



ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA AMPLIACIÓN DE SAGARDOETXEA



Presentamos en este documento las dos primeras fases del Estudio Estratégico cuyos objetivos y metodología quedaron definidos en un documento precedente, que tendrá la siguiente estructura:

Introducción

FASE I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

1-Análisis interno. Diagnóstico y propuesta de actuaciones

Punto de partida: situación actual.

Estructura de personal y organización

Estructura de gastos e ingresos

Análisis de los espacios, recursos, infraestructuras y servicios

Análisis de la política de difusión, captación de públicos, etc.

2-Análisis externo. Análisis comparado (benchmarking).

3-Diagnosis

Puntos fuertes y de mejora del proyecto actual.

Definición de oportunidades.

FASE II. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4-Definición de públicos

Segmentación de públicos

Priorización de públicos

5-Objetivos y modelo de ampliación y redefinición de la Sagardoetxea

Ejes estratégicos y objetivos

Definición del Modelo Museístico acorde a los nuevos objetivos

El nuevo modelo de gestión.

6-Establecimiento del modelo arquitectónico / posibles ubicaciones

Fase III. PROPUESTA BÁSICA DEL NUEVO MUSEO

7-Esbozo del plan director: contenidos, colecciones, recursos

8-Programa de necesidades arquitectónico

9-Análisis de emplazamientos

FASE IV . ESCENARIOS DE VIABILIDAD Y PLAN DE ACCIONES

- 10-Definición de la estructura de coste
- 11-Propuesta de gestión de los ingresos
- 12-Propuesta de escenarios económicos
- 13-Indicadores de evaluación y seguimiento

Plan de Trabajo Sagardoetxea	Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre			
	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24
Fases de Trabajo:																	
Reunión inicio proyecto Sagardún			18 y 19 sept														
Reunión con entidades locales, empresarios y Ayuntamiento			18 y 19 sept														
Reunión estratégica							18-oct										
a) Fase I. Análisis y Diagnóstico																	
1. Análisis interno. Analiza todos los aspectos del diagnóstico y la propuesta de actuaciones.																	
2. Análisis externo. Análisis comparado (benchmarking).																	
3. Diagnósis																	
b) Fase II. Establecimiento de objetivos																	
4. Definición de públicos.																	
5. Objetivos y modelo de ampliación y redefinición de la Sagardoetxea																	
6. Establecimiento del modelo arquitectónico / posibles ubicaciones																	
<i>entregable fases I y II reunión junta rectora del Consorcio</i>												16-nov	19-nov				
c) Fase III. Propuesta de la nueva Sagardoetxea.																	
7. Esbozo de plan director y programa del nuevo museo.																	
8. Programa de necesidades arquitectónico																	
9. Análisis de emplazamientos																	
d) Fase IV. Escenarios viabilidad y plan de acciones																	
10. Definición de la estructura de coste.																	
11. Propuesta de gestión de los ingresos.																	
12. Propuesta de escenarios económicos																	
13. Indicadores de evaluación y seguimiento																	
<i>entrega borrador fases I, II, II I y IV reunión seguimiento Sagardún presentación asociaciones y entorno comentarios/aportaciones de Sagardún</i>																	04-dic 13-dic 13-dic
e) Fase V. Socialización del proyecto																	
11. Reuniones de concienciación con agentes locales																	
11.1 ayuntamiento																	
11.2 empresarios																	
11.3 entidades y asociaciones - población																	
12. Ajuste de proyecto en base a reuniones/conversaciones																	
<i>entrega documentación final de proyecto reunión de presentación final</i>																	20-dic 20-dic

INTRODUCCIÓN

Sagardun es un modelo ejemplar de integración y colaboración entre los distintos agentes que participan en el sector de la Sidra en el País Vasco, aunque circunscrita hoy por hoy a Astigarraga.

En ella participan, junto al Ayuntamiento de Astigarraga, las distintas asociaciones y los «sagardotegis», y desde ella, se ha puesto en marcha una importante dinámica colaborativa que está generando valor desde el 2003; están puestas las bases para que este valor siga creciendo en el futuro.

Sagardoetxea es el instrumento visible principal de Sagardun, dedicado a ser escaparate y espacio de divulgación del entorno sidrero. Desde su modesta, pero más que digna, instalación actual ha conseguido estabilizar una cifra de más de 10.000 visitantes, lo que se puede considerar todo un éxito.

SAGARDOETXEA

Además, en estos años, la vocación de preservación y divulgación del patrimonio sidrero vasco, que forma parte esencial de la concepción de Sagardun, ha cristalizado en la consolidación de una creciente colección de materiales etnográficos, colecciones de fotografía y documentos, entre los que destaca el magnífico *tolare*, rescatado del caserío de Erbitegi-Etxeberri, de Astigarraga, y perfectamente conservado, a la espera de disponer de un sitio donde montarlo y exhibirlo.

Sagardun también ha promovido un constante y riguroso trabajo de investigación histórica, que va arrojando cada día más luz sobre la evolución e importancia de esta actividad en el País Vasco en general y en Guipúzcoa y Astigarraga en particular.

Estos estudios confirman que Astigarraga merece, indiscutiblemente, la consideración de «capital de la sidra vasca» y que la *sagardoa* – esta modalidad regional de la sidra natural – es una de las protagonistas de la cultura tradicional, la etnografía y la historia vasca, y la base de todo un conjunto de tradiciones vivas que hay que promover y preservar.

SAGARDOETXEA

Sagardun aspira, desde el inicio de su actividad, a convertir la Sagardoetxea, en un equipamiento de primer orden en el contexto de los museos dedicados a la cultura vasca y al eno-turismo.

Para avanzar en esa dirección, Sagardun ha promovido varios proyectos arquitectónicos, que no han permitido avanzar en el proyecto.

Este estudio estratégico parece la herramienta más adecuada para que, desde una reflexión más profunda sobre sobre la dirección que debería tomar el nuevo museo de la sidra vasca en Astigarraga, se pongan las bases para llegar a buen puerto.

FASE I ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

1. Análisis interno. Diagnóstico y propuestas de actuaciones

Sagardoetxea

PUNTO DE PARTIDA: SITUACIÓN ACTUAL

La Sagardoetxea lleva abierta al público varios años, desde el 2007, ofreciendo tres equipamientos complementarios: la exposición permanente sobre la Sagardoa, orientada esencialmente a hablar de la sidra desde un perspectiva productiva; una tienda, que integra un espacio de degustación y un manzanal pedagógico.

En torno a estas instalaciones se desarrollan diversas actividades a lo largo de todo el año. En los siguientes apartados vamos a describir cómo está funcionando este equipamiento en la actualidad.

En la actualidad Sagardoetxea está inscrita en el registro de Museos y Colecciones de Euskadi.

Anexo 1. Inscripción Sagardoetxea. Departamento cultura del Gobierno vasco.

EXTRUCTURA DE PERSONAL

La estructura de personal en nómina de Sagardun es:

- 1 Gerente a jornada completa, Joxe Mari Alberro
- 1 Responsable de visitas a jornada completa, Ainize Mitxelena

La estructura de personal en calidad de arrendamiento de servicios con la empresa Sagarteka S.L.:

- 1 Responsable de prensa y comunicación a jornada completa, Leire Alkorta

Además existe una prestación de servicios contratados a externos:

- 6 guías formados para prestar sus servicios en Sagardoetxea: Servicio de guías contratado a la empresa Marei azafatas. En 2011 se contrataron alrededor de 1000 horas.
- 1 Responsable del Centro de documentación de Sagardoetxea contratado a Lourdes Odriozola: En 2011 se contrataron 350 horas.

ESTRUCTURA DE GASTOS E INGRESOS DEL EJERCICIO 2011

El volumen de ingresos de Sagardoetxea es de 317.282€, siendo la mayor parte de ellos (alrededor de un 80%) ingresos por cuotas, patrocinios y subvenciones.

El volumen de consumos y contrataciones es de 160.087€ y el de gastos de explotación es de 143.412, dejando una cuenta de explotación con un balance positivo de 13.874€.

ANÁLISIS DE ESPACIOS, RECURSOS, INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

IMPLANTACIÓN ACTUAL

Actualmente los equipamientos que constituyen el núcleo del Museo de la Sidra se localizan en el entorno de la Casa de la Cultura, junto al parque Goiko Iturri.

- La exposición permanente está instalada en el “aterpe”, una pérgola cubierta, que se rehabilitó para este fin, situada en un flanco de la Casa de la Cultura. Dispone de 90 m² expositivos.
- Frente a él, un contenedor alberga la Tienda /Degustación, con una superficie de unos 50 m²
- Ambas edificaciones están situadas en la falda de la colina que alberga el Manzanal Pedagógico, una plantación de manzanos que ocupa una superficie de 8.350 m².

SAGARDOETXEA

Sagardoetxea es el punto de partida de una nueva oferta cultural creada por Sagardun, y relacionada con la sidra: El itinerario de Santiagomendiko Sagar Bidea, que ofrece un interesante recorrido tematizado (peatonal, para bicis y para caballo), que forma parte del programa Territorio de la Sidra.

La sede de Sagardun, entidad promotora y gestora de Sagardoetxea, está alojada en la Casa de Cultura, donde ocupa un despacho y se beneficia de sus instalaciones generales (salas de reuniones, servicios).

EXPOSICIÓN PERMANENTE

Descripción

Ocupa una superficie de 90 m², situada en el interior de un edificio adosado a la Casa de la Cultura: una antigua pérgola que se cerró y habilitó para este fin; la pérgola ofrece un gran ventanal sobre el manzanal. La exposición se basa en un recorrido por las diferentes fases de producción de la sidra, resuelto mediante diversos recursos museográficos: paneles informativos, que contienen abundante material fotográfico, interactivos, audiovisuales, maquetas y exposición de aperos y herramientas relacionados con el cultivo y recolección de las manzanas y la producción de la sidra.

EXPOSICIÓN PERMANENTE

Valoración

Sorprende gratamente, en su estilo – más próximo al de un centro de interpretación que al de un museo –, esta exposición por la eficiencia de los recursos utilizados para desarrollar un discurso introductorio sobre la sidra vasca, en un espacio tan reducido.

Una exposición sencilla y eficaz, que ha cumplido y cumple espléndidamente su misión como tarjeta de presentación de la Sagardoetxea Museoa, pero que a medida que se consolida y desarrolla, sus instalaciones y potencialidades resultan más insuficientes.

Insuficiente para desarrollar el discurso que va emanando de las investigaciones promovidas en su seno; insuficiente para mostrar al público las colecciones que va atesorando; insuficiente para permitir el salto de escala en número de visitantes que la Sagardoetxea necesita para erigirse en el Museo de la Sidra del País Vasco.

En definitiva, un buen aperitivo de lo que habrá de ser la exposición permanente del Museo de la Sidra en el futuro.

TIENDA Y CENTRO DE CATA

Descripción

Está instalado en un contenedor, que ofrece una superficie de 58 m², ubicado frente a la entrada de la Exposición permanente.

