada vez más feroz. En este sentido, cabe destacar la gran labor que ha realizado Sagardún en los últimos años para convertir al Consorcio en la gran referencia del País Vasco en el ámbito del ocio – cultura – turismo - educación sidrera. El equipo de gestión es amplio, experimentado y con un claro enfoque a la comercialización. No obstante, los análisis realizados en el marco de la presente investigación han puesto de relieve una serie de puntos débiles relacionados con la planificación, organización y/o gestión del producto, que deberán trabajarse y mejorarse.

Eje 2: Mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún

En segundo lugar, se deberá trabajar en la **mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún**. La competitividad de la propuesta de valor de Sagardún es especialmente crítica para la competitividad global del proyecto. Es la base de la competitividad, especialización y diferenciación y lo único que nuestros clientes perciben directamente y pueden valorar. Este eje enmarca todos los aspectos relativos a las experiencias eno-lúdico-educativas que ofrece Sagardún. Los programas de actuación deberán garantizar la adecuación de las experiencias eno-lúdico-educativas a las expectativas y exigencias de los turistas especializados, para así permitir el pleno disfrute de la experiencia temática.

Eje 3: Información, Promoción y Comercialización

El equipo gestor del Consorcio Sagardún ha llevado a cabo a lo largo de los últimos años una gran labor en el ámbito de la promoción y comercialización de su propuesta de valor. En este sentido, inicialmente podría considerarse el eje menos crítico de la competitividad global de Sagardún en estos momentos. No obstante, ya se comentó previamente que la apuesta estratégica por convertir a Sagardún en el Ente Gestor del cluster de la cultura sidrera vasca requiere de unos cambios considerables en el marketing del Consorcio. Aunque las herramientas y palancas de marketing que se aplican en la actualidad se consideran totalmente acertadas, los contenidos de los soportes de comunicación requerirán de una adaptación al nuevo escenario.

Nº	Programa/Subprograma	Prioridad	Dificultad	Coste
1	Planificación y Gestión			
1.1	Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación – patrimonio – historia y tradiciones) sidrera vasca	MUY ALTA	MUY ALTA	BAJO
1.2	Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca.	MUY ALTA	MEDIA	BAJO
1.3	Incorporación de nuevos socios – públicos y privados.	MUY ALTA	MEDIA	BAJO
1.4	Plan de Sensibilización interna y externa.	MUY ALTA	BAJA	BAJO
1.5	Modelo de Gestión “Sagardún 2015”.	MUY ALTA	BAJA	BAJO
1.6	Modificación de los Estatutos de Sagardún.	MUY ALTA	BAJA	BAJO
1.7	Modelo de financiación “Sagardún 2015”.	MUY ALTA	ALTA	BAJO
1.8	Sagardún, una propuesta de valor de calidad.	MUY ALTA	BAJA	BAJO
1.9	Capacitación en enoturismo.	MUY ALTA	BAJA	BAJO
1.10	Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco.	ALTA	ALTA	BAJO
2	Mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún			
2.1	Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación.	MUY ALTA	MUY ALTA	BAJO
2.2	Ampliación de Sagardoetxea.	MUY ALTA	MUY ALTA	MUY ALTO
2.3	Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco.	ALTA	ALTA	MEDIO
2.4	Creación de un sendero interpretativo - experiencial de la sidra.	MEDIO	MUY ALTO	ALTO
3	Información, promoción y comercialización			
3.1	Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún	MUY ALTA	BAJA	BAJO
3.2	Actualización y ampliación del material promocional	MUY ALTA	BAJA	MEDIO
3.3	El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías	MUY ALTA	BAJA	BAJO
3.4	Relaciones Públicas	MUY ALTA	BAJA	BAJO
3.5	Promoción y publicidad	MUY ALTA	MEDIA	MEDIO
3.6	Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco	MEDIA	BAJA	BAJO
3.7	Hermanamiento	MEDIA	MEDIA	BAJO
3.8	Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún	MUY ALTA	ALTA	BAJO

A continuación, se definirá el detalle de las actuaciones que deberán llevarse a cabo desde el punto de vista del desarrollo enoturístico durante los próximos años, para alcanzar el éxito deseado por todos.

1

Planificación y Gestión

- 1.1 Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación - patrimonio) sidrera vasca
- 1.2 Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca.
- 1.3 Incorporación de nuevos socios – públicos y privados
- 1.4 Plan de Sensibilización interna y externa
- 1.5 Modelo de Gestión “Sagardún 2015”
- 1.6 Modificación de los Estatutos de Sagardún
- 1.7 Modelo de financiación Sagardún 2015
- 1.8 Sagardún, una propuesta de valor de calidad
- 1.9 Capacitación en enoturismo
- 1.10 Observatorio del turismo de la sidra

Programa 1.1 Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación - patrimonio) sidrera del País Vasco

El Plan Estratégico Sagardún 2011 – 2015 marca el inicio de una etapa para convertir el Consorcio de Sagardún en el eje central de un cluster de la cultura sidrera del País Vasco.

Para convertir este importante y difícil reto en realidad, se deberán llevar a cabo múltiples actuaciones:

- **Actuaciones propias de Sagardún.**
 - Cambio de Estatutos de Sagardún.
 - Ampliación del ámbito de actuación y de las funciones del Consorcio.
 - Incorporar como consorciados a entidades sectoriales y administraciones supracomarcales.
 - Posibilidad de integrar empresas turísticas.
 - Modificación de los soportes de comunicación.
 - Elaboración de un Dossier de Presentación de Sagardún. Este Dossier de Presentación deberá contener un resumen del Plan Estratégico que se ha elaborado. Se deberá enviar a los principales agentes públicos y privados con potencial de participar en el futuro cluster de la cultura sidrera del País Vasco.

- **Actuaciones de sensibilización de agentes prioritarios.**
 - Realización de presentaciones personalizadas del proyecto a cada uno de los agentes y entidades contempladas.
 - Realización de una presentación final del proyecto en la que se expondrán los objetivos y estrategias de la nueva Sagardún.
 - Creación de una Mesa / Comisión de Trabajo en la que participen todos los posibles agentes públicos y privados con intereses en la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco. Como mínimo, se deberían involucrar a los siguientes agentes y entidades:
 - Asociaciones sectoriales de sidra.
 - Asociaciones sectoriales de turismo y de hostelería.
 - Otras asociaciones socio-culturales interesadas en participar.
 - Cámaras de Comercio de Gipuzkoa, Vizcaya, Álava, Navarra e Iparralde.
 - Diputaciones Provinciales.

- Gobierno Vasco / Basquetour.
- Donostia Turismo
- Basque Culinary Center.

Esta Mesa / Comisión de Trabajo debería estar tutelada por alguno de los agentes o entidades que se han nombrado anteriormente³.

La creación de un cluster de la cultura sidrera del País Vasco supone la generación de una importante red de entidades y empresarios sidreros, turísticos y de otros sectores económicos vinculados, todos ellos en principio interesados en la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco. Las posibilidades de “economías de escala” que podrían generarse en este sentido para promocionarse y/o comercializarse mutuamente, parecen evidentes. Todos los empresarios y entidades han reconocido unas importantes carencias en este sentido. En algunos casos, puede deberse al hecho de no querer potenciar el producto de un hipotético competidor o simplemente a la incomunicación entre los diferentes agentes y empresarios. En otros casos, los empresarios reconocen simplemente conocer muy poco las ofertas existentes en el territorio. En el caso de las sidrerías, muchas veces no conocen toda la oferta turística (alojamiento, restauración, oferta comercial, recursos turísticos, etc.) que ofrece el territorio en su conjunto. Una mayoría puede conocer la oferta más próxima y de los más próximos, pero muchas veces no se adapta a las necesidades específicas de un potencial consumidor enoturístico. El Ente Gestor de Sagardún deberá asumir el papel de potenciar el conocimiento mutuo de los socios adheridos al proyecto, p.ej. mediante comunicados y boletines de información para los socios, o la celebración de una reunión anual de los socios del proyecto con un carácter tanto técnico como lúdico.

Timing de la actuación: Deberá iniciarse durante el 1º semestre de 2011.

³ Para mayor detalle sobre el contenido de la Mesa de Trabajo, véase Programa 1.2

Programa 1.2 Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca.

Una mayor comunicación y colaboración real entre los principales agentes públicos y privados que tengan interés en potenciar la cultura sidrera del País Vasco se considera una condición “sine qua non” para la mejora de la competitividad sectorial y para convertir un sector actualmente dividido y fragmentado en diferentes grupos de interés, en una unión de fuerzas con un objetivo en común: incrementar el impacto económico y socio-cultural del sector a través de la potenciación del ocio – educación - turismo - cultura sidrera del País Vasco. En este escenario, la creación de una mesa o comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera del País Vasco se convierte en una actuación de alto interés estratégico. Su creación parece una misión extremadamente compleja, teniendo en cuenta el escenario actual de división sectorial. No obstante, su hipotética aportación a la mejora sectorial es tan evidente que no se puede renunciar a este planteamiento. No existen alternativas válidas a su creación. Es un primer paso necesario para la creación de este cluster.

La mesa de trabajo tendrá como objetivo reunir de forma periódica a los agentes con intereses en la potenciación de la cultura sidrera más representativos del territorio, para trabajar conjuntamente en la mejora de la competitividad enoturística del territorio en todos los ámbitos que define el presente Plan. En este sentido, este Grupo deberá darle soporte al equipo gestor de Sagardún en su toma de decisiones, así como en la implantación de las actuaciones previstas por el Consorcio. Hay que tener claro que convertirse en un territorio enoturístico líder solo será posible, si se trabaja de forma conjunta entre los representantes de diferentes sectores (sidrero, turístico, comercio, transporte, restauración, otros sectores relacionados), entre las diferentes asociaciones sectoriales y entre la administración pública y el sector privado, en una misma línea. El grupo de trabajo deberá convertirse en un foro técnico importante de debate, consenso y decisión. Este grupo ha de tener un carácter muy operativo, para debatir y consensuar temas muy concretos. Deberá reunirse con una periodicidad, como mínima, mensual.

Se recomienda que la creación de la mesa / comisión de trabajo salga como una iniciativa de alguna administración o entidad supracomarcial, que se deberá convertir en el árbitro o coordinador de la mesa. En estos momentos, iniciar esta iniciativa desde la propia Sagardún no parece la mejor alternativa, teniendo en cuenta la división que padece el sector.

Las actuaciones que se deberán llevar a cabo para la creación de la mesa / comisión de trabajo, son las siguientes:

- Celebrar reuniones con los posibles árbitros de la mesa, que permitan identificar quién podría convertirse realmente en el árbitro o dinamizador del proceso de creación de la mesa. Inicialmente, alguna de las siguientes entidades podría convertirse en dinamizador del proceso:
 - Diputación de Gipuzkoa.
 - Gobierno Vasco / Basquetour.
 - Cámara de Comercio de Gipuzkoa.
- Una vez seleccionado el dinamizador del proceso, se deberá convocar una primera reunión para identificar el posible interés de los diferentes agentes públicos y privados en participar en la mesa / comisión de trabajo.

- Definir un plan de trabajo para la comisión, en base a los inputs recibidos por parte de los diferentes participantes / integrantes de la mesa. Posibles contenidos de la Mesa / Comisión de Trabajo son los siguientes:
 - Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos: cuándo y cómo ponerlo en marcha.
 - Como mejorar la imagen de la sidra como bebida entre los segmentos de demanda prioritarios.
 - Como mejorar el posicionamiento competitivo de la sidra y cultura sidrera vasca con respecto a la sidra y cultura sidrera asturiana, especialmente en el ámbito de la promoción y comercialización en mercados de media distancia (+ 200 kms. – 700 kms.).
 - Creación del Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco: ¿cómo, quién y cuándo?
 - ¿La denominación de sidrerías es la adecuada?
 - Sidra o sagardoa.
 - Cómo introducir la sidra en las cartas de los restaurantes.
 - Utilización de productos de la tierra.
 - Boletín o revista promocional.
 - Planteamiento y puesta en marcha de proyectos de colaboración transfronterizos con el País Vasco Francés.
- Constitución formal de la mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera del País Vasco.
- Planificar y convocar las reuniones de la Comisión.
- Realizar las reuniones, como mínimo, con periodicidad mensual.
- Elaborar un Resumen de cada reunión y preparar un Plan de Trabajo con responsables y plazos de implantación.

Timing de la actuación: Deberá iniciarse durante el 1º semestre de 2011.

Programa 1.3 Incorporación de nuevos socios en Sagardún – públicos y privados.

Ya se comentado anteriormente en este documento que en el 2015, en el proyecto de Sagardún deberán participar de una forma u otra como mínimo 30 sidrerías, 3 ayuntamientos, 10 alojamientos, 5 comercios, 10 restaurantes, el Museo de la Sidra – Sagarboetxea, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, el Gobierno Vasco, Basquetour, la Diputación de Gipuzkoa, Donostia Turismo, las principales asociaciones territoriales relacionadas con el mundo sidrero y otros embajadores / prescriptores de la cultura sidrera vasca. Teniendo en cuenta el escenario actual, no se considera viable conseguir la incorporación de todos estos agentes y entidades en Sagardún, al menos no a corto o medio plazo. En este sentido, la posible y más probable vinculación de cada uno de ellos en el proyecto de Sagardún es la siguiente:

Sidrerías	Adhesión a Sagardún, no como consorciados, sí como socios que paguen una cuota.	-
Ayuntamientos	ConSORCIADOS de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrantes de la mesa / comisión de trabajo. ▪ Participación en actuaciones concretas del Plan, por ejemplo en la creación de un sendero experiencial que transcurra por su término municipal.
Alojamientos	Adhesión a Sagardún, no como consorciados, sí como socios que paguen una cuota.	-
Restaurantes	Adhesión a Sagardún, no como consorciados, sí como socios que paguen una cuota.	-
Museo de la Sidra - Sagarboetxea	ConSORCIADOS de Sagardún	-
Igartubeiti	Convenio formal de promoción y comercialización conjunta	
Cámara de Comercio de Gipuzkoa	ConSORCIADOS de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Árbitro del proceso de creación de la mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera. ▪ Participación y/o financiación de actuaciones concretas del Plan Estratégico, por ejemplo en el ámbito de la formación.
Gobierno Vasco	ConSORCIADOS de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Árbitro del proceso de creación de la mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera. ▪ Participación y/o financiación de actuaciones concretas del Plan Estratégico.
Basquetour	ConSORCIADOS de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Árbitro del proceso de creación de la mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera. ▪ Participación y/o financiación de

		<p>actuaciones concretas del Plan Estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción y potenciación de la comercialización de la propuesta de valor de Sagardún
Diputación de Gipuzkoa	Consortiados de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> Árbitro del proceso de creación de la mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera. Participación y/o financiación de actuaciones concretas del Plan Estratégico.
Donostia Turismo	Sagardún entra como socio en Donostia Turismo. Promoción y potenciación de la comercialización de la propuesta de valor de Sagardún a través de esta Entidad.	-
Asociaciones territoriales de la sidra	Consortiados de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la mesa / comisión de trabajo. Participación en actuaciones concretas del Plan.
Asociaciones territoriales turísticas y de hostelería	Consortiados de Sagardún	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la mesa / comisión de trabajo. Participación en actuaciones concretas del Plan.
Otros prescriptores de la cultura sidrera vasca	Adhesión a Sagardún, no como consortiados, sí como socios que paguen una cuota.	<ul style="list-style-type: none"> Participación en actuaciones concretas del Plan, especialmente en el ámbito de la promoción y comercialización de la propuesta de valor de Sagardún.
Embajadores	Miembros de honor de Sagardún	<ul style="list-style-type: none">

El camino para conseguir esta vinculación con Sagardún no puede ser otro que iniciar un proceso de comunicación con cada uno de ellos. El equipo gestor de Sagardún deberá entrar en contacto con cada uno de ellos de forma personalizada. Los pasos a seguir para cada caso son los siguientes:

- Llamada telefónica para establecer el primer contacto.
- Envío de un correo electrónico explicativo.
- Celebración de reuniones personalizadas, en las que se explique el contenido del Plan Estratégico y de los hitos que marca y en las que se identifique y se evalúe el posible interés en participar en el proyecto de Sagardún. Se planteará un posible modelo de vinculación con Sagardún para cada caso.
- Realizar un seguimiento exhaustivo de la reunión. En ningún caso, el equipo gestor de Sagardún deberá abandonar la comunicación con cada uno de ellos al primer obstáculo por el camino.

¿Cuándo se debería iniciar el proceso con cada uno de ellos y cuáles son los hitos a conseguir?