Es un espacio diáfano, organizado en torno a un amplio mostrador y desarrolla las funciones de:

- Recepción y venta de entradas
- Tienda
- Degustación y cata de sidras.

Cuenta con un office que permite calentar y cocinar.

TIENDA Y CENTRO DE CATA

Valoración

Es un espacio equilibrado y adecuado en su escala a las características actuales de la oferta estable de Sagardoetxea, pero insuficiente de todo punto en cuanto ésta empiece a desarrollarse.

Por otro lado, el contenedor que lo aloja –atractivo en si mismo – crea un impacto visual desafortunado en el entorno de la Casa de la Cultura.

En el marco del desarrollo general del proyecto, se deberá estudiar su reubicación en otro área del entorno, como espacio secundario de servicio o actividades.

EL MANZANAL

Descripción

Ocupa una zona de más de 8.000 m² situados en la ladera de la colina, aunque la zona pedagógica se concentra en un área más próxima a la exposición permanente, de unos 3.000 m².

Ofrece un recorrido temático, bien señalado a través de las plantaciones de manzanos. Los árboles representan las diferentes variedades de manzanos utilizados en la fabricación tradicional de la Sagardoa; se plantaron hace unos años en el marco de este proyecto, y conforman un manzanal que está alcanzando ya su madurez y está en plena producción.

EL MANZANAL

Valoración

Más que un complemento, el manzanal forma parte esencial del núcleo de la Sagardoetxea.

En torno a él se organizan diversas actividades divulgativas, formativas y lúdicas relacionadas con el cultivo y la recogida de la manzana.

Es una infraestructura fundamental en la expansión de la Sagardoetxea, y ofrece un inmenso potencial de desarrollo de actividades. Permite un profundizar mucho en el desarrollo de su discurso y enriquecer su oferta divulgativa estable. A nuestro entender debe ser uno de los grandes atractivos de la oferta de la Sagardoetxea y debe enriquecerse su oferta en paralelo a la de la exposición permanente.

ACTIVIDADES

Sagardoetxea tiene un gran dinamismo en las diversas áreas de actividad propias de una institución museística: preservar, investigar y difundir el patrimonio.

Preservar

Ha ido creando una variada y valiosa colección de material etnográfico, técnico, fotográfico y documental relacionado con la sidra vasca. Las colecciones físicas se encuentran almacenadas en dependencias municipales u otros almacenes. El *Tolare*, desmontado en un taller en Tolosa. Las colecciones están catalogadas, y constituyen un núcleo importante para el desarrollo de la exposición permanente cuando esta se amplíe.

Sagardoetxea

Investigar

Sagardoetxea ha promovido una tarea constante de investigación histórica sobre la sidra vasca, que será de gran utilidad a la hora de crear el discurso museológico del Museo.

Difundir

Difunde a través de la exposición permanente, de las publicaciones que van haciendo – el boletín informativo, el Diccionario de la Sagardoa–, y de la organización de cursos actividades de cata etc..

PAPEL DINAMIZADOR

En términos generales, Sagardun, a través de Sagardoetxea, está desarrollando una misión ejemplar de dinamización de un sector productivo y cultural como es el de la Sidra Vasca. Más ejemplar aún si se tiene en consideración lo reducido de su estructura de personal y sus infraestructuras.

Se ha creado una base magnífica para convertir a la Sagardoetxea en un museo ejemplar, un museo vivo que no desprecia el pasado, pero crea tradición y mira al futuro.

Esta experiencia florecerá cuando Sagardoetxea disponga de las infraestructuras necesarias para desarrollar sus exposiciones permanentes, exhibir su colección y potenciar más las diferentes líneas de actividades que ya se van diversificando y consolidando año tras año.

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE DIFUSIÓN Y CAPTACIÓN DE PÚBLICOS

El presente apartado aporta una serie de reflexiones al plan de comunicación de Sagardun, en relación a la filosofía y las acciones de comunicación de Sagardoetxea

Centrando el análisis en la comunicación de Sagardoetxea hacemos algunas reflexiones respecto a aspectos concretos del plan. La estrategia de captación de un equipamiento se estructura en función de los productos a comercializar (p. ej.: visita al museo, actividades escolares, etc.) y los públicos a los que se quiere llegar. Por ello hacemos una primera reflexión entorno a estos 2 conceptos.

Reflexiones sobre el producto

El producto que Sagardun puede ofrecer al visitante es un producto global que puede ir más allá de la visita al museo.

- Sagardun actúa como un aglutinador del entorno y de los diferentes agentes turísticos y el producto se debería estructurar de manera conjunta y comunicarlo al potencial visitante de esta manera. Por ello, el plan de comunicación debería reflejar no sólo acciones para aumentar el número de visitantes al museo sino también para comunicar productos cruzados que ofrezcan una experiencia más completa.
- SagarDOETXEA debería verse reflejada como eje vertebrador de la oferta dentro de la nueva marca turística con una serie de actividades que lo complementan y configuran una experiencia memorable para el visitante tal y como se explica en la estrategia de posicionamiento.

Reflexiones sobre los públicos

El público del museo debería estructurarse en 2 bloques básicos: público individual y organizado. Estos vienen determinados por el canal de comercialización y comunicación y por el proceso de decisión que hay detrás de una visita cultural/de ocio. Dentro de cada bloque podemos tener perfiles o grupos de interés específicos

- Público individual
 - Público general y familiar
 - Público profesional/especialista
- Público organizado/grupos
 - Directo: asociaciones, grupos de interés, jubilados, empresas...
 - Por agencia de viajes
 - Público escolar (euskaltegis)

La mayor parte de los esfuerzos de comercialización se deberían invertir en el público organizado, que tiene canales de captación claros y que permiten acceder de forma directa.

Reflexiones sobre la comunicación online

Debemos estructurar la comunicación siempre en base al esquema mental de nuestros públicos y no de nuestra organización interna de proyectos.

En este sentido creemos importante apuntar que hay un exceso de *sites* para el público potencial. Sagardun debería ser solo una herramienta de la marca principal: Sagardoaren Lurraldea. Sagardoetxea debería tener un espacio destacado dentro de esta marca de territorio y las tiendas online y el *site* del txotx deberían funcionar como complemento a la de la marca principal.

En las redes sociales, ya hay una ordenación más lógica en este sentido ya que el eje es Sagardoaren Lurralde y Sagardoetxea.

2. Análisis externo. Análisis comparado (Benchmarking)

EQUIPAMIENTOS MUSEÍSTICOS Y DIVULGATIVOS DEL ENTORNO

No hay otros museos afines por su temática en el entorno inmediato, que serían la competencia directa, así que hemos analizado algunos equipamientos museísticos de la proximidad y su funcionamiento.

Los equipamientos museísticos y divulgativos del entorno inmediato se han dividido en tres áreas:

- Astigarraga
- Entorno rural
- Donostia

En todos ellos se han analizado tipología y oferta, modelos de gestión, públicos y precios, que se analizan de conjunto.

TIPOLOGÍA Y OFERTA

- En este bloque se distinguen claras diferencias entre lo que serían grandes equipamientos de zona urbana (especialmente Donostia) y los de entorno rural.
- Tipología variada en función del tamaño y función del museo: abarca desde museos de arte e historia hasta museos temáticos ligados a un sector social o productivo.
- Variación de oferta en función de la capacidad y tamaño de la instalación –un gran museo no es lo mismo que un museo del entorno rural– o de las capacidades de crear nuevos hilos conductores entorno a su eje museográfico –ofertas singularizadas dependiendo del tipo de público o de la capacidad de incluir otros atractivos (estancia en un caserío o en un taller para conocer de cerca una actividad).
- La mayoría de los equipamientos analizados disponen o de un programa educativo o de alguna oferta para el público escolar (un precio especial, una actividad distinta o un material adicional...) y casi todas ellas ofrecen la posibilidad de visita guiada o con algún complemento.
- En términos generales, es bueno observar la variedad y combinaciones de visita que pueden llegar a ofertar algunos centros temáticos pequeños.

MODELO INSTITUCIONAL

El modelo institucional es variable pero se mueve entre:

- Equipamientos que han crecido entorno de alguna fundación privada. Casos como:
 - * Fundación Lenbur, que dispone de varios equipamientos en la zona de Legazpia y alrededores y gestiona pequeños centros de interpretación.
 - * Fundaciones que parten de un recorrido histórico largo como entidad (caso de la Fundación Oceanográfica de Gipuzkoa en el caso del Aquarium).
- Equipamientos que tienen una gestión mixta del tipo: patronato con entidades públicas y privadas (sobre todo en grandes equipamientos) o modelo público con gestión privada (propiedad de un ente público con concesión de la gestión a un ente privado).

VISITANTES

En cifras, el público es más oscilante:

- Entre 130.000 y 300.000 anuales en grandes equipamientos (Aquarium, San Telmo, Kutxa espacio de la ciencia).
- Entre 2.000-3.000 y 8.000-10.000 en equipamientos rurales, pequeños y de actividad muy concreta fuera del núcleo urbano.

El público escolar y los grupos de visitantes son los que se llevan los mayores porcentajes en la mayoría de equipamientos debido a la oferta especial que reciben.

Las épocas del año como verano, Semana Santa y festivales especiales son sobretodo para público general.

PRECIOS

Los precios de entradas también sufren oscilaciones:

- Entre 5 y 13 euros entrada general en grandes equipamientos.
- Entre 1 y 4 euros esta misma entrada general en un tipo de equipamiento más pequeño y rural.

Todos los equipamientos disponen de descuentos y entradas reducidas. En estos tramos los precios son muy variables dependiendo de la oferta que exista: actividad guiada, actividad o taller concreto, actividades para grupos, actividades combinadas, actividades que incluyan catas o comida... (estos últimos ofertados en sitios rurales que permiten así completar la oferta de la visita general).

CUADRO RESUMEN

EQUIPAMIENTO	MODELO INSTITUCIONAL	PRECIOS (entradas generales)	VISITANTES
Santiгомendi Natur Eskola (escuela de naturaleza y albergue)	Público. Ayuntamiento Astigarraga	15 euros/persona-noche 6,5 euros/estudiante-noche 2 euros a Sagardoetxea	900-1.000 ocupaciones anuales.
Museo San Telmo	Patronato mixto	5 euros 2 euros escolares	134.997 (2011).
Acuario San Sebastián	Fundación privada	13 euros 7 euros escolares	300.000 personas.
Kutxa espacio de la ciencia	Fundación privada. Obra social de Kutxa	9 euros / 3 euros (museo / planetarium)	150.000 visitantes
Conjunto monumental de Igartza	Concesión del ayuntamiento a empresa privada	2,4 euros	No dan cifras.
Conjunto Ferrero Molinero de Agorregui	Gestión privada por concesión de la Diputación Foral	Gratuito público general. Pagan escuelas y grupos	8.000-10.000 anuales.
Museo de la música popular	Fundación mixta	2 euros	3.500-4.000 visitantes al año.
Caserío Museo de Igartubeiti	Gestión privada por concesión de la Diputación Foral	1,20 euros	9.000-10.000 visitantes al año.
Museo de la industria armera de Eibar	Municipal	3 euros	Entre 3.000 y 4.000.
Centro de interpretación del queso de Idiazábal	Municipal	2 euros (degustaciones a parte)	5.000
Museo del hierro vasco y ferrería de Mirandaola	Fundación privada Lenbur	3 euros	2.000-3.000
Museo Chillida Lantoki	Fundación privada Lenbur	4 euros	Menos de 5.000
Natur Eskola Bizia	Gestión de una asociación con ayudas públicas	Dependiendo de la actividad: de 4 a 12 euros.	6.000 y 7.000.

ENTORNO TEMÁTICO: eno-turismo

Este bloque recoge lo que serían locales, equipamientos y otros museos o propuestas dentro o fuera del entorno de la zona de análisis que tienen en común el hilo del enoturismo (subdividiéndose en sidrerías o locales de consumo-ocio y equipamientos de base museística o expositiva).

Cabe distinguir aquí entre ofertas de partida muy variadas que suponen ya una diferenciación de base.

A. SIDRERÍAS Y LOCALES DE CONSUMO-OCIO

De entre el conjunto de sidrerías, bodegas o locales de consumo-ocio cabe destacar algunos aspectos comunes:

- Casi todas ellas disponen de un comedor donde ofertan comidas con sidra a precios cerrados y especiales.
- Casi todas ellas permiten una visita en las bodegas.
- Hay casos especiales, como algún caserío antiguo (Petritegi) que ofrecen más variedades del vino de manzana, que permiten catas y visitas guiadas a precios muy razonables y que cuentan con una trayectoria que les permite contar todo el proceso de la sidra y su elaboración.

B. MUSEOS O EQUIPAMIENTOS

De entre el conjunto de museos o equipamientos museísticos del entorno eno-turístico:

- Se han analizado básicamente algunos de estos equipamientos que son significativos por pertenecer a una zona de importancia eno-turística (Rioja, Asturias, Penedés...).
- Entre ellos hay museos o equipamientos de gran envergadura o villas o opciones más artesanales-familiares que no dejan de ser pequeños museos (el caso por ejemplo de la Sidrería Txopinondo en el País Vasco francés que presenta su visita a las bodegas y toda su explicación con recursos añadidos como un pequeño documental).

En todos ellos se han analizado tipología y oferta, modelos de gestión, públicos y precios, que se analizan de conjunto.

TIPOLOGÍA Y OFERTA

- La oferta varía según la fórmula: visita a museo/centro de interpretación + cata o degustación (tipo villas o caseríos pequeños) o visitas de estilo más tradicional institucional, como podría ser al Museo provincial del vino de Valladolid.
- En todos los casos estudiados, de todos modos, por ser un entorno eno-turístico, se ofrece o algún tipo de actividad relacionada con la cata o con el hecho de “probar” aquello de lo que se habla.
- La mayoría de grandes equipamientos tienen ofertas para escolares o grupos así como actividades paralelas.
- La mayoría también con horarios extensivos y en algunos casos (villas particulares) se pueden concertar incluso visitas a medida. Mucha de la oferta se basa en explicar su contenido de una forma sensorial.

MODELO INSTITUCIONAL

El modelo institucional oscila entre gestión o fundación privada, a modelo público (con la forma de patronato o de gestión directa por parte de una entidad pública).

La gestión privada se suele relacionar con equipamientos que han nacido desde una tradición familiar y que han convertido el negocio en un centro de visitantes y museo.

En los casos públicos coincide sobretodo en equipamientos que representan o dan voz a la denominación de origen de una zona, por ejemplo, como es el caso del Penedés o de Valladolid.

PRECIOS Y PÚBLICOS

El número de público varia desde 6.000 a 17.000 en los casos de villas o opciones más familiares a la oscilación de entre 40.000 a 150.000 en el caso de entidades que representan una zona vinícola concreta.

Los precios se sitúan entre los 3,5 y los 7 euros en visitas estándares. Y van subiendo a medida que se suman opciones (visitas comentadas, talleres, catas, actividades relacionadas...).

CUADRO RESUMEN

EQUIPAMIENTO	MODELO INSTITUCIONAL	PRECIOS (entradas generales)	VISITANTES
Sidrería Txopinondo	Particular privado	4 euros	8.000
Finca Villa-lucia	Fundación privada	4,5 la visita simple.	6.000 – 8.000 al año.
Vinseum	Fundación pública con patronos	7 euros	30.000-40.000
Centro de Interpretación del Cava	Patronato de turismo (órgano autónomo municipal)	6 euros	5.000 el primer año
Museo y bodegas Dinastia Vivancos	Fundación privada	7,5 euros la visita estandard	150.000 al año
Museo provincial del vino de Valladolid	Diputación de Valladolid.	6,6 euros-	100.000 al año.
Museo de la sidra de Asturias	Patronato	3,5 euros	No dan.

Anexo 2. Fichas equipamientos benchmarking

3. Diagnosis

PUNTOS FUERTES

- La consolidación del Consorcio Sagardun, entidad promotora y gestora de Sagardoetxea, como institución dinamizadora del mundo de la sidra. Es este un derecho adquirido por merito de su trayectoria y el grado de participación alcanzado, pero que a la vez presentamos como una área a mejorar si se pretende cubrir esa misión enfocada a todo el País Vasco.
- La visión de Sagardoetxea como un Museo, en el sentido más pleno y profundo que define la naturaleza de estas instituciones; un museo orientado a conservar, preservar, investigar y difundir el patrimonio cultural, histórico y material de la sidra. Sagardoetxea ya ha conseguido un hito importante: que la sidra ya no se vea como una actividad económica, sino como un patrimonio.
- La consolidación de Sagardoetxea, como “concepto”: lugar de referencia en torno a la sidra, y como destino: 10.000 visitantes al año, sostenidos durante varios años.

SAGARDOETXEA

- El rigor documental generado por Sagardun como base para cualquier actuación. La realidad siempre supera la ficción si se toma la molestia de investigarla. El importante trabajo de investigación y recuperación de memoria promovido por Sagardun permite fundamentar cualquier actuación.
- La vinculación de Sagardun y Sagardoetxea con Astigarraga, reconocida como el corazón de la sidra. Este punto, aún siendo un punto fuerte, no está del todo consolidado: en la medida que “la Sidra” se convierte cada día más en un tema de país, la ubicación geográfica se puede poner en entredicho en base a otros criterios que no sean la legitimidad histórica (demográficos, económicos, de patrocinio, políticos, etc...). Hay que consolidar esta cuestión cuanto antes, resolviendo definitivamente el asunto de la ubicación de Sagardoetxea en un emplazamiento que permita un crecimiento de Sagardoetxea acorde a la potencia que la Sidra ha ido tomando y la orientación a escala de País Vasco.

Sagardoetxea

- El creciente patrimonio, conocimiento y relaciones que se va generando en torno a Sagardoetxea avalan y reafirman a Astigarraga como emplazamiento más adecuado para el Museo de la Sidra del País Vasco y a Sagardun como su promotor:
 - * El Manzanal, plantación que va madurando y gana interés día a día;
 - * Las colecciones patrimoniales relacionadas con la producción de la sidra: tecnología, aperos, *tolares*, etc.; propiedad municipal y de Sagardun.
 - * El archivo documental y fotográfico relacionado con la cultura de la sidra.
 - * El conocimiento cada día mayor del mundo de la sidra vasca, su cultura y su historia, gracias a los trabajos de investigación que está promoviendo.
 - * Las fiestas y tradiciones que se han ido consolidando en relación a la sidra en Astigarraga.
 - * La ruta tematizada recientemente inaugurada.
 - * Los lazos culturales con otros sectores como el mar, con otros municipios y territorios como Hernani o Asturias, y otros países como Inglaterra.

SAGARDOETXEA

- El equipo humano y entorno profesional –gestores, empleados, proveedores, colaboradores– cada día más cualificado; con un fuerte conocimiento y experiencia del tema y del tipo de equipamiento y actividades del que son responsables: de la misión de Sagardoetxea.
- La disponibilidad de las entidades y asociaciones para generar actividades y contenidos complementarios.
- La maduración del entorno de Sagardoetxea, Astigarraga, como destino enoturístico cada día más consolidado, reafirman a este municipio como el marco perfecto y legítimo para la ampliación de Sagardoetxea; el hecho de que vayan surgiendo otros espacios dedicados a mostrar patrimonio relacionado con la sidra en el entorno refuerzan esta realidad, pues crean un tejido de ofertas complementarias a la principal que Sagardun y Sagardoetxea deben encabezar y articular.

PUNTOS DE MEJORA DEL PROYECTO

- La limitación espacial: la falta de espacio es posiblemente el mayor impedimento actual para que el proyecto Sagardoetxea crezca y se consolide como la referencia museística de la sidra vasca. Le falta espacio administrativo, espacio para almacenamiento de las colecciones que se van generando, espacio de exposición y espacio para desarrollar el programa de actividades.
- La calidad espacial: es necesario dotar al proyecto de un espacio de calidad, acorde a la importancia que el proyecto general va tomando.
- La orientación temática de la oferta; la riqueza del mundo de la sidra en todos sus ámbitos debe tener un referente y un “sitio oficial” en Sagardoetxea, legitimado por Sagardun y el equipo de asesores técnico.

SAGARDOETXEA

- La relación con el entorno inmediato social (asociaciones) y geográfico (región, Diputación, País Vasco, el mundo), debe abrirse.
- La apertura de Sagardun hacia otros colaboradores o socios que amplíen su potencial de ser representativa de la sidra para todo el país, y canalizar en Sagardoetxea la energía de asociaciones y actores del sector y de sectores relacionados.

DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES

- Abrir el foco temático del Museo hacia todos los temas relacionados con la cultura de la sidra y la sidra como reflejo de la historia, tradiciones y acervo etnográfico, desbordando por completo el interés directamente relacionado con la actividad del sector sidrero.
- Ampliar el marco geográfico de interés de Sagardoetxea incorporando todo lo relacionado con la Sidra de Euskal Herria.
- Consolidar Sagardotxea como “cabecera” y punto de referencia de una red de espacios y equipamientos eno-turísticos relacionados con la sidra. Sagardoetxea debe aprovechar la oportunidad para convertirse en el “referente colegiado” que “certifique” la base sobre la que todos los demás espacios aportaran un valor complementario y necesariamente parcial.

Sagardoetxea

- El manzanal es una infraestructura única, que no se puede trasladar ni mover a otro lugar, que podrá seguir siendo una pieza clave de la Sagardoetxea del futuro, si esta se mantiene en su entorno inmediato.
- Sagardoetxea tiene la oportunidad de aprovechar muchas de sus actividades, conocimientos y experiencias para mostrarlas en otros lugares del territorio, reafirmando como institución de la sidra a nivel del País Vasco, mediante un programa de acciones itinerantes que permitan la consolidación de su misión y de su marca; para este tipo de tareas no necesita tener la nueva sede disponible.