		2011	2012	2013	2014	2015
Sidrerías	De forma inmediata directamente por el Equipo Gestor de Sagardún. Realización de 2 presentaciones mensuales a sidrerías.	17	21	24	27	30
Ayuntamientos	Establecimiento del primer contacto a través del árbitro de la mesa / comisión de trabajo. Alternativamente, el Presidente de Sagardún.	1	1	2	2	3
Alojamientos	Mediante una presentación en las principales asociaciones sectoriales durante el segundo semestre del 2011. De forma directa con los establecimientos en el 2012.		3	6	8	10
Restaurantes	Mediante una presentación en las principales asociaciones sectoriales durante el segundo semestre del 2011. De forma directa con los establecimientos en el 2012.		3	6	8	10
Museo de la Sidra – Sagardoetxea	Ya forma parte de Sagardún.					
Igartubeiti	A través de la Diputación de Gipuzkoa – Departamento de Cultura.	x				
Cámara de Comercio de Gipuzkoa	Celebración de una reunión / presentación del proyecto. Antes de finales del mes de febrero 2011.	x				
Gobierno Vasco	Celebración de una reunión / presentación del proyecto. Antes de finales del mes de febrero 2011.	x				
Basquetour	Celebración de una reunión / presentación del proyecto. Antes de finales del mes de febrero 2011.	x				
Diputación de Gipuzkoa	Celebración de una reunión / presentación del proyecto. Antes de finales del mes de febrero 2011.	x				
Donostia Turismo	Contacto ya establecido. En un principio, incorporación de Sagardún en Donostia Turismo en breve.	x				
Asociaciones territoriales de la sidra	Reunión para presentar el proyecto de Sagardún. Antes de finales del mes de febrero 2011.	x				
Asociaciones territoriales turísticas y de hostelería	Reunión para presentar el proyecto de Sagardún. Antes de finales del mes de marzo 2011.	x				
Otros prescriptores de la cultura sidrera vasca	Reunión para presentar el proyecto de Sagardún. Antes de verano 2011.		x			
Embajadores	Plantear el tema a los personajes que en los últimos años han inaugurado la temporada del txotx.	x				

Programa 1.4 Plan de Sensibilización interna y externa

Para una parte importante de nuestros clientes, el contacto con los residentes del territorio forma una parte esencial de la experiencia / vivencia enoturística, ya sea conscientemente o inconscientemente. En este sentido, la actitud favorable y positiva de los residentes (tanto si tienen una relación directa con la actividad enoturística como si no la tienen) hacia el enoturismo y los visitantes influye de manera considerable en la calidad general percibida y en la satisfacción con respecto a la estancia en el territorio. En un caso extremo, una actitud favorable del residente puede ser un elemento importante para incrementar la satisfacción del enoturista con respecto a su estancia e, incluso, a fidelizar al turista al destino y a recomendarlo a amigos y familiares. En cambio, una actitud negativa de los residentes puede llevarle a no volver y a desaconsejar a familiares y amigos a visitar este territorio. En este sentido, una proporción considerable de residentes en Gipuzkoa todavía no cree en el potencial real del enoturismo para el desarrollo económico sostenible del territorio y simplemente están molestos con los efectos colaterales negativos que se producen durante la temporada del txotx por las noches en los centros de los núcleos poblacionales con actividad sidrera.

Incluso parte de los empresarios sidreros del territorio todavía no creen en el potencial de una mayor actividad enoturística al margen de las comidas / cenas en las sidrerías durante la época del txotx, lo que se traduce por ejemplo en que ningún sidrero (con excepción de Txopinondo) enseña en la actualidad sus instalaciones y el proceso de elaboración de sidra al público final. Se deberá, por lo tanto, darle prioridad a la sensibilización de la población y a los empresarios del territorio (tanto empresarios sidreros como turísticos), en el que se resalte la importancia de esta actividad para el desarrollo económico sostenible del territorio (en el caso de los residentes) y para la competitividad y rentabilidad global de la empresa (en el caso de los empresarios sidreros y turísticos).

Actuaciones que se deberán realizar en este sentido, son las siguientes:

- En la medida de lo posible, controlar y limitar los efectos colaterales negativos que se producen por las noches en los núcleos poblacionales durante la temporada del txotx.
- Jornadas de información y de formación sobre la evolución del enoturismo en otros territorios.
- Organización de visitas a estos territorios para informarse “in situ” sobre los avances e hitos alcanzados.
- Información y artículos en la prensa local.
- Presentación de proyectos de éxito.

Timing de la actuación: Deberán realizarse periódicamente actuaciones de sensibilización. De hecho, es una actuación que se ha iniciado.

Programa 1.5 Modelo de gestión Sagardún 2015

Tal y como ya se ha resaltado anteriormente en el presente documento, el modelo organizativo y de gestión actual de Sagardún presenta unas importantes ventajas con respecto a muchos otros proyectos de desarrollo de Rutas del Vino y de otros proyectos de desarrollo territorial similares.

- Es un Consorcio privado que se rige por el derecho privado, lo que se traduce en una mayor flexibilidad en todos los ámbitos que afectan a la competitividad de Sagardún: el modelo de gestión, el equipo de trabajo, el funcionamiento y la operativa del Consorcio, la capacidad de promoción y comercialización, la clara apuesta por las nuevas tecnologías, la vocación comercial, el compromiso de los socios privados en el proyecto, etc.
- El Consorcio se gestiona mediante un contrato con una empresa privada externa cuyo equipo de profesionales ya ha adquirido una amplia experiencia y know-how en la gestión de proyectos de estas características. Además de cubrir las funciones habituales que contemplan los Estatutos, esta empresa se preocupa por generar riqueza e ingresos directos al Consorcio y ha desarrollado una amplia gama de ofertas comercializables.
- Es un Consorcio que gestiona directamente unos “tangibles” de gran valor eno-lúdico-educativo para la cultura sidrera del País Vasco, lo que le convierte en un Consorcio “atípico” y de muy alto valor añadido para sus socios y consorciados. Se trata del Museo de la Sidra – Sagardoetxea y de tres importantes eventos sidreros en Astigarraga.
- Es un Consorcio por el que las sidrerías adheridas apuestan de forma clara con una importante aportación económica anual.
- Posibles cambios políticos no afectan al funcionamiento del Consorcio, aunque los Estatutos establecen que la Presidencia de Sagardún siempre estará en manos de la Administración Pública, en estos momentos del Ayuntamiento de Astigarraga.

En este sentido, la propuesta es la de mantener el modelo de gestión actual con la misma personalidad jurídica y con el mantenimiento de la participación mayoritaria del sector privado.

No obstante, existen ciertos aspectos de la gestión del Consorcio que requieren de unas determinadas reflexiones y/o cambios. Los aspectos más importantes son los siguientes:

- **Modificar la configuración de la Junta Directiva de Sagardún.**

La configuración actual de la Junta Directiva de Sagardún no representa las aportaciones económicas reales de los diferentes Consorciados y/o socios del Consorcio. Debería haber un mayor equilibrio en el trinomio Ayuntamiento – Asociaciones socio-culturales – Sidrerías. Se considera que actualmente, las asociaciones socio-culturales están sobrerrepresentados en la Junta Directiva del Consorcio. Una posible configuración de la Junta Directiva más equilibrada y que podría implantarse a corto plazo podría ser como sigue.

Ayuntamiento: 2 miembros.

Asociaciones: 2 miembros.

Sector sidrero: 2 miembros.

En la medida en que se incorporen nuevos consorciados en Sagardún, evidentemente empezarán a formar parte de la Junta Directiva.

- **Ampliar el equipo de gestión de Sagardún.**

La apuesta estratégica por convertir a Sagardún en el Ente Gestor del cluster de la cultura sidrera del País Vasco requerirá de una ampliación del equipo de gestión. A corto plazo, se debería incorporar una persona que podría responsabilizarse de tareas más operativas de la gestión actual de Sagardún y que el Gerente del Consorcio ya no podrá asumir, por tener que ocuparse de la ampliación de socios y del ámbito de actuación territorial. Para garantizar un mayor equilibrio territorial, podría ser una persona recomendada por parte de alguna entidad supracomarcal, en cualquier caso no residente en Astigarraga. A medio plazo, se recomienda la incorporación de un total de dos personas adicionales.

- **Definir la relación entre Sagardún y Sagardoetxea a medio y largo plazo.**

Actualmente, Sagardún y Sagardoetxea están integrados en una misma entidad jurídica, el Consorcio de Sagardún. No existe separación legal ni tampoco separación a nivel de gestión y operativa entre ambos proyectos. Ni siquiera a nivel de los soportes de comunicación, tanto offline como online, queda aclarada la relación entre ambos proyectos. En los estatutos fundacionales de Sagardún queda reflejada que una de las funciones de Sagardún sería la creación y gestión de una Sagardoetxea, y así es como se ha desarrollado este proyecto desde sus inicios.

En estos momentos, no existe una gran necesidad ni interés en cambiar esta situación y separar ambos proyectos para crear dos entidades jurídicas y de gestión independientes. A Sagardún le interesa la gestión del Museo, debido a que es uno de sus principales activos y fuentes de ingresos. A Sagardoetxea le interesa por la sobrada capacidad de gestión mostrada por Sagardún a lo largo de los últimos años y, ante todo, porque la propiedad del contenido del Museo es de Sagardún, mientras que el continente del Museo es propiedad de una Fundación eclesiástica totalmente independiente del Ayuntamiento.

En cambio, consideramos que sí existe una necesidad por establecer un acuerdo formal que contemple una cantidad fija que debería recibir Sagardún por la gestión del museo, de acuerdo con el procedimiento habitual aplicado para proyectos similares en otros territorios. En este sentido, cabe resaltar que un “fee” de gestión fijo mínimo en proyectos similares no baja en ningún caso de los 5.000€ / mes + IVA.

En el futuro, en la medida en que el proyecto de un Museo de la Sidra más amplio empiece a tomar forma y requiera la incorporación de diferentes patrocinadores y entidades financieras en el Museo para garantizar su viabilidad, llegará probablemente el momento de pensar en una separación entre ambos proyectos y crear dos entidades independientes, aunque vinculados a largo plazo entre sí. Esta vinculación a largo plazo podría garantizarse mediante una concesión de la gestión de la Sagardoetxea a Sagardún. La concesión podría tener una duración de 15 a 20 años, aunque vinculado evidentemente siempre al cumplimiento de los compromisos adquiridos por ambas partes.

Timing de la actuación: Durante el 1º semestre del 2011.

Programa 1.6 Modificación de los Estatutos de Sagardún

Los estatutos actuales de Sagardún contemplan la configuración, orientación y funciones actuales que ha desarrollado el Consorcio hasta el momento. Se trata de unos estatutos elaborados con detalle, aunque pensados para un consorcio de ámbito principalmente local y centrados en la potenciación, puesta en valor, gestión y promoción del sector sidrero de Astigarraga. Consecuentemente, la nueva orientación estratégica de Sagardún requiere de unas determinadas modificaciones de los estatutos del Consorcio que se centran principalmente en los siguientes ámbitos.

- En primer lugar, deberá quedar más claro que ahora en los Estatutos que el **ámbito territorial del Consorcio sea todo el País Vasco**.
- En segundo lugar, los **estatutos de Sagardún deberán contemplar más funciones que las que actualmente se consideran**, evidentemente siempre dentro del marco de la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco. Funciones que actualmente no se contemplan y que deberían incorporarse en los estatutos de Sagardún, son las siguientes:
 - Potenciar la cultura sidrera del País Vasco, a través de la creación, potenciación, puesta en valor, promoción y/o comercialización de experiencias eno-lúdico-educativas variadas y de calidad, dirigidas a los segmentos de demanda prioritarios seleccionados.
 - Potenciar el desarrollo económico, social y cultural del territorio sidrero del País Vasco, a través del fomento de la cultura sidrera autóctona.
 - Fomentar la colaboración y comunicación entre todos los agentes públicos y privados con intereses en la cultura sidrera del País Vasco.
 - Participar proactivamente en el proceso de creación, potenciación y mejora continua del cluster de la cultura sidrera del País Vasco.
 - Fomentar la mejora de la competitividad de sus socios en el ámbito de la cultura – ocio – educación sidrera.
 - Gestionar proyectos socio-culturales e instalaciones relacionadas con la cultura sidrera del País Vasco.
 - Colaborar en todos los proyectos que ayuden a la mejora de la competitividad del sector sidrero del País Vasco en su conjunto.
- En tercer lugar, los estatutos de Sagardún deberán **contemplar la incorporación de empresas del sector turístico y de otras entidades y empresas** con algún tipo de relación con el cluster de la cultura sidrera del País Vasco.

Timing de la actuación: De forma inmediata. De hecho, la modificación de los Estatutos de Sagardún es una actuación que ya se ha puesto en marcha.

Programa 1.7 Modelo de Financiación de Sagardún 2015

Sagardún es un Consorcio sin ánimo de lucro y, consecuentemente, no se contempla la generación de beneficios de la entidad. Los ingresos que se generan, se deberán reinvertir en la mejora de la competitividad del Consorcio.

Las principales partidas de ingresos son las siguientes:

- Aportaciones anuales de los Consorciados, principalmente por parte del Ayuntamiento de Astigarraga.
- Cuotas anuales que pagan las sidrerías por su participación en el proyecto de Sagardún.
- Ingresos derivados del Museo – Sagardoetxea: ingresos por venta de entradas y venta de productos en la tienda.
- Ingresos generados por la organización y gestión de las fiestas Santa Ana y Sagar Uzta.
- Ingresos derivados de la organización de jornadas formativas.
- Subvenciones por parte de las administraciones supracomarcas.

En la explotación del Consorcio, no se generan pérdidas y no existe una gran necesidad por redefinir el modelo de financiación.

La necesidad de implantar un nuevo modelo de aportaciones económicas de los socios por la recepción de servicios prestados por Sagardún

De cara a aumentar la capacidad de atracción del proyecto y facilitar la incorporación de nuevas sidrerías (especialmente de aquellas de tamaño más reducido) y de empresas del sector turístico, **deberá cuestionarse el modelo actual de aportaciones económicas de las empresas y entidades adheridas al proyecto**. Básicamente, podrían establecerse cuatro modelos para los socios adheridos a Sagardún.

- Alternativa 1: Mantener el modelo actual de cuotas. Todas las empresas pagan el mismo importe y tienen los mismos derechos, independientemente de su tamaño, volumen de ingresos y/o tipología de empresa.
- Alternativa 2: Establecer aportaciones económicas directamente proporcionales a la actividad de la empresa. Esta actividad podría medirse a través de dos indicadores: el volumen de producción de sidra o la capacidad disponible en el comedor de la sidrería (en nº de comensales disponibles).
- Alternativa 3: Establecer un modelo basado en tramos. Se trataría de crear tramos de aportaciones económicas que se basarían en el volumen de producción de sidra o en la capacidad disponible en el comedor. Podrían crearse dos, tres, cuatro o más tramos, aunque la práctica más habitual en estos casos son tres tramos para empresas pequeñas, medianas y grandes.
- Alternativa 4: Establecer un modelo de aportaciones económicas en función de la tipología de empresa / entidad / institución, independiente de su tamaño. En este caso, todas las sidrerías

seguirían pagando lo mismo, aunque la aportación por ejemplo para un restaurante, un comercio o un alojamiento cambiaría para cada caso.

A partir de estos cuatro modelos básicos, se pueden establecer modelos mixtos que incorporen aspectos relevantes de las diferentes alternativas básicas.

Para el caso de la nueva etapa que pretende iniciar Sagardún y de cara a aumentar la capacidad de atracción del proyecto y facilitar la incorporación de nuevas sidrerías (especialmente de aquellas de tamaño más reducido) y de empresas del sector turístico, **se recomienda establecer un modelo mixto** en función de la **tipología de empresa / entidad / institución (alternativa 4)** en combinación con un **modelo basado en tramos**, que se regiría por la **capacidad del comedor** (en número de comensales) y la **capacidad de producción de sidra** en el caso de las **sidrerías (alternativa 3)** y por el **tamaño del establecimiento** (en número de habitaciones) en el caso de los **alojamientos**.

En este escenario, una sidrería pagaría significativamente más que por ejemplo un alojamiento o un comercio, porque el beneficio que puede obtener por su participación en el proyecto, puede ser asimismo significativamente superior. Una empresa de tamaño grande pagaría una aportación más alta que una empresa mediana y una empresa pequeña.

Tipología de empresa / establecimiento / entidad	Aportación económica anual a Sagardún por la recepción de servicios prestados (en €)
Sidrerías grandes (mínimo 300 comensales o más de 200.000 litros / año)	2.300
Sidrerías medianas (150 a 299 comensales y no más de 200.000 litros / año)	1.800
Sidrerías pequeñas (máximo 150 comensales y menos de 100.000 litros / año)	1.300
Alojamientos grandes (mínimo 15 habitaciones)	400
Alojamientos pequeños (menos de 15 habitaciones)	200
Comercio especializado	200
Restaurantes especializados	200
Empresas de turismo activo	200
Agencias de viajes	300
Museos y centros de interpretación (contenido sidrero)	1.500
Museos y centros de interpretación (contenido no sidrero)	200
Oficinas de Información Turística	300

Asociaciones territoriales del sector sidrero	3.000
Asociaciones territoriales del sector turístico	1.000
Ayuntamientos (-10.000 habitantes)	6.000
Ayuntamientos (10.000 a 20.000 habitantes)	12.000
Ayuntamientos (más de 20.000 habitantes)	18.000

Se recomienda premiar de alguna forma a las sidrerías que actualmente ya forman parte del proyecto de Sagardún, mediante descuentos en las aportaciones económicas a pagar. Estos descuentos podrían situarse entorno a un 20%.

Para garantizar la financiación de Sagardún a corto plazo, la aplicación de este nuevo modelo evidentemente no se podrá implantar de forma inmediata para el caso de las sidrerías y estaría condicionado por la adhesión de nuevos socios. Se recomienda que se implante cuando el Consorcio cuente con un mínimo de 23 sidrerías adheridos al proyecto (10 más que en la actualidad).

Aportaciones económicas por parte de las entidades supracomarcas

Sagardún recibe en la actualidad (año 2010) unos 55.000€ en concepto de subvenciones de explotación por parte de las administraciones supracomarcas del territorio. El importe que recibe anualmente Sagardún por este concepto se ha reducido prácticamente a la mitad en tres años. Las subvenciones que se reciben, tienen siempre una finalidad relacionada con algún tipo de actividad del Consorcio y se destinan normalmente a la financiación de actuaciones en ámbitos como la formación, la calidad, la promoción, la creación de soportes de comunicación, etc.