FASE II

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4. Definición de públicos

SEGMENTACIÓN DE PÚBLICOS OBJETIVOS

Desde el punto de vista de su público, el objetivo de la oferta del Museo debe dirigirse a:

- Atraer a una gran variedad de públicos.
- Atraer a un a gran cantidad de visitantes.
- Entretener, interesar, emocionar, entusiasmar a los visitantes, convirtiéndoles en entusiastas propagadores del Museo.
- Fidelizar visitantes recurrentes, del entorno o foráneos, que incorporen la visita al Museo como parte de su actividad habitual y como una razón más para volver a Astigarraga “de vez en cuando”, etc.

Vamos a analizar los tipos de público potencial objetivo de la Sagardoetxea desde dos grandes coordenadas: categorías y procedencias.

CATEGORÍAS

Definidas por cómo llegan los visitantes al museo, es esencial tenerlas en cuenta a la hora de planificar los canales y recursos de captación y la organización de las visitas:

Público individual

- Público general y familiar

- Público profesional/especialista: sidreros, enología, agricultores, etc.

Público organizado/grupos

- Directo: asociaciones, grupos de interés, jubilados, empresas...

- Por agencia de viajes

- Público escolar (euskaltegis)

La proporción de visitantes de una u otra categoría varía mucho a lo largo del año. El público general y familiar acude, principalmente, en períodos vacacionales mientras que el público organizado tiene una distribución más homogénea, y el escolar solamente en períodos lectivos, precisamente cuando es más bajo el público individual. Un buen equilibrio en la captación de estos diferentes públicos es clave para garantizar una actividad estable de visitantes y desestacionalizar al máximo las visitas.

PROCEDENCIA

Permite determinar el volumen potencial de los diferentes segmentos de visitantes y orientar las acciones de promoción:

- Los habitantes de Astigarraga.
- Los habitantes del entorno inmediato; Donostia y su área metropolitana .
- El turista que llega a Astigarraga atraído por el turismo enológico (Txotx y Sidrerías).
- Turistas que visitan Donostia o el entorno.
- Habitantes de Euskal Herria.
- Turistas procedentes de otros territorios.

La posición geográfica de Astigarraga es fundamental a la hora de valorar los posibles segmentos de público por su procedencia. Hay que tener en cuenta que Astigarraga está a menos de media hora de distancia del centro y el área metropolitana de Donostia, con una población de más de 430.000 habitantes; y a poca más de una hora de Bilbao y su conurbación (900.000 habitantes), de Vitoria-Gasteiz (en torno a 240.000 habitantes) y de Pamplona, con una población cercana a los 350.000 habitantes.

SAGARDOETXEA

Dicho de otro modo, Astigarraga tiene una población próxima a los 2 millones de habitantes a una hora y poco de distancia. Y, en ese entorno, varias zonas que generan una alta afluencia turística. Un alto porcentaje de visitantes al Museo vendrán del entorno geográfico inmediato, y constituirán la base de su clientela habitual.

En la imagen de la página siguiente se detallan las distancias de tiempo en coche y su área de población, con el punto de origen en Astigarraga:

A 10 minutos en coche: 8.203 habitantes.

A 20 minutos en coche: 242.638 (incluye Donostia, Lasarte o Hernani)

A 40 minutos en coche: 464.299 (incluye Irun, Zarautz, Tolosa, Hondarribia, Lasarte-Oria, Andoain o Saint-Jean de Luz)

A 60 minutos en coche: 675.422 (incluye Bayonne, Biarritz, Eibar, Azpeitia, Beasain)

A 80 minutos en coche: 1.880.140 (incluye Bilbao, Durango, Bergara, Arrasate, Amorebieta, Vitoria, Pamplona, Gernika-Lumo)

PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS

- Una oferta como la de Sagardoetxea se tiene que concebir pensando en el máximo de públicos posibles y más que priorizar a unos u otros, tiene que diseñarse de modo que todos tengan cabida en ella, sabiendo que unos y otros se distribuirán de modo desigual a lo largo del año, y que todos ellos son necesarios para tener unos buenos niveles de ocupación en todas las épocas; sólo de ese modo se podrá garantizar la sostenibilidad de la gestión.
- A efectos comerciales, cuando llegue el momento, habrá que establecer mecanismos para atraer a todos los segmentos de público posibles.
- Sin embargo, si que es fundamental priorizar los tipos de público a los que se orienta la oferta de la Sagardoetxea, pues hay que tenerlo en cuenta en todo el proceso de concepción y diseño, y afecta a múltiples aspectos del desarrollo de la misma: idiomas, niveles de lectura, densidad de la información etc.

SAGARDOETXEA

A estos efectos hay que considerar los siguientes segmentos de público como prioritarios:

1. El público del entorno más inmediato, Astigarraga, no siendo relevante en términos numéricos lo es desde muchas otras perspectivas. Hay que vincularlo y atraerlo por diversos mecanismos hacia el Museo; tiene que sentirse partícipe y protagonista de un Museo dedicado a una de sus señas de identidad, Museo que tiene que entender como instrumento de dinamización del municipio; hay que lograr que este público acuda recurrentemente al Museo, sólo o actuando de anfitrión de sus huéspedes.
2. El público procedente del País Vasco será mayoritario a lo largo de todo el año, por razones tanto de proximidad geográfica como de interés hacia el propio tema de la sidra, entendida como una manifestación de la cultura vasca.
3. Los sectores que acuden a Astigarraga por el Txotx y el turismo enológico han de ser un objetivo evidente, de primer interés; es un público interesado por la sidra, por lo que no debería ser difícil atraerle, muy interesante para el Museo por su cantidad (8.000 personas de media cada fin de semana durante la temporada) como por su capacidad de difundir opinión posterior.

Sagardoetxea

4. El público escolar, que tendrá un gran impacto en generar volumen de visitantes durante los días laborables de muchos meses del año, y que requiere una orientación específica de la oferta estable y de actividades. No hay que olvidar, además, que un visitante escolar que salga satisfecho probablemente retornará al museo acompañado de su familia o amigos.
5. El público especializado, relacionado con la sidra, la manzana y el eno-turismo, sector cualificado que debe sentirse bien representado y comfortable con la Sagardoetxea y tiene una gran importancia como creador de opinión posterior y agentes de comercialización.
6. El turismo de Donostia y el entorno, supondrá un volumen minoritario pero relevante de visitantes, pero es muy importante en cuanto propagador de la misión del Museo; para acogerle, la exposición y actividades deben ser multilingüe, y el discurso debe también tenerlo en cuenta.

5. Objetivos y modelo de ampliación y redefinición de la Sagardoetxea

EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS

Vamos a sintetizar los objetivos en torno a los cuales debe girar el desarrollo del proyecto de ampliación de la Sagardoetxea, que emanan del análisis que hemos ido desarrollando. Como veremos, la ampliación que se pretende va mucho más allá de una cuestión meramente cuantitativa.

Definimos los objetivos desde tres ejes estratégicos :

- Definir un modelo de Museo acorde con su Misión: convertirse en el Museo de la Sidra del País Vasco.
- Ampliar su temática y campos de interés.
- Buscar la escala adecuada de viabilidad y sostenibilidad de la ampliación.

DEFINIR UN MODELO DE DESARROLLO ACORDE CON SU MISIÓN: CONVERTIRSE EN EL MUSEO DE LA SIDRA DEL PAÍS VASCO

- La Sagardoetxea ha ido asumiendo, a lo largo de estos años de actividad, la misión que genuinamente corresponde a un auténtico Museo de La Sidra del País Vasco; de modo más o menos consciente, sus gestores –desde Sagardun – han ido poniendo en marcha programas que responden a todas y cada una de las funciones clásicas de un Museo relacionado con un tema concreto: preservar el patrimonio, investigar en torno al tema dado, divulgar y atraer visitantes.
- Sagardoetxea es la única institución dedicada a estos objetivos, en relación a la sidra, en el País Vasco. Su ampliación debe orientarse a dotarla de la infraestructura necesaria para acoger todas esas funciones que ya se están llevando a cabo, sacarle el máximo partido al esfuerzo que implican y potenciarlas; debe garantizar que toda esta actividad cristalice y se materialice en un objetivo estratégico: convertir a la Sagardoetxea en el Museo de la Sidra del País Vasco.

SAGARDOETXEA

- Parte de su misión será actuar como cabecera de una red de equipamientos y espacios visitables, de interés patrimonial, gastronómico, productivo y paisajístico – caseríos con *tolares*, sidrerías visitables, manzanales, etc.– que poco a poco, y en gran medida emulando a la propia Sagardoetxea, van generando una oferta turística complementaria, que puede estar dispersa por todo el territorio vasco, relacionada con la sidra: Sagardoetxea será el Museo cabecera de la oferta de espacios visitables del Territorio de la Sidra, relacionados con la sidra.
- En definitiva, desde esta perspectiva Sagardoetxea, desde Astigarraga –capital de la sidra vasca– se convertirá en el referente visitable y museístico del Territorio de la Sidra.

AMPLIAR SU TEMÁTICA Y CAMPOS DE INTERÉS

En cuanto a su orientación conceptual, la oferta visitable de Sagardotxea ha de pasar de ser una exposición temática sobre la *sidra* –producto a convertirse en un lugar único de aproximación al “mundo de la sidra vasca”– en el sentido más extenso de esta expresión.

- Reorientación conceptual: en consecuencia, el tema de la exposición permanente del Museo de la Sidra vasca ha de tener una orientación muy abierta y explorar el tema de la sidra desde una gran riqueza de perspectivas: histórica, etnográfica, técnica, consumo, gastronomía, tradiciones, innovación, etc. En definitiva, ha de presentar la sidra en su dimensión cultural y productiva más amplia.
- Reorientación geográfica: el Museo de la Sidra tiene que concebirse como un equipamiento de *país*, desbordando la perspectiva local o provincial; ha de concebirse como el Museo de la Sidra del País Vasco.

BUSCAR LA ESCALA ADECUADA PARA GARANTIZAR LA VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LA AMPLIACIÓN

En la actual coyuntura económica, el establecer la escala adecuada para este equipamiento será –indiscutiblemente– un factor determinante del éxito o el fracaso de la iniciativa. Es evidente que el Museo necesita dar un salto de escala, para cubrir unos objetivos muy claros:

- Tener la capacidad acoger y de generar atracción, a un volumen mucho mayor de visitantes, que le permitan multiplicar varias veces sus 10.000 visitantes anuales de la actualidad. ¿Cuántas veces? Tantas como sean necesario para alcanzar el equilibrio económico que definiremos en otra fase de este Plan.
- Ser capaz de albergar los diferentes servicios derivados de su misión principal, convertirse en el Museo de la Sidra del País Vasco: dotarse de espacios expositivos que permitan desarrollar un discurso lo más completo posible; exhibición de las colecciones existentes; capacidad de recibir y almacenar nuevas donaciones; seguir promocionando tareas de investigación y divulgación; potenciar su potencial dinamizador, etc.

SAGARDOETXEA

Cada uno de estos objetivos y cada una de estas funciones se traduce en espacio edificado, en equipamientos, en infraestructuras; en costes de mantenimiento y explotación. Los recursos, ahora más que nunca, son limitados, y el proyecto saldrá adelante si se plantea con realismo y pragmatismo y se evitan los excesos; pero tampoco se puede quedar corto, porque entonces no alcanzará los requisitos necesarios para funcionar de modo equilibrado.