Con el modelo actual de ingresos y las aportaciones económicas que realizan las diferentes empresas y entidades territoriales, Sagardún podría seguir cubriendo sus necesidades de explotación en el marco estratégico actual.

No obstante, la apuesta estratégica por convertir a Sagardún en el Ente Gestor del cluster de la cultura sidrera del País Vasco requerirá de una ampliación de equipo y, consecuentemente, los gastos de explotación aumentarán en la medida en que se incorpore personal nuevo en el equipo de gestión de Sagardún. El gasto operativo adicional generado por la incorporación de dos personas adicionales en el equipo gestor de Sagardún se puede cuantificar en unos 60.000€ (gastos directos de personal + Seguridad Social). Teniendo en cuenta que el gasto adicional que se genera se debe principalmente a la apuesta estratégica de Sagardún por el territorio de Gipuzkoa y de todo el País Vasco en su conjunto, entendemos que este gasto se debería asumir (al menos parcialmente) entre las entidades supracomarcas: Diputación de Gipuzkoa, Diputación de Vizcaya, Gobierno Vasco / Basquetour y/o las Cámaras de Comercio correspondientes. Idealmente, deberían ser aportaciones ordinarias anuales mediante un acuerdo formal con Sagardún a medio plazo.

Adicionalmente, algunas de las actuaciones que se plantean en el presente Plan Estratégico, requerirán de una inversión extraordinaria que no se podría asumir en el escenario actual de explotación. El

estudio de viabilidad del proyecto de ampliación del Museo de la Sidra cuantifica la inversión a realizar en unos 3 millones de euros, a ejecutar en dos fases. La creación de un sendero interpretativo experiencial alrededor de la temática de la cultura sidrera supondría una inversión de unos 125.000€. La actualización y aplicación del material promocional o la creación de una nueva Identidad Corporativa puede suponer una inversión alrededor de 50.000€. Estas actuaciones se podrían plantear (al menos parcialmente) en el marco del Plan de Dinamización Turística de la potenciación del turismo eno-gastronómico del País Vasco.

Timing de la actuación:

- De forma inmediata para las entradas de nuevas tipologías de empresa.
- Las aportaciones económicas por parte de las entidades supracomarcales en el menor plazo posible. Podría firmarse un acuerdo formal a lo largo del primer semestre del 2011, para que las entidades supracomarcales lo pudiesen contemplar en la elaboración de los presupuestos para el 2012.
- La aplicación del nuevo modelo de aportaciones económicas para sidrerías y descuentos para las sidrerías actuales dependerá de la consecución de adhesión de un mínimo de 10 nuevas sidrerías en el proyecto de Sagardún.

Programa 1.8 Sagardún, una propuesta de valor de calidad

Actualmente, la participación en el proyecto de Sagardún está ligado principalmente al hecho de ser realmente una sidrería y al pago de una cuota (considerable) de 2.500€. En cambio, con respecto al cumplimiento de unos requisitos o estándares de servicio de la experiencia que se ofrece, no se han establecido hasta el momento unos mínimos que deberían cumplir todos los participantes en el proyecto. En cambio, en el caso por ejemplo de las bodegas y de otras tipologías de empresas especializadas que pertenecen a una Ruta del Vino, se les exige el cumplimiento de unos requisitos de obligatorio cumplimiento si quieren participar en el proyecto.

Entendemos que la calidad de la experiencia enoturística debe constituir asimismo una de las ventajas competitivas de la propuesta de valor de Sagardún. No obstante, teniendo en cuenta que partimos de un proyecto que ya lleva siete años funcionando y que en ningún momento se les ha exigido a las sidrerías el cumplimiento de unos determinados estándares de servicio y/o de especialización enoturística, no se considera oportuno implantar a partir de ahora la filosofía de la penalización y obligarles de repente al cumplimiento de unos requisitos, si quieren seguir formando parte del proyecto del Consorcio. Existen otras posibilidades para avanzar en la mejora de la calidad enoturística de los adheridos al proyecto de Sagardún y que premiarían los esfuerzos realizados por parte de los socios en la mejora competitiva de sus negocios, en vez de penalizar el no cumplimiento.

- **Establecimiento de un “código de buenas práctica en sidrerías” (solo para sidrerías que actualmente ya forman parte de Sagardún).** Se trataría de establecer determinados aspectos con respecto al enoturismo en una sidrería que garantizarían la plena satisfacción del visitante durante su estancia en el establecimiento pero que no serían de obligado cumplimiento para formar parte del proyecto del Consorcio. A todas aquellas sidrerías que cumplieren con las buenas prácticas definidas en este código, se les podría otorgar un sello de calidad que podrían poner en la puerta de entrada de su establecimiento. Alternativamente o adicionalmente, podrían recibir un “diploma” por parte de Sagardún, apoyado y firmado de alguna forma por parte de todos los consorciados. Para el establecimiento de este código, se recomienda crear una Mesa de Trabajo específica, configurada de momento por algunos de los socios actuales de Sagardún. Adicionalmente a lo que establece la ley para la explotación de un establecimiento de hostelería, se podrían contemplar las siguientes “buenas prácticas”:
 - La sidrería organiza de forma habitual y con un horario pre-establecido visitas a sus instalaciones, en las que se explica el proceso de elaboración de sidra, así como aspectos diferenciadores y singulares de su empresa y/o sidra.
 - El horario de visita se expone en la puerta de entrada del establecimiento.
 - La sidrería cuenta con un vídeo promocional que enseña a sus visitantes durante la visita y que permita introducirse a la cultura sidrera del País Vasco y conocer mejor la empresa que está visitando.
 - Al final de la visita, se ofrece una degustación comentada de la sidra que se elabora en el establecimiento.

- La sidrería cuenta con un espacio para la venta de sidra. Idealmente cuenta con una tienda.
 - El establecimiento comercializa otros productos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco, por ejemplo aquellos que se comercialicen en la tienda del Museo.
 - El establecimiento dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en un lugar claramente visible para ello.
 - El establecimiento pone a disposición de los comensales en la sidrería una hoja descriptiva o díptico sobre la empresa y sus productos que idealmente se expone en las propias mesas del comedor.
 - El establecimiento cuenta con una página web, en la que se expliquen las diferentes experiencias que organiza.
 - El establecimiento cuenta con una persona que se dedica exclusivamente o principalmente a la potenciación de la cultura sidrera.
 - El personal de atención al público, tanto en los propios comedores de las sidrerías como en las visitas, conoce perfectamente la cultura sidrera del País Vasco.
 - El personal de atención al público participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún.
- **Definición de requisitos de especialización para sidrerías (solo para aquellas sidrerías que se quieran adherir al proyecto de Sagardún en el futuro).** Se establecerán requisitos con respecto al enoturismo en una sidrería que garantizarían la plena satisfacción del visitante durante su estancia en el establecimiento y que serían de obligado cumplimiento para poder adherirse al proyecto del Consorcio en el futuro. Adicionalmente a lo que establece la ley para la explotación de un establecimiento de hostelería, los requisitos de especialización serán los siguientes:
- El establecimiento está legalmente constituido, cumple con la normativa relacionada con la explotación de su actividad y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
 - La sidrería se ubica en el País Vasco (O).
 - El acceso al establecimiento está señalizado correctamente (O).
 - La sidrería dispone de servicio de comedor como mínimo durante la temporada del txotx, abierto al público general (O).
 - La sidrería dispone de servicio de comedor durante todo el año, abierto al público general (R).

- La sidrería organiza de forma habitual y con un horario pre-establecido visitas a sus instalaciones, en las que se explica el proceso de elaboración de sidra, así como aspectos diferenciadores y singulares de su empresa y/o sidra (R).
- El horario de visita se expone en la puerta de entrada del establecimiento (R).
- La sidrería cuenta con un vídeo promocional que enseña a sus visitantes durante la visita y que permita introducirse a la cultura sidrera del País Vasco y conocer mejor la empresa que está visitando (R).
- Al final de la visita, se ofrece una degustación comentada de la sidra que se elabora en el establecimiento (R).
- La sidrería cuenta con un espacio para la venta de sidra. Idealmente cuenta con una tienda (R).
- El establecimiento dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en un lugar claramente visible para ello (O).
- El establecimiento pone a disposición de los comensales en la sidrería una hoja descriptiva o díptico sobre la empresa y sus productos que idealmente se expone en las propias mesas del comedor (R).
- El establecimiento cuenta con una página web, en la que se expliquen las diferentes experiencias que organiza (R).
- El establecimiento cuenta con una persona que se dedica exclusivamente o principalmente a la potenciación de la cultura sidrera (R).
- En caso de contar con una web, deberá constar su pertenencia a Sagardún (O).
- En caso de contar con una web, se deberá incorporar además un link a los distintos soportes web que ofrece Sagardún (O).
- El personal de atención al público, tanto en los propios comedores de las sidrerías como en las visitas, conoce perfectamente la cultura sidrera del País Vasco (O).
- El personal de atención al público participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
- Siempre que se cree material promocional nuevo de la empresa, deberá constar su pertenencia a Sagardún (O).
- El establecimiento facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre la demanda en su establecimiento (O).

Para poder adherirse al proyecto de Sagardún, la sidrería deberá cumplir con el 100% de los requisitos obligatorios (O) y con el 50% de los recomendados (R).

▪ **Definición de requisitos de especialización para alojamientos, restaurantes y comercios.**

Deberá exigirse obligatoriamente lo siguiente:

Requisitos para todos:

- El establecimiento está legalmente constituido, cumple con la normativa relacionada con la explotación de su actividad y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
- El establecimiento se ubica en el País Vasco (O).
- El acceso al establecimiento está señalizado correctamente (O).
- El establecimiento dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en un lugar claramente visible para ello (O).
- Siempre que se cree material promocional nuevo, el establecimiento informará sobre su pertenencia a Sagardún (O).
- En la página web del establecimiento, se ofrece un link a la web de Sagardún (O).
- El personal de atención al público, tanto en los propios comedores de las sidrerías como en las visitas, conoce perfectamente la cultura sidrera del País Vasco (O).
- El personal de atención al público participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
- El establecimiento facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre la demanda en su establecimiento (O).

Requisitos específicos adicionales para restaurantes:

- En la carta del restaurante, se promociona de forma destacada la sidra como producto autóctono y diferenciador de la cultura eno-gastronómica del País Vasco. Se ofrecen como mínimo tres sidras diferentes que sean de las empresas adheridas a Sagardún (O).

Tanto para los restaurantes como para los restaurantes – sidrerías, la Junta estudiará la conveniencia de la adhesión para cada caso.

Requisitos específicos adicionales para comercios:

- El comercio promociona (o en su caso, comercializa) de forma destacada la sidra como producto autóctono y diferenciador de la cultura eno-gastronómica del País Vasco. En el caso de una tienda especializada en productos alcohólicos, se comercializan como mínimo cinco sidras diferentes que sean de empresas adheridas a Sagardún (O).

Requisitos para municipios:

- El municipio se ubica en el País Vasco (O).
- El municipio contribuye proactivamente a la potenciación de la cultura sidrera del País Vasco, como mínimo mediante uno de los siguientes recursos y/o servicios especializados:
 - Sidrería.
 - Centro de Interpretación / Museo.
 - Fiesta, evento popular, tradición, costumbre o cualquier otra manifestación cultural.
 - Oficina de Información Turística.
 - Otro establecimiento, empresa adherida y/o empresa con potencial de adherirse al proyecto de Sagardún.

El recurso y/o servicio turístico especializado en cuestión deberá cumplir con los requisitos de especialización establecidos por Sagardún.

- Siempre que se cree material promocional nuevo sobre la cultura sidrera del municipio, deberá constar su pertenencia a Sagardún.

▪ Definición de requisitos de especialización para agencias receptoras:

- La empresa tiene su sede social en el País Vasco (O).
- La empresa está legalmente constituida, cumple con la normativa correspondiente a la explotación de su actividad, está inscrito en el Registro correspondiente del Gobierno Vasco, dispone de un seguro de responsabilidad civil y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
- La empresa ofrece servicios de receptivo especializados relacionados con la cultura sidrera del País Vasco. Los servicios de receptivo especializados cubren como mínimo lo siguiente: visitas a las sidrerías, alojamiento y servicios de transporte.
- Parte del personal de la empresa (como mínimo una persona) participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
- La empresa dispone de un sitio web que contiene los servicios relacionados con la cultura sidrera del País Vasco que ofrece (O).
- Siempre que se cree material promocional nuevo de la empresa, deberá constar su pertenencia al proyecto de Sagardún (O).
- La empresa dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en caso de que lo soliciten (O).

- La empresa facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre los servicios especializados vendidos a lo largo del año (O).

- **Definición de requisitos de especialización para agencias de viajes:**
 - La empresa está legalmente constituida, cumple con la normativa correspondiente a la explotación de su actividad, dispone de un seguro de responsabilidad civil y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
 - La empresa comercializa servicios y/o paquetes temáticos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco, dirigidos a públicos diferentes y de diferentes días de duración (O).
 - Uno de los paquetes especializados que ofrece, integra como mínimo, servicios de transporte, alojamiento y visitas a las sidrerías (O).
 - Parte del personal de la empresa (como mínimo una persona) participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (R).
 - Cuenta con material promocional relacionado con la cultura sidrera del País Vasco (R).
 - Dispone de un sitio web que contiene los servicios y paquetes relacionados con la cultura sidrera del País Vasco que comercializa (O).
 - Siempre que se cree material promocional nuevo de la empresa que tengan alguna relación con la cultura sidrera del País Vasco, deberá constar su pertenencia al proyecto de Sagardún (O).
 - La empresa facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre las ventas realizadas a lo largo del año (número de paquetes comercializados, número de personas que han adquirido un servicio / paquete relacionado con la cultura sidrera del País Vasco), relacionadas con la cultura sidrera del País Vasco.

Para poder adherirse al proyecto de Sagardún, la sidrería deberá cumplir con el 100% de los requisitos obligatorios (O) y con el 50% de los recomendados (R).

Definición de requisitos para empresas de turismo activo:

- La empresa tiene su sede social en el País Vasco (O).
- La empresa está legalmente constituida, cumple con la normativa correspondiente a la explotación de su actividad, está inscrito en el Registro correspondiente del Gobierno Vasco, dispone de un seguro de responsabilidad civil y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
- La empresa ofrece servicios de turismo activo especializados relacionados con la cultura sidrera del País Vasco (O).

- Todos los guías de la empresa cuentan con una titulación oficial (R).
 - Parte del personal de la empresa (como mínimo una persona) participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (R).
 - La empresa dispone de un plan de emergencia con procedimientos escritos acordados en coordinación con los servicios públicos relevantes.
 - La empresa dispone de un sitio web que contiene los servicios relacionados con la cultura sidrera del País Vasco que ofrece Sagardún (O).
 - Siempre que se cree material promocional nuevo de la empresa, deberá constar su pertenencia al proyecto de Sagardún (O).
 - La empresa dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en caso de que lo soliciten (O).
 - La empresa facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre los servicios especializados vendidos a lo largo del año (O).
- **Definición de requisitos para Museos y/o Centros de Interpretación:**
- El establecimiento está legalmente constituido, cumple con la normativa relacionada con la explotación de su actividad y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
 - El establecimiento se ubica en el País Vasco (O).
 - El acceso al establecimiento está señalizado correctamente (O).
 - El establecimiento dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en un lugar claramente visible para ello (O).
 - Siempre que se cree material promocional nuevo, el establecimiento informará sobre su pertenencia a Sagardún (O).
 - En la página web del establecimiento, se ofrece un link a la web de Sagardún (O).
 - El establecimiento facilita al Ente Gestor de Sagardún información básica (estadísticas) sobre la demanda en su establecimiento (O).

Requisitos adicionales para Museos y/o Centros de Interpretación relacionados con la cultura sidrera:

- La temática del Museo o Centro de Interpretación se centra en la cultura sidrera vasca (O).
 - El personal de atención al público conoce perfectamente la cultura sidrera del País Vasco (O).
 - El Museo y/o Centro de Interpretación participa o colabora proactivamente en las actividades de I+D+i que organiza Sagardún (O).
 - Siempre que sea posible, el Museo y/o Centro de Interpretación dejará participar a Sagardún en las actividades y eventos que organiza (O).
 - El Museo y/o Centro de Interpretación informa periódicamente a Sagardún sobre las actividades que realiza (O).
 - El personal de atención al público participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
- **Definición de requisitos para asociaciones sectoriales:**
- La asociación tiene su sede social en el País Vasco (O).
 - La asociación está legalmente constituida, está inscrito en el Registro correspondiente del Gobierno Vasco y está al corriente de las obligaciones tributarias (O).
 - La asociación colabora proactivamente en la promoción de la propuesta de valor de Sagardún e incorpora actuaciones específicas al respecto en su Plan de Acción anual (O).
 - La asociación colabora con Sagardún en la mejora de la especialización (“cultura sidrera”) de sus asociados.
 - La asociación informa habitualmente a sus asociados sobre las acciones y actividades que realiza Sagardún (O).
 - Parte del personal de la asociación (como mínimo una persona) participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
 - La asociación dispone de un sitio web que contiene los servicios relacionados con la cultura sidrera del País Vasco que ofrece Sagardún (O).
 - Siempre que se cree material promocional nuevo de la asociación, deberá constar su pertenencia al proyecto de Sagardún (O).

- La asociación dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus asociados en caso de que lo soliciten (O).
- **Definición de requisitos para Oficinas de Información Turística:**
 - La Oficina de Información Turística se ubica en el País Vasco (O).
 - El horario mínimo de apertura de la Oficina de Información Turística es de 20 horas semanales, de los cuales un mínimo de 8 horas deberán ser durante el fin de semana. La Oficina deberá abrir como mínimo los sábados y domingos por la mañana.
 - El acceso a la Oficina de Información Turística está señalizado correctamente.
 - Parte del personal de la Oficina de Información Turística (como mínimo una persona) participa regularmente en las acciones de formación que organiza Sagardún (O).
 - Parte del personal de atención al cliente (como mínimo una de las personas que atienden en cualquier momento durante el horario de apertura establecido) tiene un profundo conocimiento sobre la cultura sidrera del País Vasco (O).
 - La Oficina de Información Turística dispone de un sitio web que contiene los servicios relacionados con la cultura sidrera del País Vasco que ofrece Sagardún (O).
 - Siempre que se cree o edite material promocional nuevo, deberá constar su pertenencia al proyecto de Sagardún (O).
 - La Oficina de Información Turística dispone en cualquier momento de todo el material promocional de Sagardún (el suministro de este material es obligación del propio equipo gestor de Sagardún) y lo pone a disposición de sus clientes en un lugar claramente visible para ello (O).
 - La Oficina de Información Turística facilita a Sagardún información básica (estadísticas) sobre la demanda en su establecimiento y, especialmente, sobre el volumen y las características de la demanda interesada especialmente en la cultura sidrera del País Vasco.
- **Implantación del SICTED.** Se recomienda implantar el Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), de acuerdo con la metodología elaborada por la Secretaría de Estado de Turismo. Se trata de un modelo de aproximación a la calidad que se adapta especialmente a territorios con las características al nuestro y cuya finalidad principal es ayudar a los participantes en la mejora continua de sus establecimientos, entidades y territorios, más que la certificación en sí o la consecución de un sello de calidad, tipo ISO o la "Q". El SICTED proporciona un impulso de la calidad del destino desde un punto de vista global y contribuye así a la creación de una "conciencia integral del destino" y a la identificación de objetivos comunes por parte de todos los agentes públicos y privados, turísticos y no turísticos, afectados. El SICTED responde a la necesidad de dotar a los destinos turísticos de mecanismos que permitan integrar y focalizar las

actuaciones emprendidas bajo un objetivo común, para consolidar así los esfuerzos individuales a escalera subsectorial. Es un proyecto caracterizado por la gestión coordinada del destino, la aplicación conjunta intersubsectorial de parámetros de calidad y la incorporación a este de subsectores no necesariamente turísticos, pero sí relacionados con la calidad del destino. El sistema específico para los destinos se establece dentro de los siguientes ejes conceptuales:

- Coherencia y homogeneidad con el resto de sistemas de calidad diseñados y en proceso de implementación y estructurados alrededor del ICTE.
- Diseño de acuerdo con las especificidades y particularidades del sector público turístico.
- Diseño de acuerdo con la complejidad intersectorial y multifuncional que representa un espacio (o destino) turístico. El SICTED proporciona herramientas indispensables para el proceso de toma de decisiones mediante cuatro actuaciones complementarias:
 - La creación de un ente gestor, estructura organizativa técnica con la participación de los agentes en destino que diseña su promoción y proyección del destino y facilita la colaboración interadministrativa y intersectorial.
 - La obtención y análisis de información por la vía de un cuadro de control, que permita al destino autoevaluarse, establecer prioridades de actuación e intercambiar datos y experiencias con destinos con casuísticas comunes.
 - Un método de trabajo basado en modelos de excelencia de probada eficacia que busca la puesta de proyectos colectivos de mejora.
 - El asesoramiento a las empresas adheridas en la implantación del manual de buenas prácticas, independientemente de sus características y con especial incidencia en las más necesitadas según los recursos de que disponen, esfuerzo que se reconoce por la vía de un distintivo de ámbito nacional.

Su implantación deberá solicitarse directamente a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y, en un principio, es gratuita.

Timing de la actuación: El “código de buenas prácticas” y los requisitos de especialización para alojamientos, restaurantes y comercios se deberían elaborar / consensuar durante el primer semestre del 2011. La implantación del SICTED se podría plantear a partir del 2012.

Programa 1.9 Capacitación en enoturismo

La calidad de las experiencias enoturísticas debe constituir una de las ventajas competitivas de la propuesta de valor de Sagardún. Pero la calidad no es un valor objetivo, puesto que está condicionada por las expectativas de la demanda que son crecientes y cambiantes. En este sentido, la capacitación de los recursos y servicios enoturísticos y la posterior formación continua es “obligación de todos”. Un territorio enoturístico competitivo debe contar con unos recursos humanos capacitados y que intenten superarse continuamente, tanto a nivel de Administración Pública como de Sector Privado. En el territorio de referencia de Sagardún, existe todavía un elevado potencial de mejora en este sentido: mientras que hay ofertas y personas con un elevado grado de formación, en otros casos se evidencian unas importantes carencias en este sentido.

Como principales actuaciones para mejorar la capacitación enoturística, se propone lo siguiente:

- **Cursos de capacitación y de formación continua.** Desarrollo de un programa de cursos de capacitación y de formación continua, personalizado para las diferentes tipologías de socios de Sagardún. Los cursos podrían tratar temáticas tan diversas como idiomas (como mínimo el francés), de empresas e iniciativas enoturísticas, comercialización y marketing enoturístico, gestión de experiencias, tendencias en los mercados internacionales, nuevas oportunidades y competidores, calidad, atención al cliente o la aplicación de las nuevas tecnologías al enoturismo.
- **Elaboración de un Manual de Gestión Enoturística para Sidrerías.** Un mayor desarrollo enoturístico de las sidrerías puede representar complicaciones o problemas añadidos en términos organizativos, de planificación, de gestión, de promoción o de comercialización. Obtener mayor o menor rentabilidad de las propuestas enoturísticas puede depender de como éstas se han integrado en la estructura empresarial de las sidrerías. En definitiva, se trata del desarrollo de una nueva línea de negocio que debe gestionarse adecuadamente para poderle sacar un mayor provecho. Se propone, en este sentido, la edición de un manual que responda a las principales preguntas y que marque directrices de actuación para aquellas sidrerías que tengan interés en iniciar una actividad enoturística y/o que quieran introducirse en esta temática.

Esta herramienta deberá ser elaborada por el propio Equipo Gestor de Sagardún, en colaboración con las sidrerías más preparadas en estos momentos, y solo estar disponible para los propios socios del Consorcio o para aquellos que hayan mostrado formalmente su interés por adherirse en un futuro próximo. Deberá tener un enfoque eminentemente práctico, y dar respuesta a las principales preguntas o dudas que pueda tener un empresario a la hora de plantearse una inversión en enoturismo.

Timing de la actuación: Los cursos de capacitación y formación continua de forma inmediata. De hecho, ya se han ofrecido en el pasado cursos de capacitación de este tipo. La elaboración de un Manual de Gestión Enoturística para Sidrerías no se considera tan prioritario y podría elaborarse en el 2012 o el 2013.

Programa 1.10 Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco

Querer desarrollar propuestas de alto valor alrededor de la cultura sidrera del País Vasco requiere reconocer la importancia del I+D+i como capacidad indispensable para disponer en cualquier momento de información sobre todas las áreas, subáreas y factores clave del éxito que afectan a la competitividad de esta propuesta de valor.

En estos momentos, Sagardún carece de un sistema de información que le permita tomar decisiones en base a una completa información sobre las tendencias de la demanda y de la percepción sobre la calidad y satisfacción del cliente actual. El presente programa pretende cubrir esta carencia, creando un completo Sistema de Información u Observatorio del turismo de la cultura sidrera del País Vasco.

Objetivos de la actuación:

- Conocer en profundidad a nuestra clientela actual y potencial.
- Conocer los motivos de los que vienen y de los que no vienen.
- Conocer el grado de satisfacción de los visitantes que actualmente frecuentan una sidrería.
- Segmentar los visitantes de acuerdo a sus necesidades y preferencias.
- Disponer de un sistema de indicadores que permita medir y controlar la evolución de la percepción de la calidad por parte de los clientes actuales de Sagardún y de sus socios.
- Conocer el impacto sobre el mercado de las acciones que se estén llevando a cabo por parte de Sagardún y de sus socios.
- Evaluar las tendencias de la demanda así como los cambios que se producen en el entorno.
- Conocer mejor las tendencias del mercado, para prever mejor la demanda hacia nuestro territorio, sidrerías y Museo, y prever posibles fluctuaciones, así como las causas que provocan estas desviaciones.
- Conocer el éxito de las acciones promocionales y de comunicación que se están llevando a cabo.

Como primera actuación a poner en marcha para la creación de este Observatorio, se propone elaborar un modelo de ficha de cuestionario que deberían cumplimentar mensualmente / trimestralmente todos los socios adheridos al proyectos de Sagardún.

El cuestionario deberá contener como mínimo la siguiente información a cumplimentar:

- Nº total de clientes recibidos (en cada mes) en el comedor.
- Gasto medio por cliente (en €).
- Distribución de la demanda en función del día semanal y entre comida y cena (en %).

- Procedencia de los clientes (en nº absolutos y/o en %): Donostia, resto de la provincia de Gipuzkoa, otras provincias de Euskadi, País Vasco Francés, Navarra, Aragón, Cataluña, Comunidad de Madrid, Castilla y León, Cantabria, otros.
- Residentes vs. turistas (estimación en %).
- Clientes habituales vs. clientes nuevos (estimación en %).
- Tipología de clientes (estimación en %): familias, grupos de amigos, parejas, autocares del IMSERSO / 3ª Edad, profesionales del sector, empresas,...
- Edad de los clientes (por tramos): menores a 18 años, de 18 a 30 años, de 31 a 45 años, de 46 a 59 años, mayores a 60 años.

Otra actuación que se podría poner en marcha de forma más o menos inmediata, es la elaboración de un cuestionario de satisfacción con respecto a la estancia en la sidrería y/o empresa elaboradora de sidra que podría exponerse a los clientes en el momento de efectuar el pago. No obstante, entendemos que es una acción de difícil ejecución especialmente en el caso de las comidas / cenas en las sidrerías y deberían estudiarse las mejores alternativas al respecto.

Timing de la actuación: la elaboración del modelo de ficha para el cumplimiento por parte de las sidrerías adheridas, durante el 1º semestre del 2011. La elaboración y entrega de un cuestionario de satisfacción a partir de la temporada del txotx 2012. La creación del observatorio en su globalidad a partir del 2013.

2

Mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún

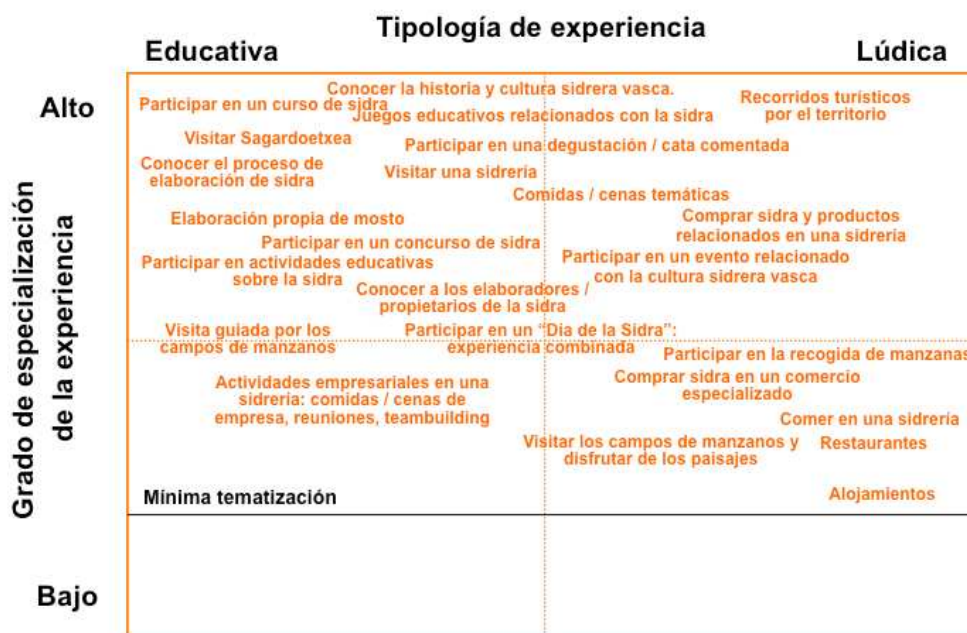
- 2.1 Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación.
- 2.2 Ampliación de Sagardoetxea.
- 2.3 Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco.
- 2.4 Creación de un sendero interpretativo - experiencial de la sidra.

Programa 2.1 Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación

Como ya se ha comentado anteriormente en el presente documento, uno de los factores más característicos de las sidrerías del País Vasco es la limitación de la experiencia eno-lúdico-educativa a la comida / cena que, en la práctica totalidad de los establecimientos, no presentan ninguna variación ni diferencia de precio con respecto a las otras ofertas disponibles. Prácticamente ninguna de las sidrerías de Gipuzkoa o del resto del País Vasco ofrece la posibilidad de realizar una visita turística que permita conocer las instalaciones y el proceso de elaboración de sidra, al estilo que practican por ejemplo todas las bodegas de vino que ofrecen algún tipo de actividad eno-lúdico-educativa en sus instalaciones. Las sidrerías ni siquiera cuentan con espacios de tienda que faciliten la compra de sidra por parte de los clientes / comensales al final de la comida / cena. Esta propuesta de actuación no trata de poner en cuestión la mentalidad comercial de los propietarios de las sidrerías. No obstante, parece evidente que el potencial que tienen las sidrerías desde el punto de vista enoturístico, no está ni mucho menos explotado y, de hecho, Sagardún se ha convertido en el principal promotor para la creación de nuevas experiencias eno-lúdico-educativas en las sidrerías. Uno de los ejemplos son las cenas temáticas, iniciativa de reciente creación.

Por otro lado, cabe resaltar asimismo que la cultura sidrera del País Vasco no solo se limita al propio espacio de elaboración de sidra y a las sidrerías, sino que también puede experimentarse en otros lugares del territorio. Sagardún se puede considerar nuevamente uno de los pioneros del territorio a la hora de fomentar experiencias relacionadas con la cultura sidrera en un sentido más amplio y fuera de las propias sidrerías. La creación y gestión de una Sagardoetxea, la organización y gestión de tres fiestas populares alrededor de la cultura sidrera o la organización de cenas temáticas en sidrerías, son fieles reflejos de esta política.

Entendemos que podrían ofrecerse múltiples experiencias enoturísticas a los segmentos de demanda prioritarios.



Comer / cenar en una sidrería	Aumentar la competitividad de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y comercialización de la experiencia en segmentos de demanda prioritarios, especialmente a través de Sagardún. Fomentar la apertura de las sidrerías durante todo el año. Potenciar una mayor variedad de oferta en los menús que se ofrecen, al menos fuera de la temporada del txotx.
Visitar Sagardoetxea	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y comercialización de la experiencia en segmentos de demanda prioritarios, especialmente a través de Sagardún. Ampliación del Museo.
Visitar una sidrería	Potenciar la creación de oferta	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los propietarios de las sidrerías de su potencial e importancia para la competitividad global de la empresa. Ayudar a los propietarios de las empresas elaboradoras de sidra en la puesta en marcha de las visitas.
Conocer el proceso de elaboración de sidra	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar y comercializar las visitas al museo de la sidra – Sagardoetxea. Potenciar la creación de oferta en sidrerías. Elaborar hojas explicativas que contengan información que permita conocer el proceso de elaboración de sidra.
Comidas / cenas temáticas	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y comercialización de la experiencia en segmentos de demanda prioritarios, especialmente a través de Sagardún.
Elaboración propia de mosto	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar y comercializar la experiencia creada en el museo de la sidra – Sagardoetxea. Implantar la experiencia en sidrerías interesadas.
Comprar sidra y/o productos relacionados en una sidrería	Mejorar oferta	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los propietarios de las sidrerías del potencial para sus negocios. Crear espacios que permitan la exposición y venta de productos de la sidrerías.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idealmente creación de una tienda.
Comprar sidra y productos relacionados en un comercio especializado.	Mejorar presencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrar en contacto con los comercios especializados e intentar ampliar / mejorar la presencia de la sidra con respecto a otras bebidas alcohólicas. ▪ Promocionar la tienda del museo.
Participar en un “día de la sidra”	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear 2 a 3 paquetes alrededor de la cultura sidrera que combinen diferentes ofertas relacionadas: Sagarboetxea + visita a una sidrería + comida en una sidrería + participar en un curso de introducción a la cultura sidrera + paseo por los campos de manzanos +
Conocer a los elaboradores / propietarios de la sidra.	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar visitas guiadas a la sidrería.
Participar en un evento / fiesta relacionada con la cultura sidrera del País Vasco	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar la creación de eventos sidreros en otros municipios con una cierta tradición sidrera.
Participar en una degustación / cata de sidra	Mejorar oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante paquetes específicos organizados y gestionados por Sagardún. ▪ Directamente, a través de la empresa elaboradora de sidra.
Participar en un curso de introducción a la cultura sidrera	Crear oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante una iniciativa creada y puesta en marcha directamente por Sagardún.
Participar en actividades lúdico-educativas que permitan mejorar el conocimiento sobre la cultura sidrera.	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar y comercializar el Museo en segmentos de demanda prioritarios. ▪ Implantar la oferta creada en la Sagarboetxea en empresas elaboradoras de sidra que muestren su interés. ▪ Crear nuevas actividades.
Participar en una visita guiada por los campos de manzanos.	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar y comercializar la oferta del Museo en segmentos de demanda prioritarios. ▪ Incorporar la visita por los campos de manzanos en el recorrido habitual de la visita por la empresa elaboradora de sidra, siempre que exista esta posibilidad.
Pasearse por los campos de manzanos, disfrutar de sus paisajes y conocer mejor el mundo de la sidra.	Crear oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una oferta de sendero interpretativo-experiencial alrededor de la temática de la sidra.
Participar en la recogida de manzanas.	Potenciar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promocionar y comercializar la oferta del Museo en segmentos de demanda prioritarios. ▪ Potenciar la experiencia en las sidrerías, siempre que sea posible.
Realizar actividades empresariales en una sidrería: reuniones, teambuilding, etc.	Crear oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mediante una iniciativa creada y puesta en marcha directamente por Sagardún.
Tomar sidra con una buena comida en un restaurante de la zona.	Mejorar presencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporar a restaurantes de referencia en el proyecto de Sagardún y sensibilizarles sobre la importancia de una mayor presencia de la sidra en sus cartas.