Hay que determinar la escala adecuada, que implique un inversión asumible por las entidades potencialmente inversoras en un corto plazo, pero que permita abordar el proyecto con la holgura y calidad necesarias para garantizar su capacidad de atracción y un nivel de calidad y profesionalidad suficiente, para asegurar la durabilidad de sus equipamientos y atractivo, y unos gastos de explotación y mantenimiento reducidos.

En el marco de este Plan Estratégico se hará un primer ejercicio de definir la escala del proyecto y la inversión que implica; quedará así establecido un marco de referencia sobre el que ponerse a trabajar en la búsqueda de financiación. La mayor o menor

SAGARDOETXEA

capacidad de atraer recursos –que habrán de ser eminentemente públicos, pero también privados – para financiarlo, obligará a revisar ese marco de referencia sucesivamente, o a plantearse un desarrollo del proyecto en fases.

Igualmente, la escala que se defina implica unas necesidades determinadas de implantación espacial, que también habrá que ajustar a las condiciones que imponga la ubicación de la sede del Museo que finalmente se determine.

CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE MUSEO RESULTANTE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Responder a los objetivos que derivan de la Misión del museo antes definida, de la necesidad de atraer a los diferentes segmentos de públicos y de la necesidad lograr una gestión sostenible, impone un modelo de Museo bastante peculiar; un modelo que, a las funciones tradicionales de una institución museística, entre las que está ofrecer un discurso expositivo estable, se superponen muchos mecanismos de dinamización, actualización, actividad e interacción con el entorno.

Porque Sagardoetxea se va configurando como un instrumento de dinamización, como una herramienta de preservación y divulgación de un patrimonio cultural muy bien delimitado, pero también como un instrumento de promoción e innovación, muy vinculado a un territorio: el territorio de la Sidra.

Un museo cuya actividad deberá desbordar el recinto físico, y trasladarse al territorio, nos obliga a pensar en algo distinto al tradicional y nos aproxima mucho a la función propia de un tipo específico de museo, el Ecomuseo.

ENTRE EL MUSEO Y EL ECOMUSEO

No es el momento de hacer una reflexión profunda sobre que es un Ecomuseo, concepto que se aplica con un criterio un tanto difuso en nuestro país, y de éxito relativo, pero que engarza perfectamente con el proyecto Territorio de la Sidra, promovido desde Sagardun, y con los objetivos que van cristalizando en la Sagardoetxea.

Para abreviar, utilizamos la comparativa clásica establecida por Riviere y Varine, para diferenciar un Museo y un Ecomuseo:

Museo	Ecomuseo
Colección	Patrimonio
Edificio	Territorio
Visitantes	Comunidad

Sagardoetxea

La definición de la Red Europea de Ecomuseos también nos ayuda a entender la diferencia:

“Un ecomuseo es un proceso dinámico con el cual las comunidades preservan, interpretan, y valoran su patrimonio para el desarrollo sostenible”.

El modelo de Sagardoetxea que se está generando está sin duda, emparentado con los dos conceptos. Veremos, al definir el modelo de su oferta, como ambos se reflejan en ella.

Oferta expositiva básica

Constituida por la Exposición estable del Museo, que será la responsable de generar un discurso expositivo muy atractivo y riguroso, que sintetice la información general que en torno al “mundo” de la sidra vasca –en perspectiva histórica y contemporánea– se decida transmitir.

Una exposición concebida desde el concepto de *museo de ideas*, más que *museo de objetos*, pero que integrará en el recorrido sus colecciones patrimoniales, como parte de un discurso emocionante e impactante, en el que se utilizarán los recursos y tecnologías de puesta en escena, dramaturgia y comunicación que sean más adecuados en cada caso para comunicar, provocar, generar curiosidad, etc.

Una exposición duradera y estable pero que, sin embargo, debe permitir cierta flexibilidad de contenidos, valiéndose de soportes estables: actualización de determinadas informaciones; integración de nuevas piezas e ideas, etc.

SAGARDOETXEA

Oferta expositiva dinámica

Sagarδοetxea establecerá una constante interacción con el Territorio de la Sidra, con la sidra como actividad viva, productiva, festiva, folklórica, económica, gastronómica. Sus acciones *irán* del Museo al Territorio; sus contenidos *vendrán* del Territorio al Museo.

El Museo, se concibe, en este sentido, como un dinamizador y como un escaparate. Una parte relevante de sus espacios expositivos estarán abiertos a la actualidad en relación a su tema. No hablamos tanto de exposiciones temporales, como de partes del discurso del Museo que deben actualizarse periódicamente o permitir acoger novedades y sorpresas.

Contenidos que tendrán una fuerte componente participativa y colaborativa, que se canalizará a través de las asociaciones culturales, sidrerías, asociaciones de amigos del Museo, etc.

SAGARDOETXEA

Serán como “ventanas” a la actualidad del mundo de la sidra que complementen el discurso básico.

Abiertas tanto:

- Al pasado: lugares desde los que recuperar la tradición, la historia, el patrimonio material.
- Como a la innovación: productiva, gastronómica, festiva.

Actividades participativas y colaborativas

Los diferentes espacios del Museo, incluidas las zonas de la exposición básica, y por supuesto los espacios específicos de taller y actividades, junto a diferentes escenarios del entorno sidrero de Sagardoetxea, serán el escenario de muy diversos programas de actividades participativas, organizadas en colaboración con las asociaciones y plataformas asociadas a la dinamización del mundo de la sidra desde Sagardoetxea:

Talleres, laboratorios, demostraciones, juegos, experimentos, concursos, exposiciones temporales, etc.

Algunas de ellas acabarán teniendo su reflejo temporal en la oferta expositiva dinámica del Museo y siendo la base de exposiciones temporales.

La web corporativa y las redes sociales actuarán, a estos efectos, como una extensión virtual del espacio del Museo.

MODELO DE GESTIÓN

HACIA UNA GESTIÓN SOSTENIBLE, QUE GARANTICE LA VIABILIDAD

El objetivo del Museo , en cuanto al modelo de gestión es bien claro: determinar un marco de funcionamiento de la nueva Sagardoetxea cuya gestión sea viable, y le permita la autosuficiencia económica. El principio de partida es el siguiente :

- La inversión en la nueva Sagardoetxea se financia con fondos públicos.
- La gestión se asume desde Sagardun, buscando la máxima autosuficiencia de la explotación.

Vamos a analizar los factores más críticos para lograr este objetivo, que afectan a las decisiones básicas del proyecto:

- 1- Acertar con la escala del proyecto: dimensionar bien la oferta y los edificios que la alberga.
- 2- Diseñar y construir el edificio y los contenidos con criterios de bajo consumo y bajo mantenimiento: los gastos generales de muchos museos están en la causa última de su inviabilidad económica. Concebidos en época de *vacas gordas*, dando por supuesta una gestión subvencionada, ahora no tienen recursos para mantener los suministros.
- 3- Una correcta distribución de los espacios y las funciones del Museo, que permita una gestión adaptativa al volumen de visitantes de cada momento, y un funcionamiento en posición de mínimos que implique el menor coste posible de personal fijo.
- 4- Disponer de un modelo institucional que permita la máxima flexibilidad en la gestión y recepción de ayudas, patrocinios y donaciones.

SAGARDOETXEA

Pero, supuesto que todo lo anterior se haga correctamente, el siguiente factor crítico estriba en como se planee la gestión del día a día del equipamiento, que deberá definirse en un plan específico; el objetivo básico de este plan será establecer un sistema de gestión integral, partiendo de un planteamiento que busca la excelencia en todos los ámbitos y la viabilidad económica.

Ese plan deberá contemplar, también, como integrar sinergias colaborativas y participativas que procedan del entorno Sagardun, las Asociaciones, los sidreros y las propias plataformas de colaboración que el Museo genere (tipo asociación de amigos), que pueden aportar muchas iniciativas que ayudarán a reducir gastos de explotación y multiplicar visibilidad y recursos.

También se podrán estudiar mecanismos productivos, asociados a la propia actividad del Museo, que se traduzcan en servicios y productos comercializables, que mejoren los ingresos del Museo. Pero el flujo de visitantes y su consumo en Sagardoetxea constituirán los ingresos que garanticen su viabilidad y estos dependen, fundamentalmente del modelo de gestión que se adopte.

SAGARDOETXEA

La filosofía del nuevo modelo de gestión se sustenta en:

- Un servicio de atención a las personas con criterios de excelencia y flexibilidad.
- Un servicio que busca la viabilidad económica a través del cumplimiento de unos determinados objetivos de afluencia de público.
- Mediante una gestión proactiva, no sólo de la atención a los visitantes, sino de su captación (servicio de comercialización integral).
- Un generación de actividad muy dinámica entorno al museo con el objetivo de provocar la repetición en el visitante.
- Una actitud de servicio que va más allá de la visita a Sagardoetxea, ofreciendo al visitante otras actividades en el entorno que ofrezcan una experiencia más completa.

SAGARDOETXEA

La propuesta, por lo tanto persigue:

- La externalización de la gestión de la atención de los visitantes, como ya se hace en la actualidad, pero con la captación de públicos (especialmente los organizados). No se trata sólo de externalizar los recursos humanos de atención (tipo ETT), sino de externalizar la obtención del éxito, generando una atención al público que sea captadora y fidelizadora, y que integre el marketing de captación de públicos, los objetivos de difusión, etc.
- Tener un servicio excelente, porque lo llevan a cabo personas comprometidas con el éxito del proyecto, de forma proactiva, eficaz, generando una imagen muy positiva para Sagardoetxea.
- Viable económicamente, porque busca un equilibrio entre los costes de gestión y los ingresos. Por lo tanto, una gestión que busca la autosuficiencia del servicio, y la sostenibilidad económica del proyecto.

Para conseguir estos objetivos hay algunos aspectos a tener en cuenta:

- Actitudes y aptitudes del personal

A nivel de actitudes, la amabilidad, la voluntad de solucionar los problemas a los visitantes, el sentido de la anticipación y la voluntad de generar satisfacción a los visitantes resultan esenciales. A nivel de aptitudes, son importantes el conocimiento de las materias tratadas, la capacidad de informar sobre los recursos y

las actividades que se realizan, la formación didáctica / formaciones específicas en aspectos concretos de gestión.

- Flexibilidad y polivalencia

La rotación en las funciones del personal y la capacidad para asumir tareas diferentes son muy positivas en términos tanto de la calidad del servicio, como de la eficiencia económica, como de la motivación del personal. Este planteamiento flexible permite tener un servicio estructurado de manera óptima en todas las temporadas. Así, también se revierte en la eficiencia, ya que se plantea el funcionamiento del servicio con la estructura mínima de personal.

La polivalencia del personal también es básica para nuestro planteamiento. Es evidente que hay unos límites y que se necesitan personas especializadas para determinados ámbitos / actividades, lo que pone el límite en esta estructura flexible, pero a la vez partimos de la idea de que todo el mundo puede cubrir varias funciones dentro de sus aptitudes. Es el caso del personal de información y recepción de cada equipamiento, que tiene dentro de sus tareas fundamentales el apoyo a las acciones de comercialización.