“Más allá del txotx” - Desarrollo de experiencias temáticas.

Se propone desarrollar experiencias temáticas cuyo atractivo radique en satisfacer a un consumidor con unas necesidades y motivaciones específicas. Se desarrollarán propuestas de experiencias con

aquellas empresas que se adapten a estas necesidades y/o motivaciones específicas y que hayan cumplido con unos requisitos de tematización establecidos previamente.

Las experiencias temáticas que se definan, deberán garantizar un desarrollo amplio, variado y singular, aprovechando al máximo las oportunidades y potencialidades que ofrecen nuestros socios, y siempre bajo un paraguas de sostenibilidad turística. Ahora bien, deberemos ser conscientes que la creación de algunas experiencias temáticas será más fácil que otras.

Las temáticas que se proponen inicialmente, son las siguientes:

- **Sidra para principiantes.** Una temática creada para los no conocedores del mundo de la sidra que deseen introducirse en el tema mediante una visita lúdico-educativa guiada a una empresa elaboradora de sidra, una visita a otra instalación que permita educarse sobre el mundo sidrero (por ejemplo Igartubeiti museoa o Sagarδοetxea), una cata / degustación de sidra comentada y/o un pequeño curso de introducción a la cultura sidrera. De cara a un mayor desarrollo de esta temática en nuestro territorio, deberán prepararse en primer lugar las empresas elaboradoras de sidra para las visitas turísticas, aunque las visitas luego tengan un carácter más técnico que lúdico.
- **Artesanía, tradiciones y otras manifestaciones culturales del mundo sidrero vasco.** Una temática pensada para los interesados en la historia y cultura de la sidra vasca, más allá del propio producto y de su proceso de elaboración. Además de ser una experiencia especialmente adaptada a las instalaciones Igartubeiti museoa y Sagarδοetxea y a las fiestas relacionadas con la cultura sidrera del País Vasco, pondrá en valor aquellas empresas elaboradoras de sidra que cuenten con colecciones, artesanía y/o fondo documental relacionado con la cultura sidrera del País Vasco.
- **“Sagarδοa -Shopping”.** Una temática pensada para aquellas empresas elaboradoras de sidra que cuenten con espacio de venta – tienda de sus propios productos y/u otros productos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco, enotecas del País Vasco que cuenten con un portafolio mínimo de marcas de sidra y otros espacios que permitan la compra de productos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco, por ejemplo Sagarδοetxea o Igartubeiti museoa.
- **Sagarδοa-turismo para familias.** Una temática que satisfará las necesidades específicas de familias con niños.
- **Ruta gourmet – Turismo agroalimentario por el País Vasco.** Una temática que integraría todas las ofertas agroalimentarias tradicionales y autóctonas del País Vasco: sidra, vino, Txakolí, queso Idiazábal, embutidos, dulces y pastelería, mieles, productos agroalimentarios ecológicos,...
- **SlowFood & SlowSidra”.** Una temática entre los platos tradicionales reconocidos del País Vasco, los productos autóctonos más típicos y la sidra. El maridaje como propuesta de valor para un cliente con unos intereses eno-gastronómicos. Una temática especialmente interesante para aquellas sidrerías que quieran desarrollar una oferta gastronómica más allá del típico menú tradicional de txotx y para aquellos restaurantes que quieran potenciar la sidra como bebida autóctona del País Vasco y como acompañante de una buena comida.
- **“Reuniones en sidrerías”.** Esta temática reunirá a todas las ofertas de sidrerías, empresas elaboradoras de sidra, restaurantes, bares de vinos y



otros espacios singulares en el territorio que puedan ofrecer garantías para la realización de una reunión de empresa.

- **“Sagardoa Short-Breaks”.** Una temática creada para el enoturista que quiere experimentar el turismo de la sidra durante un fin de semana o puente. Especialmente interesante para aquellas experiencias que se puedan consumir durante un fin de semana o puente y que combinen el disfrute de la experiencia sidrera con el alojamiento, comidas / cenas en restaurantes y otros recursos turísticos del territorio.
- **“Visitez une cidrerie”.** Una temática creada específicamente para el consumidor potencial francés. Entendemos que un consumidor potencial procedente de Francia busca en primer lugar una experiencia enoturística, donde le puedan atender en su propio idioma. Sagardún deberá crear una oferta específica para este segmento de demanda.
- **Turismo de sidra todo el año.** Una temática que tratará de premiar a todas aquellas ofertas que hagan una apuesta por el enoturismo más allá de la temporada del txotx.
- **Turismo de sidra en agosto** – Una variante de la temática anterior. Se dirigirá sobre todo al turista que pasa sus vacaciones de verano en el País Vasco y que desea introducirse – sumergirse en el mundo de la sidra vasca y que actualmente encuentra poca oferta abierta en esta época del año.

Otras posibles experiencias temáticas por desarrollar a medio y largo plazo, en los que la propuesta de valor de Sagardún actualmente no es competitiva:

- **Enoturismo verde – bio - ecológico.** Una temática creada para una clientela con una sensibilidad especial por la ecología y el respeto por el medioambiente.
- **“Best of” turismo de la sidra.** Una experiencia temática en la que se puedan integrar todas aquellas ofertas que cumplan con el código de buenas prácticas.
- **Enoturismo accesible.** Una oferta adaptada a personas con discapacidades físicas (7% de la población europea).
- **Enoturismo multimedia.** Una oferta adaptada a las necesidades específicas de los amantes de las nuevas tecnologías.
- **Experiencias singulares.** Una temática para aquellas ofertas que hayan desarrollado una experiencia realmente distinta, algo que se pueda convertir en una noticia por si misma, por ejemplo un “sagardoa-spa”, la posibilidad de dormir en una sidrería, cenas románticas al aire libre entre manzanos, ...

En cualquier caso, la filosofía de este proyecto es proponer alternativas de desarrollo y establecer unos mecanismos para consensuar entre todos las propuestas de actuación definidas en el presente documento para un mejor desarrollo enoturístico en el futuro. En este sentido, no se trata de unas propuestas cerradas en su contenido, sino más bien de una herramienta de trabajo que sirve de punto de partida para seguir avanzando juntos.

¿Como podremos desarrollar estas experiencias?

- Estableciendo unos requisitos previos de especialización por experiencia temática.
- Presentación a los potenciales participantes en cada experiencia temática el contenido de este programa e informarles cómo pueden participar.
- Crear un grupo de trabajo para consensuar los requisitos de tematización.
- Manifestación de interés por parte de los interesados.
- Autoevaluación por parte de los interesados.
- Visitas de inspección para evaluar el grado de cumplimiento con respecto a los requisitos de especialización.
- Idealmente y siempre que el presupuesto de Sagardún lo permita, las visitas las deberá realizar una empresa externa e independiente. Si por restricciones presupuestarias no fuese posible contratar una empresa externa, debería realizarlas un técnico asignado por Sagardún o por el grupo de trabajo que haya consensuado los requisitos de tematización.
- Adhesión de empresas especializadas a cada experiencia temática. Podrá adherirse una misma empresa a distintas experiencias temáticas.
- Creación de folletos específicos por experiencia temática.
- Inclusión de las experiencias temáticas en la web de Sagardún y en los soportes de comunicación genéricos offline del Consorcio.
- Promoción segmentada de cada experiencia.

Timing de la actuación: De forma inmediata. De hecho, ya hace tiempo que el desarrollo de experiencias es una prioridad para el equipo gestor de Sagardún y ya se han desarrollado iniciativas en este sentido.

Programa 2.2 Ampliación de Sagarboetxea.

El Museo de la Sidra de Astigarraga – Sagarboetxea, es uno de los principales tangibles que gestiona el Consorcio Sagardún. Se trata de un Centro de Interpretación muy digno aunque de tamaño reducido, cuyos principales valores diferenciales radican en la tienda y en el espacio exterior que consta de un sendero interpretativo entorno a la temática de la sidra. El volumen de visitas en este Centro ha ido en aumento en los últimos años, lo que le ha permitido convertirse en uno de los Museos más visitados en el entorno rural de la provincia de Gipuzkoa. No obstante, este Centro de Interpretación – Museo requiere de una ampliación ya prevista desde hace tiempo que, por los siguientes problemas, de momento no se ha podido llevar a cabo:

- Problemas en la negociación con los propietarios de la Casa de la Cultura de Astigarraga, edificio en el que se alberga el Museo de la Sidra en la actualidad. Las negociaciones entre el Ayuntamiento y la Fundación propietaria del edificio están estancadas en estos momentos y probablemente requerirán de la intervención de algún intermediario, como por ejemplo del Gobierno Vasco o de la Diputación de Gipuzkoa, para poder desatascarse. No obstante, por otro lado cabe mencionar que ya existe un acuerdo entre el Ayuntamiento de Astigarraga y la Fundación para poder utilizar los locales existentes. Es decir, el Ayuntamiento está habilitado para conceder un permiso para legalizar la utilización de los locales actuales de Sagarboetxea por Sagardún y deberá prepararse un acuerdo formal entre ambas partes sobre este asunto.
- Problemas en la financiación del proyecto. El proyecto de ampliación de la Sagarboetxea no puede financiarse mediante fondos propios de Sagardún, ni tampoco a través de posibles aportaciones extraordinarias de sus Consorciados y requerirá de aportaciones económicas por parte de entidades / organismos terceros. De acuerdo con proyectos museísticos desarrollados en otros territorios, se podrían plantear las siguientes alternativas de financiación:
 - A través de las distintas entidades supracomarcas del País Vasco: Gobierno Vasco, Diputación de Gipuzkoa,...
 - A través de alguna Fundación, por ejemplo de una Caja de Ahorros o de un Banco.
 - A través de fondos estatales, por ejemplo a través del Ministerio de Fomento, del Ministerio de Medioambiente, del Medio Rural y de Marino o del Ministerio de Cultura.
 - A través de la puesta en marcha de un Plan de Dinamización Turística.
 - A través de Fondos Europeos.

Cabe resaltar al respecto que el último estudio de viabilidad elaborado para el proyecto de ampliación del museo, prevé un volumen de inversión total de 3,172 millones de euros, a realizar en diferentes fases.

INVERSION EN CAPITAL FIJO

ACTIVOS	años vida útil	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES
INVERSIONES							
INMOVILIZADO INMATERIAL	10	41.467					41.467
INMOVILIZADO MATERIAL	10	530.678					530.678
INVERSIONES NUEVAS							
OBRAS E INSATACIONES MUSEO	20		400.000	500.000	500.000	500.000	1.900.000
MUSEOGRAFIA	10		200.000	100.000	100.000	300.000	700.000
MOBILIARIO	10						-
TICs Informatica	5						-
TOTALES		572.145	600.000	600.000	600.000	800.000	3.172.145

El Museo tendrá diferentes vías de ingresos para asegurar la explotación de la instalación.

- Food & Beverage: a través de una cafetería / bar del Museo.
- Alquiler de salas del Museo.
- Venta de artículos en la tienda del museo.
- Venta de entradas.
- Mezenazgo y subvenciones.

A pesar de todos los problemas que han habido y que quedan por haber, Sagardún no puede renunciar a esta ampliación.

El sector sidrero de Gipuzkoa necesita un gran Museo de la Sidra, al igual que por ejemplo ya existe en la Comarca de la Sidra en Asturias.

Actuaciones que se deberán llevar a cabo para relanzar el proyecto:

- Sagardún propondrá el relanzamiento del proyecto a los posibles partners involucrados. Entendemos que el primer paso se tendrá que dar a nivel político, a partir de una iniciativa lanzada por el propio Presidente de Sagardún. Para ello, probablemente habrá que esperar hasta después de las elecciones de mayo 2011.
- Durante el verano del 2011, y una vez celebradas las elecciones, el Alcalde / la Alcaldesa de Astigarraga realizará las primeras gestiones telefónicas con la Fundación propietaria del edificio de la Cultura de la Cultura, con la Diputación de Gipuzkoa y con el Gobierno Vasco, para tantear posibles vías de relanzamiento del proyecto.
- A corto plazo, podría crearse una Comisión de Trabajo, en la cual participen como mínimo el Gobierno Vasco, la Diputación de Gipuzkoa, el Ayuntamiento de Astigarraga, Sagardún y otros posibles interesados.
- La Comisión de Trabajo entrará en contacto con la propiedad de la Casa de la Cultura, para identificar posibles vías para relanzar el proyecto de ampliación del Museo en el emplazamiento actual.
- Revisar, consensuar y aprobar el "Master-Plan" del proyecto de ampliación del Museo.

Timing de la actuación: Deberán iniciarse las negociaciones para el relanzamiento del proyecto durante el segundo semestre del 2011.

Programa 2.3 Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco.

El mundo sidrero del País Vasco destaca por su autenticidad, por su importante arraigo socio-cultural, por sus tradiciones, manifestaciones y pequeñas anécdotas, por la convivencia y ambiente en las sidrerías durante la temporada del “txotx”,... Es justamente su vertiente socio-cultural la que convierte una simple bebida alcohólica en un símbolo distintivo e identificativo de la cultura eno-gastronómica del País Vasco.

Actuaciones que se pueden y/o se deben poner en marcha para poner en valor esta cultura, son las siguientes:

- **Potenciar la creación de fiestas y eventos relacionados con la cultura sidrera.** Sagardún ha demostrado a lo largo de los últimos años su gran capacidad en la co-organización (junto a las asociaciones socio-culturales de Astigarraga y al Ayuntamiento de Astigarraga) de eventos relacionados con la cultura sidrera autóctona de Gipuzkoa. Sagardún co-organiza en la actualidad tres eventos relacionados con la cultura sidrera que se han convertido en toda una referencia en Gipuzkoa. Se trata de las fiestas Sagardo Berria, Santa Ana y Sagar Uzta, cada una de ellas de gran éxito de público y con una importante repercusión mediática. No obstante, es justamente la celebración de estos eventos una de las principales “culpables” de la imagen local del Consorcio Sagardún. Los tres eventos se celebran en el municipio de Astigarraga y, en cambio, Sagardún no organiza hasta el momento ningún evento en otro municipio de la comarca, provincia de Gipuzkoa o resto del País Vasco. En este sentido, una de las prioridades de Sagardún deberá ser la potenciación de eventos en otros municipios del territorio sidrero del País Vasco, especialmente en aquellos municipios en los que Sagardún ya cuenta con sidrerías asociadas: Hernani, Usurbil.
- **Potenciar “Sagardo Forum”.** Periódicamente, se organizan unas jornadas técnicas “Sagardo Forum” sobre la cultura sidrera donde se abordan temas relacionados con el producto sidra y su elaboración, enoturismo y sobre el patrimonio cultural. Deberían potenciarse estas jornadas, por ejemplo mediante una mayor involucración del Basque Culinary Center, Igartubeiti o la Cámara de Comercio de Gipuzkoa.
- **Mantener / recuperar y/o fomentar las tradiciones** relacionadas con el mundo sidrero del País Vasco.
- **Ampliar el Museo de la Sidra – Sagardoetxea.** Para mayor detalles al respecto, véase Programa 2.2.
- **Crear un sendero interpretativo – experiencial de la sidra.** Para mayor detalle al respecto, véase Programa 2.4.
- **Ampliar contenidos educativos en el Museo** que se dirijan específicamente a escuelas / centros formativos.
- **Ampliar la base de Datos documental y de elementos etnográficos** sobre la cultura sidrera del País Vasco. Sagardún ya cuenta con una base de datos documental y de elementos etnográficos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco en la que se podría profundizar y que podría ampliarse, por ejemplo mediante un convenio de colaboración con el Departamento de Cultura de la Diputación de Gipuzkoa.

-
- **Elaborar un libro sobre la cultura sidrera del País Vasco.** Buscar la financiación por ejemplo a través de la Diputación de Gipuzkoa o de alguna Fundación con amplia presencia en el territorio, por ejemplo la Kutxa.
 - **Sensibilizar a la población / residentes del territorio** de la importancia del sector sidrero para el desarrollo territorial sostenible.

Timing de la actuación: De forma inmediata. De hecho, ya hace tiempo que es una prioridad para el equipo gestor de Sagardún y ya se han desarrollado iniciativas en este sentido.

Programa 2.4 Creación de un sendero interpretativo - experiencial de la sidra - “UN PASEO POR LOS TOLARES DE ERMAÑAMENDI”

Sagardoetxea, el museo de la sidra vasca, desde su inauguración viene trabajando para poner al alcance de todos los colectivos sociales la historia y la realidad de la manzana y la sidra de una manera atractiva y *viva*. Es un espacio en el que no sólo se organizan en cada una de las temporadas diferentes actividades y exposiciones temporales, sino que se tiene una especial preocupación por conservar las costumbres, instrumentos y tolares que han marcado la tradición del trabajo de los sidreros; en otra palabras, está llevando a cabo una decidida apuesta por rescatar y/o preservar el patrimonio relacionado con el mundo de la manzana, la sidra y las sidrerías.

Resultado de esta política ha sido la recuperación de elementos del patrimonio cultural relacionados con el mundo de la sidra, así como tolares, instrumentos de labranza, kupelas, entre otros; la filmación de las formas de trabajo tradicional en los manzanales y sidrerías; la realización de entrevistas a sidreros de edad avanzada, básicamente con fines etnográficos, para que su experiencia y conocimientos sobre el cultivo de la manzana, funcionamiento de los tolares, y la elaboración y comercialización de la sidra no se pierda y, de esta manera, preservar en el tiempo una información de primera mano de la que, por lo general raras veces suele quedar constancia escrita; y la recopilación de vocablos vascos antiguos utilizados en las diversas facetas de esta actividad ancestral, entre otras cuestiones.

Pues bien, la experiencia de los últimos años en la zona de Astigarraga, en los que se asiste a la desaparición de algunos caseríos, básicamente, por la construcción de nuevas infraestructuras viarias y la recalificación de suelos rústicos en urbanizables, ha llevado a Sagardoetxea a promover un nuevo proyecto turístico, en principio, designado *Un paseo por los tolares de Ermañamendi* para la divulgación de los modos de vida del agro vasco a través de los tolares tradicionales localizados en los caseríos de esta área rural de Astigarraga.

El área rural de Santiagomendi es un enclave privilegiado de toda la provincia de Gipuzkoa. Es un espacio que, estando a muy poca distancia de los centros urbanos de Astigarraga, Hernani y Donostia, hasta la fecha ha tenido la “suerte” de haberse salvado de la especulación urbanística y de la implantación en sus suelos de negocios agresivos y degradantes del medio ambiente. Uno y otro han posibilitado que éste sea un lugar prácticamente intacto desde el punto de vista medioambiental, lo cual le otorga un valor añadido.

Además de ello, Santiagomendi cuenta desde el punto de vista turístico con una serie de elementos y circunstancias muy favorables para la puesta en marcha del presente proyecto, como son:

- La importancia que antaño tuvo esta área rural en el Camino de Santiago y el reclamo, la atracción y gran estimación que en este momento sigue despertando la ermita del mismo nombre, tanto para los peregrinos de la ruta jacobea como para los excursionistas y otros visitantes, hacen de él un lugar, además de muy valorado, de gran concurrencia de personas.
- La buena conservación arquitectónica y/o rehabilitación de bastantes de los caseríos de la zona posibilitan poder conocer in situ diferentes ejemplos de la arquitectura tradicional vasca de los siglos XVI-XIX.

- Lo complejo y difícil que hoy en día resulta a los baserritarras de Santiagomendi la explotación agrícola de sus caseríos por las características de la orografía de la zona, que les obstaculiza la mecanización de sus propiedades, puede suponer, a corto o medio plazo, la desaparición de esta área rural y su degradación medioambiental. Por ello, este proyecto puede ser un medio para la diversificación de sus actividades económicas de una manera ordenada, coherente y sostenible.
- Y la existencia en el mismo Santiagomendi infraestructuras de hospedaje y de restauración en marcha en los que se podrán ofrecer los servicios requeridos a las personas interesadas en esta ruta turística. Concretamente, tienen abiertas sus puertas tres agroturismos (Artola, Arraspiñe y Kaxkarre), un albergue situado al lado de la ermita y siete sidrerías con sus manzanales (Rezola, Artola, Oiarbide, Sarasola, Etxeberria, Larrarte y Mendizabal).

El proyecto denominado ***Un paseo por los tolares de Ermañamendi*** tiene como objetivo principal el acercamiento de los antiguos modos de vida en el mundo rural a través de los tolares tradiciones existentes hoy en día en los caseríos emplazados en la zona de Santiagomendi, y su posterior difusión y divulgación a través de Sagardoetxea, por ser piezas fundamentales tanto para el conocimiento de nuestra historia como para la comprensión del pasado, presente y futuro de esta milenaria tradición.

Asimismo, con la utilización del topónimo Ermañamendi, se ha querido rescatar del olvido el nombre que antiguamente recibía esta zona de Astigarraga, conocida, también, en otras épocas como montaña de Santiago.

Por otra parte, con la puesta en valor de estas máquinas ayudaremos a que este espacio se pueda seguir manteniendo intacto, por lo que revalorizaremos medioambientalmente todo el entorno de Santiagomendi, y además, podremos dar una nueva dimensión a la escuela medioambiental establecida por el Ayuntamiento de Astigarraga en este lugar al tener la posibilidad de poder integrarla en este proyecto.

Si bien éstos son los principales objetivos que nos hemos planteado alcanzar con la puesta en marcha de este Proyecto, también, es nuestra intención conseguir con él:

- El enriquecimiento de la oferta turística y cultural de Sagardoetxea y por extensión, la de Gipuzkoa y la del conjunto del País Vasco.
- El acrecentamiento y diversificación del abanico de los visitantes de Sagardoetxea, tanto del mercado vasco, nacional como internacional, para proseguir con la tendencia ascendente que el Museo viene experimentado en sus cuatro años de singladura.
- El desarrollo de los recursos turísticos y culturales que en este momento tiene el Camino de Santiago en la provincia de Gipuzkoa.
- La revalorización de los recursos y negocios de restauración y hospedería existentes tanto en Santiagomendi y en Astigarraga como en las localidades cercanas.
- La creación de nuevas oportunidades de negocios, bien a través de la diversificación de las actividades económicas desarrolladas en este enclave rural o bien con la establecimiento de nuevas microempresas.

A tenor de lo expuesto, el proyecto ***Un paseo por los tolares de Ermañamendi*** trata de poner en valor y potenciar el patrimonio etnográfico, cultural y medioambiental de una zona de Astigarraga con

personalidad propia y con suficientes valores culturales y, por ende, turísticos, que se considera que es menester estructurarlos y darles unos adecuados contenidos museísticos.

Líneas de actuación.

a. Realización de paneles explicativos y señalética

Se proyecta la realización de 20 paneles explicativos que se colocarán a lo largo de la ruta. El primero de ellos, servirá para explicar los contenidos generales de la ruta y a partir de él se irán poniendo los siguientes en los que bien se recogerá información general de los aspectos significativos que se tratan de potenciar en esa área, bien información de alguno de los caseríos de interés o bien del lagar existente en ese lugar.

En todos ellos, habrá un croquis sobre el punto de la ruta en el que estamos situados y fotografías o ilustraciones de lo que tratamos de ver, promocionar y explicar.

Asimismo, estos paneles irán acompañados de una señalética de la ruta, que permitirá a los visitantes hacerla, en el caso de no hacerla en una visita guiada o que no cuenten con la audio-guía, de una manera lógica y coherente.

b. Grabación de entrevistas para la realización de un video

Con la grabación de las entrevistas realizadas a los antiguos sidreros del entorno de Astigarraga se va a realizar un audiovisual con el que introducir a los visitantes en el cuarto espacio de Sagardoetxea.

Va a ser un documento gráfico con el que, además de divulgar los métodos tradicionales de la elaboración de la sidra, y las experiencias y vivencias personales de los entrevistados, va a servir para recuperar y rescatar del olvido vocablos euskaldunes empleados en este sector económico y en el mundo agrario vasco de principios y mediados del siglo XX.

Así bien, cabría la posibilidad de que algunas de estas entrevistas o parte de ellas, pudieran ser difundidas en soportes digitales, como por ejemplo, la página web de Sagardoetxea, CDs promocionales...

c. Elaboración de textos para los materiales de promoción y difusión turística

Elaborados los contenidos y diseñado el cuarto espacio de Sagardoetxea uno de los hándicaps más importantes de todo producto turístico es su promoción, difusión y comercialización.

Precisamente, para ello se tiene proyectado la realización de:

- Un audio-guía con el que los visitantes podrán hacer esta ruta sin necesidad de contar con la presencia física de una guía turística.
- Una publicación en el que se recoja los datos históricos de los caseríos protagonistas de esta ruta turística, los cuidados que antaño se daban a los manzanos, los datos históricos y etnográficos de los lagares tradicionales, algunos topónimos de Santiagomendi en donde había manzanales...

- Se trata de elaborar un texto divulgativo, pero no por ello exento de carácter científico, que irá acompañado con el material obtenido en el reportaje fotográfico y las ilustraciones y dibujos realizados.
- Un folleto explicativo de la ruta de los lagares de Ermañamendi y su difusión a través de la página web de Sagardoetxea.

Por último, queremos hacer constar que todos los materiales que se tienen proyectados realizar para la promoción de esta ruta, aunque independientes entre sí, van a ser complementarios puesto que están orientados a satisfacer las necesidades y demandas detectadas en los colectivos interesados en el “turismo rural”.

Timing de la actuación: Proyecto ya iniciado. Podría ejecutarse durante los ejercicios 2011 y 2012.

Para ello, deberán iniciarse las negociaciones con los posibles partners, entes y entidades colaboradoras durante el primer semestre del 2011. Los posibles partners y patrocinadores deberán recoger en sus presupuestos para el 2012 las aportaciones económicas necesarias para la financiación de este proyecto, cuyo coste se estima en 125.000€.

3

Información, Promoción y Comercialización

- 3.1 Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún
- 3.2 Actualización y ampliación del material promocional
- 3.3 El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías.
- 3.4 Relaciones Públicas
- 3.5 Promoción y publicidad
- 3.6 Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco
- 3.7 Hermanamiento
- 3.8 Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún

Programa 3.1 Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún

La Identidad Corporativa de una organización, entidad o empresa es su primera tarjeta de presentación de cara al mercado y a los segmentos de demanda objetivo. Todo lo que una organización tiene, hace y comunica, es expresión de su Identidad Corporativa.

La Identidad Corporativa se crea a partir de tres aspectos básicos:

- A partir de su imagen “**Corporate Image**”. La imagen de una entidad, organización o empresa se construye por el conjunto de ideas que la opinión pública relaciona con ella. Estas ideas se generan, por un lado, a partir de factores como la calidad de sus productos y servicios, la atención al público, el trato de su personal, la seriedad en aspectos financieros y otros, pero también a partir de percepciones en muchos casos totalmente subjetivas que no necesariamente tienen que ver con la realidad de la organización y que, de hecho, en muchos casos son totalmente opuestas. Modificar la imagen de una entidad u organización es uno de los aspectos más difíciles que existen y requiere de unos esfuerzos continuados muy importantes que no siempre aseguran los resultados esperados. Existe una estrecha relación entre las ideas acerca de la organización o empresa (su imagen) y los elementos visuales que la representan. No basta que una organización o empresa sea sólida o que sus productos sean excelentes... es preciso que el público lo sepa y lo crea.
- A partir de su diseño, logotipo (imago tipo o trademark), nombre y baseline “**Corporate Design**”. Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, diagramación y formas propias etc., son signos visibles de una organización. □ Estos elementos, aplicados en la presentación de los productos, en la papelería institucional, publicidad, etc. provocan estímulos visuales, cuyo efecto acumulado deja una determinada impresión en el observador; en otras palabras, estos elementos visuales actúan como vehículos de un mensaje cuyo fin es proyectar la imagen deseada en el público. Cada empresa tiene una imagen visual buena o mala; lo menos deseable en todo caso, es una imagen difusa. Deberá asegurarse la aplicación sistemática, coordinada y rigurosa de los elementos visuales, y controlar el cumplimiento estricto de las normas establecidas. Estas dos funciones son muy importantes, puesto que, para crear la imagen deseada, la aplicación de los elementos es aún más decisiva que su calidad. Un logotipo débil aplicado consistentemente es más efectivo que un logotipo mejor, que no es usado de manera uniforme. Existen logotipos formalmente malos, que no obstante, han logrado crear una imagen fuerte por su uso insistente y obstinado.
- A partir de todos los mensajes que transmite al público, “**Corporate Communication**”. Es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una organización realiza; folletos, papelería, páginas web, etc. Este mensaje se transmite en forma eficiente solo si las informaciones visuales están coordinadas. De otro modo, el mensaje carece de expresión y produce una imagen difusa.

Con respecto a la **Identidad Corporativa de Sagardún**, cabe resaltar lo siguiente:

- Sagardún se ha consolidado en los últimos años con una imagen de marca de referencia en el País Vasco en el ámbito de la cultura – ocio de la sidra.

- No obstante, Sagardún, a día de hoy, a pesar de haber sido desde sus inicios un proyecto siempre abierto a todo el cluster de la cultura sidrera del País Vasco, sigue teniendo una imagen de proyecto excesivamente ligado al municipio de Astigarraga que parece muy difícil de cambiar en las condiciones actuales y manteniendo su “Corporate Design” y “Corporate Communication” actuales.
- Una de las prioridades estratégicas de Sagardún para los próximos cinco años es convertirse en el proyecto de referencia de todo el País Vasco en el ámbito de la cultura sidrera. Cambiar la imagen de Sagardún de un proyecto excesivamente local se considera una condición “sine qua non” para ello.
- Consecuentemente, para poner en evidencia que se está iniciando una nueva etapa estratégica y para asegurar el éxito del cambio de enfoque estratégico de Sagardún, es altamente recomendable un cambio de su corporate design” y comunicación corporativa.
- Deberán cambiar el nombre, logotipo, baseline y toda la comunicación de la propuesta de valor de Sagardún.
- La nueva Identidad Corporativa deberá ser de alguna forma una evolución de la actual, para poner en evidencia su relación con el proyecto actual que está pasando por un proceso de transformación importante.
- Todos los esfuerzos de comunicación de la nueva marca deberán ir dirigidos a la potenciación de la cultura sidrera de todo el País Vasco.

El equipo gestor de Sagardún es consciente de la necesidad de afrontar este cambio y ya ha contratado a una empresa especializada para trabajar en una nueva Identidad Corporativa para el Consorcio.

Timing de la actuación: de forma inmediata. De hecho, ya se ha contratado una empresa especializada para trabajar en el cambio de la Identidad Corporativa de Sagardún.

Programa 3.2 Actualización y ampliación del material promocional

Los soportes de comunicación de Sagardún (tanto offline como online) son muy profesionales y cubren las necesidades actuales de los consumidores actuales y potenciales de la propuesta de valor actual de Sagardún. No obstante, se considera que el peso específico del municipio de Astigarraga en los soportes de comunicación de Sagardún es excesivo y deberá reducirse si se quiere iniciar una nueva etapa estratégica que permita la conversión de un proyecto con una importante componente local en un proyecto nacional del País Vasco. Se deberá transmitir un mensaje con un mayor peso de todo el territorio del País Vasco, en una primera fase como mínimo de toda “la comarca” o zona de influencia ampliada de Astigarraga, Hernani y Usurbil.

Para ello, deberán modificarse los siguientes soportes de comunicación:

- **Modificar el mapa.** El mapa de referencia que contiene las localizaciones de los socios asociados al proyecto de Sagardún, deberá modificarse. Deberá crearse un mapa que tenga como referencia un territorio mucho más amplio, a corto plazo como mínimo la comarca o, incluso, la provincia de Gipuzkoa.
- **Modificar la guía promocional de Sagardún.** Actualmente, la guía promocional de Sagardún está muy centrado en promocionar el municipio de Astigarraga. En la medida en que se implante la nueva estrategia de Sagardún, deberá convertirse en la guía promocional de referencia de toda la cultura sidrera del País Vasco.
- **Modificar la web.** La web de Sagardún deberá convertirse en una herramienta clave para dar a conocer al mercado el nuevo enfoque estratégico, promocionando no solo las empresas asociadas y los servicios que ofrece el propio Consorcio, sino los principales recursos relacionados con la cultura sidrera del País Vasco. Al mismo tiempo, la web de Sagardún debería diferenciar más claramente entre la propuesta de valor global de Sagardún y el Museo de la Sidra – Sagardoetxea. Incluso deberían existir dos páginas webs separadas con unos dominios propios.
- **Crear folletos tipo “dípticos” o “trípticos” para las experiencias temáticas.** Una vez se hayan creado las diferentes experiencias temáticas (para mayor detalle al respecto, véase Programa 2.1), deberán elaborarse folletos específicos tipo “dípticos” o “trípticos” para su promoción segmentada. Cada “díptico” o “tríptico” deberá contener una descripción de las empresas / entidades adheridas, así como una descripción pormenorizada de cada experiencia temática ofrecida.

Timing de la actuación: de forma inmediata como mínimo la modificación de la web.

Programa 3.3 El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías de la información han cambiado nuestras vidas para siempre. Los cambios producidos en los últimos 20 años afectan prácticamente a todos los ámbitos de nuestras vidas, y no solo desde el punto de vista profesional, sino también personal. Ha cambiado la manera de pensar de la gente, la forma en que se relacionan con sus amigos, conocidos y su entorno, en cómo enfocan y desarrollan sus negocios y, por supuesto, también en cómo planifican, gestionan y desarrollan su ocio y tiempo libre. Se trata de unos cambios de tal magnitud que el marketing tradicional basado en los “4 P’s” ya no se adapta al nuevo escenario. En definitiva, se abre un mundo de posibilidades que un Consorcio con visión de convertirse en una referencia en el ámbito enoturístico, no puede desaprovechar. Los principales retos que plantea este nuevo escenario y al que Sagardún ya se está enfrentando con cierto éxito desde hace tiempo, son los siguientes:

- El aprovechamiento de las nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún.
- Optimización de la presencia en internet – Web y 2.0.
- Marketing online.
- Marketing para participar
- CRM – Data Base Marketing.
- Banco de imágenes

El aprovechamiento de las nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún.