- Gestión de los visitantes. Es importante que ésta incluya:
 - Atención
 - Monitorización de las visitas
 - Captación de visitantes

Entendemos la gestión de los visitantes desde los conceptos de excelencia en la atención del público y polivalencia y flexibilidad anteriormente explicados.

Sagardoetxea

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Las particularidades de Sagardoetxea como eje y dinamizador del entorno (con Sagardun como herramienta interna) marcan los objetivos de la comunicación.

En relación al territorio:

- Posicionar Sagardoetxea en el corazón de la marca turística, Sagardoaren Lurraldea, como la visualización física y de contacto de la misma.
- Posicionar como Sagardoetxea como eje vertebrador de la oferta turística de la zona.
- Consolidar la vinculación de Sagardoetxea con Astigarraga, como capital de la sidra vasca.

Sagardoetxea

- Aprovechar la capitalidad de la cultura de Donostia en el 2016 que pretende descentralizar las ofertas culturales por toda la provincia para situar Sagardoetxea y Astigarraga en el mapa mental del potencial visitante.

En relación al producto.

- Posicionar Sagardoetxea como el Museo de la Sidra del País Vasco.
- Dar a conocer la nueva experiencia en el nuevo museo que ha ampliado su temática y su áreas de interés
- Dar a conocer las actividades que se generaran de manera complementaria en el entorno: talleres, eventos, vistas sidrerías...

SAGARDOETXEA

En relación a los mensajes:

- Segmentar la comunicación en base a los canales de comercialización de los diferentes tipos de públicos y sus movilizadores en materia de ocio.
- Dar a conocer una experiencia entorno al mundo de la sidra. La sidra queda superada como actividad económica en este proyecto, es una parte del patrimonio y una experiencia a ofrecer al visitante. Esta inflexión se debería reflejar en la comunicación.

6. Establecimiento del modelo arquitectónico

ESBOZO DEL MODELO ARQUITÉCTONICO: UBICACIÓN Y MODELO

Sagardoetxea se enfrenta a una decisión crucial para su futuro: donde crecer. En qué lugar; con qué tipo de edificio; de qué tamaño.

A lo largo de los últimos años se han barajado diversas ideas de implantación e incluso se han llevado a cabo proyectos arquitectónicos previos. Ninguno de ellos ha funcionado.

Vamos a poner sobre la mesa los caminos estratégicos que, desde nuestra visión necesariamente “externa” a Astigarraga y Sagardoetxea, y en coherencia con el modelo de museo que estamos definiendo, consideramos más adecuados a este respecto.

Es evidente que son decisiones que tendrán que analizarse desde muchas ópticas, que tendrán que reflexionarse y consensuarse, y que –finalmente– las tendrán que asumir los implicados en la toma de decisión de Sagardun, dirigidos por su Presidente y Alcalde de Astigarraga. La propuesta que en este documento se refleja es una sugerencia del equipo de trabajo de Gruyere.

DONDE CONSTRUIR LA NUEVA SAGARDOETXEA

A nosotros no nos cabe ninguna duda: en el mismo entorno donde ya está, junto a la casa de la cultura. ¿Por qué?

En primer lugar, porque es la única hipótesis creíble en estos momentos. Está claro que esta decisión implica poner en marcha un procedimiento administrativo que clarifique la propiedad del terreno y sus usos, ya que está vinculada a una Fundación en la que participa el Ayuntamiento y la Iglesia. Pero, todo parece indicar, que si hay voluntad esto se puede resolver.

Pero además, creemos que esta ubicación tiene varias ventajas, a saber:

Sagardoetxea

Puntos a favor de mantener el emplazamiento en torno a la Casa de la Cultura

- La Sagardoetxea y el Manzanal han de constituir una oferta integrada y formar una unidad de explotación.
- El proyecto Sagardoetxea es perfectamente compatible con la necesidad obvia de respetar el entorno de la Casa de Cultura como un entorno verde ajardinado.
- Su emplazamiento y conexión con el pueblo, y la plaza del ayuntamiento, lo convierten en un elemento claramente dinamizador del entramado comercial de su entorno.
- La convivencia de la Casa la Cultura y la Sagardoetxea en un mismo entorno permite generar sinergias colaborativas entre ambas instituciones y es coherente desde el punto de vista de organización urbana.

Condiciones que impone este emplazamiento

Somos conscientes de que la propuesta de abordar la implantación de Sagardoetxea en el entorno actual exige asumir las siguientes premisas como condicionante absolutos del nuevo proyecto:

- Preservar el carácter actual de “zona verde” y ajardinada del entorno.
- En la medida de lo posible, resaltar e incluso ampliar las zonas verdes, y conseguir que el proyecto arquitectónico haga más amable el conjunto, eliminando algunos de los muros de hormigón armado que hoy día tienen un impacto muy relevante en la imagen de la colina.
- Preservar el carácter del edificio que hoy alberga la Casa de la Cultura, tanto su tipología arquitectónica como su carácter de construcción exenta.
- Asumir que la Casa de Cultura mantendrá su sede actual y contribuir desde el nuevo proyecto, a mejorar su funcionamiento.

Como afectan a las nuevas edificaciones

Estos condicionantes implican asumir limitaciones muy precisas para el proyecto arquitectónico:

- Acotar con gran realismo las necesidades de la Sagardoetxea y limitar lo más posible el requerimiento de nuevas edificaciones.
- Asumir que determinados servicios pueden no tener cabida en el recinto del nuevo Museo: aparcamiento, almacén.
- Aprovechar y reutilizar al máximo las infraestructuras existentes (Aterpe), posibles espacios residuales del edificio histórico, no útiles para la Casa de Cultura, etc.
- Asumir que las nuevas edificaciones habrán de ser eminentemente subterráneas, e integradas de una forma “amable” en el entorno.
- Estudiar la posibilidad de compartir determinados espacios con la Casa de Cultura, que permitan usos en horarios diferentes, o sinergias en la gestión (Sala de usos múltiples; accesos; áreas de información y recepción, etc.).

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN: PROPUESTA DE ACTUACIONES

Accesos

Aparcamiento: Sagardoetxea se concibe como un equipamiento al que se accede prioritariamente a pie, y no se dota de un aparcamiento público subterráneo. Habrá que determinar, desde el consistorio, cuales son los lugares más apropiados para crear zonas de aparcamiento cómodas y generosas, en superficie, conectadas peatonalmente con Sagardoetxea, y que sirvan a otras necesidades generales (los polígonos parecen ser la hipótesis más creíble).

Accesos peatonales por recorridos tematizados: los diversos accesos a la Sagardoetxea, desde el casco antiguo y los aparcamientos turísticos que se doten, se resolverán con itinerarios tematizados y señalizados, en el estilo marcado por el itinerario de Santiagomendi. Se diseñará su recorrido buscando la máxima penetración de los visitantes en otras zonas de interés turístico –patrimonial, comercial, gastronómico– de Astigarraga, con lo que es incluso recomendable que el aparcamiento, sobre todo de autocares, no esté en el mismo centro. Así, Sagardotxea contribuirá a generar un paseo de puesta en valor del pueblo, sus atractivos turísticos y sus servicios.

SAGARDOETXEA

Aparcamientos e itinerarios serán también de gran utilidad durante los meses de mayor afluencia de visitas a Astigarraga con motivo de las distintas celebraciones eno-turísticas como el Txotx.

Acceso directo desde Kale Nagusia: estudiar la creación de un vestíbulo subterráneo, accesible y bien integrado en el tejido urbano, que sirva de acceso principal a los equipamientos de la Sagardoetxea y de la Casa de Cultura.

Vestíbulo-Espacio de Acogida

El vestíbulo acogerá el máximo de servicios de acogida que la implantación espacial racional permita (a definir desde una valoración técnica y que también se analiza con más detalle en el punto 8 del presente documento).

Espacios expositivos

Exposición permanente subterránea: Se han realizado varias consultas que confirman la viabilidad técnica de crear un edificio subterráneo. Como ya hemos indicado, este deberá plantearse de modo que esté perfectamente integrado en el entorno, y que permita crear un nuevo ámbito museístico, especialmente concebido para implantar el Tolare y hacer una presentación sintética, atractiva y emocionante, que presente el concepto *Cultura de la Sidra Vasca*. Esta instalación resolverá las necesidades de crecimiento de la Sagardotxea. Integrará, además, los recursos expositivos existentes.

Enriquecer la oferta del Manzanal: El espacio exterior, en torno al manzanal, se complementará con pequeñas infraestructuras, de bajo impacto visual y ambiental – tipo cobertizos – que permitan enriquecer la oferta al público, sobre todo orientadas a talleres de actividades.

FASE III

PROPUESTA DEL NUEVO MUSEO

7. Esbozo del Plan Director: contenidos, colecciones y recursos

EL TEMA DE SAGARDOETXEA

“Cuando bebemos sidra no sólo estamos probando un producto natural que está asociado a un entorno, a un paisaje, a una forma de hacer, a una cultura, sino que detrás de todo eso hay también un paisaje emocional.

No podemos olvidar que nos mantiene unidos a nuestra tradición y a nuestro pasado”

Andoni Luis Aduriz

El día de la apertura de la temporada de txotx de 2008

LA VISIÓN DEL TEMA DE SAGARDOEXTEA, “LA CASA DE LA SIDRA” DEL PAÍS VASCO

Sagardoetxea, la Casa de la Sidra, mucho más que un museo o una simple exposición se concibe como un lugar único de aproximación al mundo de la sidra, en el sentido más extenso de esa expresión.

Desde Astigarraga, capital indiscutible –en el pasado y en la actualidad– de la sidra guipuzcoana, Sagardoetxea se perfila como el lugar donde desvelar las intensas relaciones que hay entre esta bebida tradicional y el País Vasco, donde se mantiene una relación viva con esta bebida que se manifiesta en un amplio espectro de manifestaciones. La tradición sidrera arraiga en estas tierras desde tiempos muy antiguos y, durante siglos, está presente en muchas esferas de la vida, en Gipuzkoa con mayor intensidad, pero también en otras zonas de Euskal Herria.

Sagardoetxea será ***La casa de la sidra vasca***, el lugar donde descubrir que esta bebida ha sido protagonista determinante de todo un modo de vida: el paisaje, la arquitectura, la nutrición, los modos de producción, las relaciones con el entorno, la socialización, la celebración.

SAGARDOETXEA

Una *Casa* excepcional, desde la que iniciarse en la “**Cultura**” de la *sagardoa* –la sidra vasca– y donde disfrutar de tantas tradiciones que no se pueden entender desvinculadas de ella: *txalapartas*, *bertsolaris*, deportes rurales, juegos –como la toca o los bolos–, o tantos bailes populares relacionados con la sidra y la manzana.