Sagardún debe aprovechar todas las posibilidades que ofrecen hoy día las nuevas tecnologías para darse a conocer, mejorar su promoción y comercialización y los servicios de información al consumidor, una vez ha llegado al territorio. Las alternativas que existen al respecto, no pueden limitarse únicamente a la web, sino que deben incluir otras opciones.

Estudiar la viabilidad de las siguientes actuaciones:

- Servicio de visitas audio-guiadas en los diferentes puntos de interés del territorio. Puntos de información al turista en diferentes lugares del territorio, con acceso a la información vía “bluetooth”.
- Terminales de información y reserva telefónica y/o vía internet en puntos estratégicos del territorio.
- Catas / degustaciones o cursos de introducción a la cultura sidrera vasca online y/o disponibles en formato vídeo a través del portal.
- Acceso multidispositivo a la información disponible en el portal: PDA, GPS, móvil,...
- Vídeo-cámaras en diferentes lugares estratégicos del territorio.
- Etc.

Optimización de la presencia en internet www.sagardun.com y www.sagardoetxea.com y 2.0.

Internet se ha convertido en los últimos años en una de las herramientas de promoción turística más importantes especialmente para los destinos turísticos rurales del interior, debiéndose este fenómeno principalmente a su capacidad de reunir y facilitar en un mismo canal, fácilmente accesible desde cualquier lugar del mundo, todas las actividades vinculadas al proceso de información, compra, consumo y disfrute posterior del viaje. Diversas investigaciones realizadas en el ámbito enoturístico resaltan que internet ya es el principal canal de información para más de un 50% de los consumidores potenciales interesados en enoturismo. Gran parte de los alojamientos en el destino enoturístico se reservan a través de un comercializador online. Hoy día, comercializadores virtuales como “booking.com”, “hotels.com” o “edreams.es” son canales de comercialización indispensables para posicionar y colocar la oferta en el mercado.

Conscientes de la importancia de la promoción y comercialización online para la competitividad global de Sagardún, el Ente Gestor del Consorcio ya lleva años impulsando este canal a través de la web www.sagardoetxea.com. Se trata de una herramienta muy atractiva, moderna, “limpia” y fácil de comprender, y que cuenta con una importante componente comercial.

No obstante, entendemos que la propuesta de valor que presenta esta web, puede llevar a ciertas confusiones por parte del visitante de la web. En estos momentos, no se diferencia claramente entre lo que es Sagardoetxea y el resto de las propuestas de valor que gestiona el Consorcio: eventos y enoturismo en sidrerías, y todo está englobado en el único dominio paraguas www.sagardoetxea.com.

La recomendación en este sentido es que haya una diferenciación más clara entre la propuesta de valor del Museo de la Sidra – Sagardoetxea y el resto de las propuestas de valor que gestiona Sagardún. Necesariamente deberán existir dos páginas webs separadas con unos dominios propios; www.sagardoetxea.com y www.sagardun.com (o, en su caso, el dominio correspondiente al nuevo nombre de Sagardún), aunque por supuesto inter-relacionados entre sí a través de una imagen corporativa similar / coherente, link y de un backoffice totalmente compartido.

Marketing para participar

Muchas iniciativas que se contemplan, requieren de un esfuerzo económico considerable por parte del destino y las actuaciones de marketing y mejora de la competitividad enoturística previstas no podrán financiarse únicamente a través del presupuesto del Consorcio (independientemente de si se consigue o no un presupuesto más alto para el proyecto a corto o medio plazo). Por lo tanto, deberán buscarse fuentes alternativas e innovadoras de financiación.

Una fuente de financiación alternativa muy atractiva se considera la iniciativa “Marketing para participar”. Se trata de una iniciativa implantada con gran éxito en muchos destinos turísticos. El “Marketing para participar” sería una iniciativa desarrollada por el Consorcio Sagardún que propone periódicamente actuaciones concretas relacionadas con la creación de productos / paquetes o eventos concretos o con actividades promocionales específicas en mercados determinados. Cada actuación se propondrá a los empresarios adheridos, que podrán decidir para cada caso si les interesa participar en la actuación propuesta. Los empresarios interesados deberán co-financiar estas iniciativas y se promocionarían en primer lugar sus establecimientos. El servicio “Marketing para participar” estará

disponible a través del portal de [Sagardún](#), a través de un servicio de intranet limitado a los socios y adheridos al proyecto.

Marketing online

Tal y como se ha comentado con anterioridad, internet se ha convertido en los últimos años en una importante herramienta de promoción y comercialización para un Consorcio con las características de Sagardún. En este sentido, el presente documento propone la realización de unas determinadas actuaciones para mejorar la presencia web de Sagardún. No obstante, las actividades en el ámbito del marketing online no deberían limitarse únicamente a la mejora y optimización de esta herramienta. Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para la promoción de un destino turístico, son infinitas.

- **Posicionamiento de la web: SEO y SEM.** Analizando el posicionamiento actual de www.sagardoetxea.com en el principal buscador del mercado “google”, no parece haber una gran necesidad por invertir esfuerzos económicos (“SEM”) o humanos – tecnológicos (“SEO”) importantes en esta línea. No obstante, en la medida en que se separe en dos páginas web las propuestas de valor de Sagardún y de Sagardoetxea, tendrán que invertirse nuevamente esfuerzos para posicionar ambas webs como primeros resultados de búsqueda en los principales buscadores.
- **Marketing viral.** El márketing viral consiste básicamente en conseguir que los usuarios se transmitan los unos a los otros un determinado mensaje, noticia, promoción, evento..., obteniendo de este modo un crecimiento exponencial. Sagardún deberá aprovechar su importante base de datos de contactos para lanzar campañas de marketing viral, potenciando la transmisión de los mensajes a través de alguna promoción específica de sus productos, servicios y/ experiencias temáticas.

“Fans de Sagardún” – Mejora del CRM

El conocimiento en profundidad sobre nuestro cliente actual y los clientes potenciales prioritarios y/o prescriptores se convierte en una herramienta importante para generar unas ventajas competitivas duraderas. Lo que en términos técnicos se denomina “Customer Relationship Management” o “Gestión de la Relación con el Consumidor”, se basa en la gestión del conocimiento sobre el cliente con objeto de generarle valor, ofreciéndole productos e información adaptados a sus intereses y necesidades.

Con respecto a este tema, el equipo gestor de Sagardún ha realizado a lo largo de los últimos años una gran labor para crear una base de datos con más de 22.000 contactos. El mantenimiento, actualización y aprovechamiento para el marketing de esta Base de Datos sobre los clientes actuales, clientes potenciales prioritarios, prescriptores y comercializadores actuales y potenciales deberá seguir siendo prioritario para Sagardún.

En la medida en que esta base de datos contenga información de valor sobre cada contacto, podrán generarse propuestas de valor segmentadas para grupos de clientes con intereses similares,

Banco de imágenes

Sagardún, Sagardoetxea y las sidrerías asociadas ofrecen experiencias de ocio intangibles y extremadamente emocionales, que requieren de algún tipo de visualización o “tangibilización”. Las imágenes son una de las herramientas de soporte de marketing más importantes para captar clientela para experiencias de este tipo. En algunos casos, se llega a afirmar incluso que un proyecto, producto o experiencia son buenos, cuando las imágenes que se utilizan para su promoción, son atractivas.

Sagardún cuenta con imágenes atractivas que, no obstante, requieren de una mayor variedad, amplitud territorial, actualización permanente y que incorporen la filosofía del marketing experiencial. En consecuencia, la mejora, ampliación y actualización del banco de imágenes de Sagardún se considera una medida altamente prioritaria y, al mismo tiempo, no muy costosa, relativamente fácil de implantar a corto plazo y que suele tener un impacto muy elevado sobre los públicos objetivo, que en este caso no solo serían los segmentos de demanda prioritarios de nuestra propuesta de valor, sino también los propios prestadores de servicios enoturísticos adheridos al proyecto de Sagardún, prescriptores o comercializadores actuales y potenciales.

Para avanzar en esta línea, se consideran las siguientes actuaciones prioritarias:

- Crear un banco de imágenes que fomente la imagen y posicionamiento de Sagardún, de acuerdo con lo que Sagardún quiere transmitir a los distintos segmentos de demanda objetivo.
- Elaborar un sistema de acceso permanente y fácil a este banco de imágenes para sus diferentes públicos objetivo, p.ej. a través de una intranet (para las empresas adheridas al proyecto) o a través de una extranet (para los prescriptores y comercializadores).
- Estudiar la posibilidad de poner en marcha un “Concurso Fotográfico” que permitiese desarrollar esta iniciativa mediante un coste muy moderado y asumible por parte del Consorcio.

Timing de la actuación: de forma inmediata como mínimo la optimización de la presencia en internet y la mejora del banco de imágenes.

Programa 3.4 Relaciones Públicas

El equipo gestor de Sagardún ha invertido a lo largo de los últimos años importantes esfuerzos en el ámbito de las relaciones públicas con las administraciones supracomarcas, con asociaciones turísticas como NEKATUR, con otras instituciones, asociaciones y entidades territoriales, con colegios y otras entidades educativas, con prescriptores y comercializadores actuales y potenciales, etc.

En esta nueva etapa en la que se iniciará un proceso todavía más proactivo de apertura hacia el resto del País Vasco, la labor de relaciones públicas de Sagardún será más importante que nunca. La labor de relaciones públicas se deberá llevar a cabo con todos los agentes, entidades, instituciones, asociaciones y empresas que directa o indirectamente tienen algún vínculo con la cultura sidrera del País Vasco y será fundamental para cambiar la imagen de un proyecto excesivamente local.

¿Qué tipo de actuaciones deberá realizar Sagardún en el ámbito de las relaciones públicas?

- Intensificar las relaciones con los diferentes grupos de interés o “stakeholders” del cluster de la cultura sidrera vasca (internos y externos).
- La celebración de reuniones personalizadas periódicas con los diferentes agentes que potencialmente podrían formar parte del cluster de la cultura sidrera del País Vasco.
- La creación de mesas de trabajo.
- La celebración de jornadas de puertas abiertas.
- El envío de comunicados periódicos a los diferentes destinatarios prioritarios (internos y externos, comercializadores y prescriptores)
- La organización de eventos.

Programa 3.5 Promoción y publicidad

La promoción de la “marca Sagardún” debe ser entendida en un doble sentido:

De forma interna.

La promoción se centra en la sensibilización tanto de los agentes locales públicos y privados (estén o no directamente implicados en el proyecto de Sagardún) como del conjunto de la población local del territorio. Se debe tener en cuenta que muchos agentes territoriales (especialmente privados) todavía tienen una imagen de Sagardún de un proyecto con una importante componente local de Astigarraga y que beneficia excesivamente a un único sector: los sidreros y las sidrerías. En este sentido, la labor de sensibilización se considera una actuación prioritaria.

De forma externa.

Las posibles estrategias de promoción externa que se pueden adoptar, son las siguientes:

- **PUSH** - Dirige y concentra los esfuerzos de marketing y comerciales sobre los intermediarios con acciones directas de apoyo y incentivación para conseguir impulsar la propuesta de valor de Sagardún a través de los canales indirectos.
- **PULL** - Dirige y concentra los esfuerzos de marketing y comerciales sobre nuestro cliente – consumidor final, mediante acciones promocionales que creen suficiente demanda del consumidor para que el cliente solicite nuestro producto y lo adquiera directamente (online,...) o a través de los canales indirectos. Una estrategia pull requiere poco esfuerzo promocional por parte de los intermediarios y es aplicable principalmente si la demanda del producto es alta y si es posible diferenciar el producto por sus características reales o emotivas, puesto que el canal de uso mayoritario es el canal directo.
- **MIXTA** - Combinación de las dos estrategias anteriores. Utilización tanto de los canales indirectos directos.

Debido a las principales características de los segmentos seleccionados, consideramos fundamental diferenciar entre dos estrategias alternativas, dependiendo de si se trata de un mercado / segmento de demanda consolidado o no. Se deberá apostar por una promoción dirigida al consumidor final prioritario en los mercados más próximos y con mejor posicionamiento competitivo de la propuesta de valor de Sagardún, y priorizar la promoción a través de prescriptores (canales de intermediación, prensa, grupos de interés temáticos), para penetrar en mercados más lejanos y con menos tasas de penetración actual!!!

Por su elevado coste y retorno difícil de cuantificar, la inversión en publicidad no se considera un objetivo altamente prioritario para Sagardún. Puntualmente, y dependiendo de las posibilidades para acceder a algún tipo de apoyo externo, se podría plantear la realización de campañas y/o acciones de promoción y publicidad, con el objeto de aumentar la notoriedad especialmente en mercados emisores y en segmentos de demanda altamente prioritarios en los que la tasa de penetración de la propuesta de valor de Sagardún todavía no es satisfactoria (Comunidad de Madrid, Catalunya,...). La estrategia de Sagardún en este sentido debería ser la de dar prioridad e integrarse en actuaciones de promoción y publicidad más amplias por parte de Basquetour o de la Diputación de Gipuzkoa.

Programa 3.6 Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco

Se trataría de crear la figura de “embajador de la cultura sidrera del País Vasco”, para premiar la labor realizada por personas, personajes conocidos, empresarios, entidades o instituciones, a favor de la defensa, potenciación, promoción y/o divulgación de esta cultura tan singular y auténtica del País Vasco.

Los primeros embajadores podrían ser todos aquellos personajes conocidos que han inaugurado la temporada del txotx a lo largo de los últimos años. Otros embajadores podrían ser los “chefs” prestigiosos de los grandes restaurantes vascos.

El otorgamiento de este premio o distinción necesariamente ha de contar con el beneplácito previo por parte de los propios futuros premiados.

La entrega de la distinción como “embajador/es” podría celebrarse en un evento organizado específicamente para ello de forma anual y contar con la asistencia de los principales representantes de la cultura vasca.

Programa 3.7 Hermanamiento

El Gobierno Vasco y el Principado de Asturias ya acordaron a principios del 2010 la puesta en marcha de un proyecto para la promoción conjunta de las “rutas de la sidra” de ambas comunidades autónomas. Se trata de una iniciativa con objeto de captar turismo nacional e internacional. □ En este sentido, ya se ha visto la necesidad de una mayor colaboración entre territorios sidreros para la captación de demanda turística nacional e internacional.

El programa “Hermanamiento” pretende dar todavía un paso más en la colaboración conjunta entre territorios sidreros, aplicando el modelo de los “municipios hermanados” al ámbito de la cultura sidrera. No es una propuesta novedosa en el ámbito de los destinos enoturísticos internacionales. La “Ruta del Vino de Alemania” está hermanada desde hace años con la zona del “Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene” en Veneto – Italia. Ambas regiones confirman el éxito de esta iniciativa. Las posibilidades para Sagardún son múltiples, aunque a corto y medio plazo, probablemente existan muchas otras prioridades que el Consorcio deberá poner en marcha con anterioridad.

No obstante, los contactos ya establecidos con otros territorios similares, especialmente la zona de la sidra alemana de Hesse o la Comarca de la Sidra en Asturias, podrían facilitar la puesta en marcha de esta iniciativa.

Objetivos de la iniciativa:

- Aprender de las experiencias de proyectos similares.
- Intercambiar ideas y planteamientos en el ámbito de la cultura sidrera.
- Promocionar y comercializar mutuamente el proyecto del otro.

Líneas de actuación:

- Estudiar el potencial y la viabilidad de una iniciativa de estas características.
- Identificar posibles territorios a nivel nacional e internacional, para buscar una más estrecha relación con ellos.

Programa 3.8. Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún

La labor de marketing de Sagardún no solo se limita a la promoción. Para incrementar la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún, la comercialización será un aspecto clave.

¡Apostar por la comercialización directa en los mercados de proximidad y segmentos de demanda más consolidados y priorizar la comercialización indirecta para penetrar en mercados y/o segmentos de demanda con menor tasa de penetración, pero altamente prioritarios!

Se pueden distinguir básicamente los siguientes canales de comercialización:

Canales de comercialización indirectos

Mayoristas: Entre los mayoristas hemos podido observar dos grandes tendencias:

- **Grandes tour operadores:** los grandes tour operadores se están interesando cada vez más por los destinos turísticos alternativos al turismo de sol y playa y el interés por propuestas de valor como las que ofrece Sagardún ha ido en claro aumento en los últimos años. Para penetrar en mercados todavía poco consolidados y que todavía tienen un conocimiento muy escaso sobre nuestra propuesta de valor, deberá ser un canal prioritario. En estos mercados, la ventaja competitiva de este canal es muy clara: una gran capacidad por poner una propuesta de valor todavía poco conocida en el mercado y la seguridad, fiabilidad y garantía de calidad que ofrecen las marcas de los tour operadores líderes en un mercado. En cambio, de cara a la comercialización de la propuesta de valor de Sagardún en los mercados de proximidad más consolidados, únicamente parece un canal interesante para la comercialización de las experiencias temáticas.
- **Tour operadores especializados:** el creciente interés por parte del consumidor potencial en origen hacia nuevas motivaciones turísticas hace que existan cada vez más tour operadores especializados en productos turísticos y/ experiencias de ocio concretos y el enoturismo no es una excepción. Apostar por este canal parece una estrategia adecuada sobre todo para incrementar la cuota de mercado en mercados y segmentos de demanda con altas posibilidades de crecimiento, independientemente de si se trata de mercados de proximidad o de mercados internacionales y todavía poco consolidados, ofreciendo paquetes combinados y experiencias temáticas específicas. Empresas especializadas en este sentido son Ocio Vital, Enodestino, Cellar Tours o La Vida es Bella.