A las tradiciones ancestrales se suman otras muy recientes, pero ya arraigadas, en las que la *sagardoa* es protagonista absoluta; nacidas en Astigarraga, poco a poco, se van extendiendo a otros lugares del territorio vasco: el Txotx y la variedad de fiestas y celebraciones que hoy animan el calendario anual de festividades relacionadas con la recolección de manzanas, la producción de la sidra o su degustación.

PUNTO DE PARTIDA

Este documento propone una primera organización de la diversidad de temas que relacionados con la sidra y su *mundo*, en el sentido anteriormente definido. Organización en una serie de campos temáticos que será la herramienta sobre la que ir enriqueciendo el discurso museológico y el guión museográfico. Sobre cada uno de ellos será necesario dirigir el trabajo de documentación e investigación previo al desarrollo del proyecto expositivo final.

Este trabajo se basa en diversas lecturas y materiales publicados, entre los que destaca el libro de José Uria Irastoza, *La Sidra*; de gran utilidad han sido los estudios, documentación y reflexiones procedentes del entorno Sagardun y las asociaciones que la integran, que han tenido la amabilidad de aportar ideas en esta primera fase del trabajo.

SAGARDOETXEA

El conocimiento y material histórico disponible en torno a la sidra vasca y su historia está muy bien reflejado en un documento específico titulado **“Contenidos de Sagardoetxea, Museo de la Sidra Vasca”**, fechado en octubre del 2012, elaborado por la historiadora Lourdes Odriozola para Sagardun. Es una base rigurosa síntesis del conjunto de los temas históricos relacionados con la sidra vasca en general y, de modo más específico, desde la perspectiva de Astigarraga; incluye también una información básica sobre la actualidad de la producción, consumo y comercialización.

Para el desarrollo del proyecto museológico, además de seguir profundizando en el trabajo de carácter eminentemente histórico habrá que añadir “visiones” más especializadas que ayuden a profundizar en temas específicos sobre los diversos campos, y a identificar “materiales “ (iconográficos, literarios, musicales, cinematográficos, artísticos, etnográficos, tecnológicos, científicos, coleccionismo, etc.) que puedan enriquecer la formalización de las diferentes áreas de la exposición.

Sagardoetxea

El equipo redactor de este Plan Estratégico ha invertido cierto tiempo en una búsqueda general de este tipo de materiales, con resultados muy pobres; lo cual no interpretamos como que no existan, sino como demostración de que nos enfrentamos a una temática en torno a la cual queda mucha tarea de documentación, reflexión e investigación por hacer. Los museos monográficos suelen ser un buen acicate para incentivar el estudio de los temas que tratan; el desarrollo de este proyecto supondrá, sin duda, un gran avance en la sistematización del conocimiento sobre la Sidra vasca. Habrá que rodearse de un buen equipo de expertos o estudiosos que estén dispuestos a implicarse en el empeño.

CAMPOS TEMÁTICOS

La variedad de temas relacionados con la sidra es inmensa, y variadas son también las perspectivas desde las que se puede enfocar el desarrollo de los contenidos de Sagardoetxea, y en particular de la exposición permanente del Museo: el discurso expositivo. El discurso que articule la exposición permanente del Museo ayudará también a definir temáticamente los programas de actividades.

Presentamos una primera agrupación de los grandes campos temáticos, ordenados en diez categorías. Diez es el número de categorías que ha resultado al elaborar la ordenación que proponemos, totalmente intencionada por lo demás.

¿En qué sentido, intencionada? En varios:

- Integrar en un solo eje discursivo los contenidos históricos y los contemporáneos. Entendemos que esta estrategia permite generar diversos *juegos* a lo largo del recorrido (comparaciones, traslaciones etc.) y contrapuntos interesantes tanto en cuanto al relato como a los materiales que se utilicen para formalizar las diferentes secciones de la exposición, que harán la visita más atractiva.

SAGARDOETXEA

- Articular el discurso en torno a una serie de “protagonistas” fácilmente identificables que permitan “unidades” narrativas y escenográficas lógicas y coherentes; en torno a cada uno de ellos se articularán espacios y experiencias expositivas diferenciadas.
- Crear un discurso lógico, que permita una narrativa secuencial y clara sobre la que edificar un recorrido expositivo fluido sin fragmentación en sectores o áreas inconexas.

Ordenación de campos temáticos

1. **De la sidra a la *sagardoa*:** orígenes de la manzana y de la sidra; etimologías, testimonios arqueológicos, históricos y artísticos de las manzanas y la sidra vascas. La manzana y la sidra en el Euskera, y en topónimos y apellidos vascos. Breve historia de la sidra en el entorno de Astigarraga. Glosario sidrero.
2. **De Manzanares y Caseríos:** los paisaje y modos de vida tradicionales en los que se produce la sidra; evolución agrícola y paisajística; el caserío, un sistema de producción: concepto, modos de vida en el caserío. Los caseríos de *Tolare*: construidos en torno a la sidra. La organización del trabajo.

SAGARDOETXEA

- 3. De manzanos y manzanas:** orígenes; y evolución en Euskal Herria; paisajes del manzano en el País Vasco en la actualidad. Las variedades sidreras. El cultivo: labores, cuidados, ciclo anual, la predicción meteorológica. Las manzanas: diferenciación, variedades y características de las manzanas. Las manzanas sidreras: características, diferencias organolépticas y sensoriales; sabores, olores y texturas. Recolección y manejo de las manzanas para sidra. Traslado a los *tolares*.
- 4. De la manzana a la sidra:** El proceso técnico de obtención de la sidra; los sistemas de producción tradicionales: los *tolares*; variedades, funcionamiento, testimonios. De la madera al acero: los sistemas producción actual: el mismo proceso con diferentes instrumentos. Los procesos bioquímicos. Los oficios de la sidra: tradición y actualidad.
- 5. La Sagardoa, sidra natural vasca:** características: olor, color, sabor; la cata sensorial: conocer y disfrutar la sidra. Marcas, y sellos de calidad. Producción: evolución histórica; actualidad.
- 6. De las kupelas, a las marcas de calidad:** tradición y actualidad en la comercialización de la sidra.

SAGARDOETXEA

- 7. De los barrikotes al Txotx:** evolución del consumo y sus ritos. Gastronomía y socialización: juegos, bailes, etc.
- 8. La Sagardoa, más que una bebida:** tradiciones y celebraciones relacionadas con el consumo de la sidra. La sidra en el arte, en la literatura, en el cine, en los chistes, en las leyendas, en la publicidad. etc. Coleccionismo: botellas, etiquetas, vasos, jarras, etc.
- 9. Territorio de la Sidra:** eno-turismo y gastronomía de la sidra; caseríos, sidrerías, manzanares y paisajes y de la sidra en Astigarraga, Gipuzkoa y Euskal Herria.
- 10. Otras Sidras, otros ritos:** otros territorios sidreros en el mundo; productos; y variedades; ritos de consumo; coleccionismo: botellas.

EL DESARROLLO DEL TEMA

El tema de Sagardoetxea se desarrollara, *in situ*, a través de tres tipos de “sistemas “ expositivos, y participativos diferenciados pero integrados en el espacio y complementarios en cuanto a su función informativa:

- La Exposición permanente; tiene la función de desarrollar el discurso básico del Museo y, según nuestro criterio, debe hacerlo con una mezcla de rigor y emocionalidad. Hay que tener en cuenta que el discurso que desarrolle va a tener una larga vigencia en el tiempo, de no menos de diez años, por lo que debe destinarse a mostrar los temas más duraderos y estables.
- Parte de la temática de Sagardoetxea está asociada a actividades y procesos “vivos”, en torno a los cuales se genera nueva información periódicamente. Se desarrollarán en soportes informativos que forman parte de la Exposición permanente, pero están pensados para renovar y actualizar sus contenidos e información periódicamente.
- Un oferta rica y diversa de actividades temáticas permitirá profundizar en determinados aspectos monográficos del tema general mediante una variada gama de experiencias participativas.

LA OFERTA TEMÁTICA DE SAGARDOETXEA

La exposición permanente es el elemento más importante del conjunto de la oferta de un Museo, pues cumple varias misiones fundamentales, que marcan su carácter. Tiene que ser:

- **Atractiva y memorable:** será el principal atractivo de público hacia el Museo; y sus visitantes, el factor de propagación y atracción de nuevos visitantes más eficaz. Su éxito o fracaso está directamente vinculado no sólo a su discurso –“qué cuenta”– sino al tipo de formalización y puesta en escena del mismo –“como lo cuenta”. La exposición debe generar experiencias intensas y memorables. Esa es la clave de satisfacción de un alto porcentaje de sus visitantes. La solución está en crear una experiencia de visita singular y potente, altamente emocional.
- **Discurso riguroso y coherente:** es posible que sólo una parte de los visitantes aprecien el rigor y la calidad del discurso, pero en ese porcentaje se encuentran los generadores de opinión, hacia el público general y hacia los sectores especializados.

- **Despertar la curiosidad:** Todos los visitantes disfrutarán con un discurso rico y sorprendente, que potencie el interés de los diferentes temas que se desarrollen, que les animen a “saber mas” sobre ellos.
- **Diversos niveles de lectura:** Debe ser accesible, inteligible y disfrutable por todo tipo de públicos, y de modo muy especial por el público general; pero los sectores especializados y profesionales han de salir satisfechos de la visita y siempre con la sensación de haber descubierto una nueva perspectiva sobre temas que le son familiares. Este doble papel se consigue ofreciendo, en el marco de la exposición, diversos niveles de lectura y la información bien jerarquizados.
- **Discurso sintético:** Hay que concebir la exposición permanente teniendo en cuenta que la actividad divulgadora e informativa del Museo no se limitará al espacio físico de la exposición. Publicaciones, la web, redes sociales, y actividades específicas completarán esa función. Esta reflexión es fundamental para **liberar** al discurso expositivo de la obligación de “contarlo todo”, que tantas veces ahoga la capacidad de entusiasmar e interesar de una exposición. La exposición ha de ofrecer un discurso amplio pero sintético.

PROPUESTA MUSEOLÓGICA: ESBOZO DE UN DISCURSO EXPOSITIVO

Los diez campos temático descritos al inicio de este documento ayudan a definir la estructura del discurso expositivo, y son la base sobre la que se apoyará el desarrollo museológico y permitirá jerarquizar y distribuir el espacio. Los retomamos ahora para proponer un primer esbozo de lo que podría ser el hilo conductor narrativo de la visita por la exposición permanente.

En este esbozo se apuntan sólo los temas que tienen la máxima relevancia en cada una de las áreas expositivas, pero en torno a ellos se desarrollarán muchos otros, que complementen, ejemplifiquen, o generen rincones informativos propios en torno al eje principal.

Sagardoetxea

1. DE LA SIDRA A LA SAGARDOA

El **Txotx** da la bienvenida al Museo. Es el rito que marca el renacer de la sidra vasca, un rito que se ha convertido en tradición arraigada en unas pocas décadas, y que diferencia el hábito de consumo de la sidra en este entorno.



Sagardoetxea

Un consumo, sin embargo, ancestral, como atestigua un dato bien sencillo: los más de 180 nombres propios y toponímicos relacionados con la manzana –sagar– y la sidra o los lagares –*tolare*.