Minoristas

- **Emisoras:** no parece el canal más adecuado para una propuesta de valor con las características que ofrece Sagardún.

- **Receptivas (mayoristas – minoristas):** Estas empresas son especialmente interesantes de cara a la creación y comercialización de paquetes turísticos propios y como apoyo de receptivo para los tour operadores. Actualmente, en el propio territorio de referencia de Sagardún, no existen agencias receptivas que se pudiesen encargar de esta labor.
- **OPC's:** un canal muy interesante de cara a la promoción de la propuesta de valor de Sagardún entre los clientes MICE en San Sebastián, Bilbao o Álava. Podrían ofrecerse extensiones a su viaje de negocios, reunión, convención o participación en un congreso, ofreciendo comidas o cenas (temáticas o no temáticas) en sidrerías, la visita al Museo de la Sidra, etc. La posible integración de Sagardún en Donostia Turismo podría incrementar las ventas a través de los OPC's con sede en San Sebastián.
- **IDS:** los Internet Distribution Systems (Booking, Toprural,...) son interesantes sobre todo para la comercialización de los alojamientos adheridos a Sagardún.
- **OPA's:** los “online tour operators” (Edreams, Atrápalo, Last Minute) son interesantes especialmente para la comercialización de paquetes temáticos que combinen el alojamiento con servicios de valor añadido entorno a la cultura sidrera. Potenciar este canal de comercialización se considera interesante de cara al mercado estatal, así como para potenciar la comercialización con los mercados emisores internacionales y todavía poco consolidados.

Canales de comercialización directos.

Los canales de comercialización directos son los más habituales entre los mercados más próximos y más consolidados y especialmente entre los clientes repetidores. La gran mayoría de los clientes de las sidrerías o de los visitantes al Museo de la Sidra reservan directamente y sin necesidad de pasar por un intermediario, en el establecimiento que frecuentan con asiduidad o que conocen a través de la recomendación de algún familiar, conocido o amigo.

Para facilitar la comercialización directa, Sagardún cuenta con una página web propia. En esta web, se comercializan los distintos servicios que ofrece Sagardún y que forman parte de su propuesta de valor. Con respecto a la comercialización directa a través de las webs individuales de cada prestador de servicios que forma parte del proyecto de Sagardún, existen todavía algunos vacíos, aunque la gran mayoría de ellos ofrecen la posibilidad de realizar reservas (generalmente sin confirmación inmediata) mediante el envío de un correo electrónico.

5.

Orden cronológico y Presupuesto de los Programas de Actuación

**CUADRO DE RESUMEN:
ORDEN CRONOLÓGICO DE LOS PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

Nº	Programa/Subprograma	2011	2012	2013	2014	2015
1	Planificación y Gestión					
1.1	Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación – patrimonio – historia y tradiciones) sidrera vasca	⊙				
1.2	Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca.	⊙				
1.3	Incorporación de nuevos socios – públicos y privados.	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
1.4	Plan de Sensibilización interna y externa.	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
1.5	Modelo de Gestión “Sagardún 2015”.	⊙				
1.6	Modificación de los Estatutos de Sagardún.	⊙				
1.7	Modelo de financiación “Sagardún 2015”.	⊙				
1.8	Sagardún, una propuesta de valor de calidad.	⊙	⊙(*)			
1.9	Capacitación en enoturismo.	⊙	⊙(**)	⊙(**)		
1.10	Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco.			⊙		
2	Mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún					
2.1	Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación.	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
2.2	Ampliación de Sagarboetxea.	⊙(***)	⇒	⇒	⇒	⇒
2.3	Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco.	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
2.4	Creación de un sendero interpretativo - experiencial de la sidra.	⊙(***)	⇒			
3	Información, promoción y comercialización					
3.1	Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún	⊙				
3.2	Actualización y ampliación del material promocional	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
3.3	El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
3.4	Relaciones Públicas	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
3.5	Promoción y publicidad	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒
3.6	Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒

Nº	Programa/Subprograma	2011	2012	2013	2014	2015
3.7	Hermanamiento		⊙	⇒	⇒	⇒
3.8	Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún	⊙	⇒	⇒	⇒	⇒

⊙ = INICIAR DESARROLLO DEL PROGRAMA

⇒ = DESARROLLO Y MEJORA CONTINUA

(*) Iniciar Implantación del SICTED

(**) Elaborar Manual de Gestión del Enoturismo en Sidrerías.

(***) Programa vinculado a una co-financiación por parte del Plan de Dinamización del turismo eno-gastronómico de Euskadi.

PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

Nº	Programa/Subprograma	2011	2012	2013	2014	2015
1	Planificación y Gestión					
1.1	Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación – patrimonio – historia y tradiciones) sidrera vasca	-				
1.2	Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca.	-				
1.3	Incorporación de nuevos socios – públicos y privados.	-				
1.4	Plan de Sensibilización interna y externa.	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
1.5	Modelo de Gestión “Sagardún 2015”.	30.000	60.000	60.000	60.000	60.000
1.6	Modificación de los Estatutos de Sagardún.	5.000				
1.7	Modelo de financiación “Sagardún 2015”.	-				
1.8	Sagardún, una propuesta de valor de calidad.	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
1.9	Capacitación en enoturismo.	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
1.10	Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco.			-		
2	Mejora de la competitividad de la propuesta de valor de Sagardún					
2.1	Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación.	-	-	-	-	-
2.2	Ampliación de Sagarboetxea.				1.500.000	1.500.000
2.3	Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco.	-	-	-	-	-
2.4	Creación de un sendero interpretativo - experiencial de la sidra.	65.000	60.000			

Nº	Programa/Subprograma	2011	2012	2013	2014	2015
3	Información, promoción y comercialización					
3.1	Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún	15.000	-	-	-	-
3.2	Actualización y ampliación del material promocional	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
3.3	El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
3.4	Relaciones Públicas	-	-	-	-	-
3.5	Promoción y publicidad	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
3.6	Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
3.7	Hermanamiento		10.000	15.000	15.000	15.000
3.8	Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún	-	-	-	-	-

6.

**CUADRO DE MANDO DEL
PROYECTO – CREACIÓN DE
UNA HERRAMIENTA DE
VALORACIÓN DE LAS
ACTUACIONES EJECUTADAS**

6. CUADRO DE MANDO DEL PLAN ESTRATÉGICO – CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE VALORACIÓN DE LAS ACTUACIONES EJECUTADAS

Para poder realizar una gestión, control y seguimiento eficaz del grado de ejecución del plan y de las distintas actuaciones propuestas, deberán establecerse unos objetivos cuantitativos y cualitativos claramente medibles para el equipo de gestión de Sagardún y para todos aquellos que tengan interés en la medición de los resultados conseguidos a través de este proyecto.

En este sentido, se propone la creación de una herramienta de “cuadro de mando” que contenga indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el grado de ejecución (indicadores cuantitativos) y éxito (indicadores cuantitativos y cualitativos) de las distintas actuaciones propuestas en el marco del presente Plan Estratégico.

La propuesta que se realiza en este sentido, es la siguiente:

Cuadro de mando del Plan Estratégico de Sagardún. Indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión y control

	2011	2012	2013	2014	2015
Programa 1.1: Creación del cluster de la cultura (producto – ocio – educación – patrimonio – historia y tradiciones) sidrera vasca					
Funciones del Consorcio ampliadas en los Estatutos, de acuerdo con lo que propone el Plan	Sí / No				
Soportes de comunicación modificados	Sí / No				
Dossier de Presentación de Sagardún creado que contenga un resumen del Plan Estratégico	Sí / No				
Presentaciones del Plan personalizadas realizadas a los distintos agentes que podrían formar parte del cluster de la cultura sidrera.	Mínimo 6 presentaciones realizadas				
Presentación Final del proyecto realizada	Sí / No				
Programa 1.2: Creación de una mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera					
Reuniones celebradas con posibles árbitros de la mesa	Mínimo 3 reuniones realizadas				
Mesa / comisión de trabajo del cluster de la cultura sidrera vasca creada	Sí / No				
Plan de Trabajo definido para la comisión	Sí / No				
Nº de reuniones realizadas de la comisión de trabajo					
Mantenimiento de la mesa / comisión de trabajo del cluster	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No
Programa 1.3: Incorporación de nuevos socios en Sagardún					
Nº total de socios nuevos incorporados en el proyecto					
Sidrerías	17	21	24	27	30
Ayuntamientos	1	1	2	2	3
Alojamientos		3	6	8	10
Restaurantes		3	6	8	10
Museo de la Sidra - Sagarboetxea					
Igartubeiti	x				

Cámara de Comercio de Gipuzkoa	X				
Gobierno Vasco	X				
Basquetour	X				
Diputación de Gipuzkoa	X				
Donostia Turismo	X				
Asociaciones territoriales de la sidra	X				
Asociaciones territoriales turísticas y de hostelería	X				
Otros prescriptores de la cultura sidrera vasca		X			
Embajadores	X				
Programa 1.4: Plan de Sensibilización interna y externa					
Nº de actuaciones ejecutadas en total					
Nº de jornadas de información y/o formativas realizadas					
Nº de visitas organizadas a otros territorios	Mínimo 1 cada 2 años				
Programa 1.5: Modelo de gestión Sagardún 2015					
Configuración de la Junta Directiva de Sagardún modificada	Sí / No				
Equipo de gestión de Sagardún ampliado	Mínimo 1 persona incorporada a finales del 2011. Mínimo 2 personas incorporadas a finales del 2015				
Una nueva relación definida entre Sagardún y Sagarboetxea.		Sí / No			
Programa 1.6: Modificación de los Estatutos de Sagardún					
Ámbito territorial ampliado en los estatutos de Sagardún	Sí / No				
Funciones adicionales incorporadas en los estatutos de Sagardún, de acuerdo con lo que establece el Plan	Sí / No				
Los estatutos permiten la incorporación de empresas del sector turístico y de otras entidades y empresas con algún tipo de relación con el cluster de la cultura sidrera vasca	Sí / No				
Programa 1.7: Modelo de financiación de Sagardún 2015					
Nuevo modelo consensuado e implantado, de acuerdo con lo establece el Plan	Sí / No				
Programa 1.8: Sagardún, una propuesta de valor de calidad					
Código de buenas prácticas consensuado.	Sí / No				
Nº de sidrerías que han implantado el código de buenas prácticas		Mínimo 2	Mínimo 3	Mínimo 4	Mínimo 5
Nº de alojamientos, restaurantes y/o comercios que cumplen con los requisitos de especialización					
SICTED puesto en marcha		Sí / No			
SICTED implantado con éxito			Sí / No		
Nº de empresas que han participado en la implantación del SICTED.					
Programa 1.9: Capacitación en enoturismo					
Nº de cursos de capacitación y de formación continuada realizados	Mínimo 2 cursos implantados al año				
Manual de Gestión Enoturística para sidrerías elaborado por parte del Ente Gestor de Sagardún			Sí / No		
Programa 1.10: Observatorio de la cultura sidrera del País Vasco					
Observatorio creado			Sí / No		

Observatorio puesto en marcha				Sí / No	
Programa 2.1: Desarrollo de experiencias en sidrerías y diferenciación					
Nº de sidrerías que ofrecen visitas organizadas a sus instalaciones y/u otras experiencias.	Mínimo 2 socios	Mínimo 4 socios	Mínimo 5 socios	Mínimo 6 socios	Mínimo 7 socios
Nº de experiencias temáticas creadas y puestas en marcha	Mínimo 3	Mínimo 5	Mínimo 6		Mínimo 7
Nº de empresas que participan en las distintas temáticas	Mínimo 15% de los socios	Mínimo 25% de los socios	Mínimo 30% de los socios	Mínimo 35% de los socios	Mínimo 40% de los socios
Programa 2.2: Ampliación de Sagarboetxea					
Comisión de trabajo creada para el relanzamiento del proyecto	Finales del año.				
Sagarboetxea ampliado					Sí / No
Programa 2.3: Potenciación de la vertiente socio-cultural del mundo sidrero del País Vasco					
Nº de eventos nuevos creados y gestionados por Sagardún		Mínimo 1 evento nuevo			Mínimo 2 eventos nuevos
Base de datos documental y de elementos etnográficos ampliada	Sí / No				
Libro sobre la cultura sidrera del País Vasco elaborado					Sí / No
Programa 2.4: Creación de un sendero interpretativo – experiencial de la sidra					
Proyecto ejecutado a finales del 2013			Sí / No		
Programa 3.1: Una nueva Identidad Corporativa para Sagardún					
Nueva Identidad Corporativa creada a finales del 2011	Sí / No				
Programa 3.2: Actualización y ampliación del Material Promocional					
Mapa modificado	Sí / No				
Guía promocional de Sagardún modificado		Sí / No			
Web modificada	Sí / No				
Folleto tipo díptico o tríptico elaborados	De acuerdo con las experiencias temáticas creadas.				
Programa 3.3: El marketing de Sagardún en tiempos de las nuevas tecnologías					
Iniciativa "Marketing para participar" creada y puesta en marcha		Sí / No			
Nº de empresas que participan en las acciones propuestas a través de esta iniciativa	Mínimo 30% a finales del 2015				
Banco de imágenes ampliado	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí / No
Nº de contactos cualificados en base de datos CRM	Más 1.000	Más 2.000	Más 3.000	Más 4.000	Más 5.000
Nº de iniciativas tecnológicas puestas en marcha en el ámbito de la mejora de la competitividad del producto	Mínimo 5 iniciativas puestas en marcha a finales del 2015				
Programa 3.4: Relaciones públicas					
Valoración global de la actividad realizada					
Programa 3.5: Promoción y publicidad					
Nº de actuaciones realizadas por Sagardún					
Nº de actuaciones de promoción y publicidad puestas en marcha por los entres supracomarcas y en las que participa directamente Sagardún					
Valoración del éxito de las distintas actuaciones realizadas.					

Programa 3.6: Embajadores de la cultura sidrera del País Vasco					
Programa puesto en marcha	Sí / No				
Nº de embajadores que participan en el proyecto	Mínimo 3				Mínimo 10
Programa 3.7: Hermanamiento					
Programa puesto en marcha		Sí / No			
Destino hermanado					Sí / No
Programa 3.8: Comercialización de la propuesta de valor de Sagardún					
Nº de agencias de viajes en origen que participan en el proyecto de Sagardún					Mínimo 3
Ingresos generados por la comercialización de los distintos servicios de Sagardún	Más 10%	Más 30%	Más 50%	Más 75%	Más 100%

7.

LOS PRÓXIMOS 10 PASOS

7. LOS PRÓXIMOS 10 PASOS

El presente Plan define un posible escenario enoturístico para Sagardún a medio y largo plazo. Las estrategias y programas de actuación están consensuadas con una parte importante del sector. En este sentido, el presente Plan considera la realidad del Consorcio y las posibilidades reales que tiene y muchos estarán de acuerdo con sus planteamientos.

No obstante, un Plan de estas características siempre tiene sus limitaciones. Evidentemente, nunca se podrán consensuar los planteamientos con todos los agentes interesados, ni tampoco todos pueden estar de acuerdo con todo el contenido desarrollado. Debido a ello, se quiere volver a insistir en el hecho que el presente Documento pretende ser una herramienta de trabajo creada en un momento puntual que deberá ponerse en cuestión continuamente. La mirada crítica es positiva y permitirá seguir avanzando. Lo realmente importante es avanzar **CONJUNTAMENTE**.

En estos momentos, los 10 próximos pasos para avanzar en el desarrollo del proyecto de Sagardún son, sin duda alguna, los siguientes:

- 1 Realizar **presentaciones personalizadas del Plan Estratégico a los principales “key-players” del territorio**, como mínimo a las administraciones supracomarcas interesadas.
- 2 Realizar una **presentación general** de las principales conclusiones del proyecto **a todos los agentes con potencial de integrarse en el cluster de la cultura sidrera** del País Vasco.
- 3 **Modificar** los estatutos de Sagardún.
- 4 Definir un **nuevo modelo de participación económica** en Sagardún.
- 5 Crear una **nueva Identidad Corporativa** para Sagardún.
- 6 Crear una **Mesa / Comisión de Trabajo del cluster de la cultura sidrera del País Vasco**, en la cual se integren como mínimo las principales asociaciones sectoriales (sector sidrero y turismo), el Gobierno Vasco, la Diputación de Gipuzkoa y la Cámara de Comercio de Gipuzkoa.
- 7 **Integrar los servicios turísticos del territorio en el proyecto** de Sagardún, siempre que cumplan con los requisitos de especialización establecidos para cada tipología de oferta.
- 8 Desarrollar e implementar un **Plan de Sensibilización interna y externa**, dirigido a todos los sectores y agentes involucrados directa o indirectamente en el proyecto.
- 9 Convocar a las empresas adheridas al proyecto de Sagardún, con objeto de **poner en marcha la creación y desarrollo de experiencias temáticas**.
- 10 **Actualizar los soportes de comunicación**, para adecuarlos al nuevo marco estratégico. De forma inmediata, como mínimo debería adecuarse la web de Sagardún al nuevo escenario.