Pero, ¿qué es la sagardoa? ¿Cual es su origen? ¿Es igual o distinta a otras sidras? Con estas y muchas preguntas los visitantes iniciarán un recorrido en el que podrán ir encontrando la respuesta a todas ellas y muchas más.



2. ENTRE MANZANARES Y CASERÍOS

La sidra ha sido protagonista, a lo largo de la historia, de la economía y el modo de vida rural de determinadas zonas agrarias del País Vasco. Desde el siglo XIV, cuando la agricultura empieza a ganarle terreno a la ganadería, los manzanales tuvieron un gran peso en la actividad agrícola de Euskal Herria y formaron parte indisociable de su paisaje. El caserío, unidad económica de producción familiar en el medio rural, data de plena Media y está asociado a un modo que vida y de organización del trabajo familiar que ha pervivido hasta épocas recientes.



SAGARDOETXEA

Las labores y oficios, la distribución del trabajo entre hombres y mujeres, son aspectos apasionantes de ese modo de vida.

A partir del siglo XVI aparecen los caseríos asociados a lagares; tan intensa es la relación entre ambos elementos que la viga del lagar constituía la estructura de soporte de la techumbre del edificio. Los espacios domésticos se organizaban en torno a esas grandes vigas de madera, que en otoño servían para hacer la sidra. Literalmente, primero se construía la estructura del lagar, y sobre ella se edificaba el resto.

Caseríos y manzanos nos permitirán transportar a los visitantes a los escenarios de la vida rural vasca tradicional, conocer cómo eran los espacios de vida, cómo la organización del trabajo, las herramientas y aperos, etc.

A pesar del interés por preservar los manzanos, que diversas regulaciones demuestran, a partir del siglo XVII, el cultivo de manzanos pierde protagonismo y es sustituido por otros, como el maíz, los cerezos o los pinos.

SAGARDOETXEA

Desde entonces, el paisaje rural se ha modificado mucho, pero siglos después los manzanos empiezan a recuperarse y la sidra vuelve a encontrar su lugar en el sistema productivo actual.

Astigarraga, donde la tradición sidrera ha resistido mejor a lo largo de los siglos, es uno de los pocos lugares donde todavía podemos reconocer en el terreno fragmentos de ese paisaje de manzanares y caseríos.

3. DE MANZANOS Y MANZANAS

No hay sidra sin manzanos y no hay manzanos sin manzanos. Manzanos y manzanos de distintas variedades, que aportan su dulzura, acidez o amargura para producir la sidra más sabrosa.

Antiguamente los manzanos se plantaban en un marco de 8x8 metros, superficie que pasó a ser unidad de medida en la agrimensura local: el sagar-lur. Se plantaban de diversas variedades, porque así mejoraba la polinización, y así se fue también logrando una sidra más equilibrada. Los manzanos se abonaban, se podaban, se injertaban, a fin de obtener más manzanos, más sabrosos y más sanos.

Cambian los modos de podarlo, se multiplican las variedades, se utilizan nuevos materiales para algunos aperos y herramientas, pero los manzanos siguen requiriendo cuidados muy parecidos a los de siempre.

Aunque, que duda cabe, los agricultores tienen muchos más recursos a su alcance, ya no recurren a las cabañuelas para predecir el tiempo, y disponen de maquinarias que suavizan la dureza del trabajo cotidiano.

Sagardoetxea

El resultado, es una gran variedad de manzanas de colores, texturas, sabores y olores bien diferentes. Manzanas amargas, como la Txalaka o la Geza Mina; ácidas o agridulces, como la Goikoetxea o la Urtebi Haundia, manzanas amargo ácidas, manzanas dulces, agridulces o entre ácidas y dulces... Con nombres que a veces evocan los de los caseríos de donde procede la variedad.



SAGARDOETXEA

Todas ellas acabarán en el mismo sitio: en el lagar. Recogidas con ayuda del Kizki, y transportadas en cestos, carros o tractores; o dejadas caer, rodando monte abajo, como ocurría en el *tolare* que tenemos en la exposición.

Aprender a reconocerlas y a diferenciar sus características por su olor y su aspecto, aprender a imaginar su sabor, puede ser un ejercicio divertido de sensibilidad sensorial. En la época productiva, el manzanal, donde se cultivan las diferentes variedades de manzanas utilizadas por los sidreros, ofrece una experiencia a los visitantes única. Durante el resto del año, cuando no hay manzanas, la exposición intentará suplirlas.



4. DE LA MANZANA A LA SIDRA

¡Ya suenan las *txalapartas*! Los caseríos viven los momentos más importantes del año; los hombres van de unos a otros a ayudar en la faena o a festejar y probar el mosto. Ya está la manzana en el lagar. Los mozos cantan la *kirikoketa* al son de las *matxakas*.



Sagardoetxea

Forman un montículo con la pulpa y se cubre con las maderas de la prensa; crujen las vigas cuando se mueve el tornillo; el buey deja de mugir y empieza a trabajar; el mosto, filtrado por la rama de rusco, empieza a brotar sobre la tina.



SAGARDOETXEA

Los lagares actuales siguen haciendo las mismas rutinas, en el mismo orden; las trituradoras son eléctricas; las prensas, hidráulicas o neumáticas; pero el mosto sigue siendo turbio y rojizo.

Los vecinos lo prueban, acompañado de sardinas y castañas, y empieza otra parte del proceso. Ahora les toca el turno al reino de las móneras, a las bacterias y los hongos, que se encargarán de las fermentaciones que acabarán transformando el mosto en sidra.



Sagardoetxea

Detrás de este proceso de transformación de la manzana sólida en mosto líquido, y luego en sidra había, antaño, gran diversidad de oficios, y tecnologías. Gentes del entorno, que se habían especializado un fabricar determinados útiles: toneleros, carpinteros, ferrones.

¡Sus modos de trabajo y herramientas contrastan mucho con las industrias y talleres actuales de los que proceden los barriles metálicos o de polietileno!



5. LA SAGARDOA

Los meses de maduración le dan sabor y aroma al caldo. La sidra está casi lista para consumirse. ¿Qué saldrá de esas cubas? Sean las tradicionales, de madera, o las modernas de poliéster o acero, saldrá una riquísima sidra natural, elaborada –como se acaba de ver –con los métodos tradicionales, sin adición de azúcar, sin filtrar para que no pierda el gas carbónico que luego producirá la apreciada “txinparta”.

Dedicamos un espacio exclusivamente a ella. A **“verla, “olerla “, “sentirla”**. A prepararnos para saber apreciarla.

Es el mejor momento para ofrecer a los visitantes una cata sensorial, que servirá de descanso y alto en el viaje.

6. DE LAS KUPELAS A LAS MARCAS DE CALIDAD

Volvemos al lagar, siglo XVI. Los bueyes tiran ahora de carros cargados con grandes toneles llenos de sidra, una sidra muy similar a la que acabamos de “sentir”. Bajan al río Urumea, en busca de las barcazas que llevarán la sidra hacia Pasaia. Allí se embarcará en las naos que parten hacia Terranova, en busca de ballenas y bacalao.

La sidra evitaba el escorbuto a bordo, y era obligado llevar 2 litros diarios por marinero; las expediciones duraban unos 8 meses. ¡Sidra, más sidra! Durante más de un siglo las campiñas próximas al río Urumea fueron poblándose de más y más manzanos; y se multiplicaron los caseríos y lagares. Sabían que venderían tanta sidra como se lograra producir.

Un lagar contemporáneo; por la máquina embotelladora no paran de circular botellas vacías que salen llenas de sidra. Miles de botellas, y miles de barriles, que se distribuirán por las casas, bares y tabernas de todo el territorio.

Sagardoetxea

Ha llegado el momento de hablar de producción y comercialización. Antaño se bebía y compraba directamente en las sidrerías, o se distribuía en *kupelas* y *barrikotes*.



SAGARDOETXEA

Hoy, se sigue bebiendo en las sidrerías, pero buena parte de ella se embotella o envasa en barriles, que la llevarán a supermercados, bares y tabernas.



SAGARDOETXEA

Ha llegado el momento, también, de ofrecer información sobre la actividad productiva relacionada con la *sagardoa*. ¿Cuántas manzanas se habrán empleado para llenar una botella de *sagardoa*? ¿Y una cuba? ¿Cuánta sidra se produce hoy en el País Vasco? ¿Cuánta se embotella? ¿Cómo ha evolucionado la producción en los últimos años? ¿Y a lo largo de la historia, qué sabemos?

Y también el momento de hablar las sidrerías, su distribución en Euskal Herria, de las Marcas de Calidad, de las asociaciones de sidreros, de la calidad y canales de distribución.

En definitiva, de la *sagardoa* como lo que es hoy, un relevante sector productivo agroalimentario. Que crea empleo y riqueza, que ayuda a preservar y recuperar parte de los paisajes tradicionales, y que brinda la materia prima para festejos y celebraciones, ocio y gastronomía, juegos y deportes.

7. LAS SIDRERÍAS ¡TXOTX!

Un último *flash back* nos lleva a una sidrería de finales del siglo XIX, principios del XX. La sidra no había desaparecido del todo; en Gipuzkoa quedaban 800 sidrerías, de las que 40 en Astigarraga, en el siglo XIX. Viajeros como Víctor Hugo habían alabado la calidad de la sidra vasca, y la tradición no se había perdido, aunque la sidra se consumía ahora en el territorio. La sidra seguía saliendo de los lagares de los caseríos en carreto-barricas, pero su viaje acababa ahora en las sidrerías, transformadas en tabernas de esparcimiento y ocio. Allí se sería en vasos, directamente de la canilla de los barriles. Mucha gente acudía a ellas, sobre todo a Astigarraga y Ergobia, y especialmente en Semana Santa, y la consumía con sardinas o bacalao, que muchas veces traían consigo los visitantes. Ahí está el germen de un nuevo hábito de consumo: reunirse a beber sidra y compartir comida.

Sagardoetxea

Pero, además de comer y beber, la sidrería era la ocasión de jugar, sobre todo a los bolos y a la toca; de improvisar unos versos y oír a los *bertsolaris*, cada día más populares; de disfrutar con cantes y bailes tradicionales; de demostrar la fuerza y habilidad en los deportes tradicionales. En definitiva, las sidrerías se convirtieron en “santuarios” de tradiciones de la vida rural vasca.



SAGARDOETXEA

La misma sidrería ya en nuestra época, hace unos veinte años. Es la época del “Txotx”. El espacio que queda libre entre los barriles y cubas ahora tiene mesas; en torno a ellas se agrupan cuadrillas a comer, chuletones y tortilla de bacalao. Al grito de “txotx” todos se apresuran a llenar sus vasos con el chorro que sale del barril. Se cierra el círculo. Y se acaba el recorrido por el espacio expositivo.



8. TERRITORIO SAGARDOA

Pero la fiesta continúa y la sidrería también. Convertida ahora en un espacio de participación y divertimento en el que podrán conocer y disfrutar con todos los ritos en torno a la sidra de ayer y de hoy.

Agrupamos en único espacio expositivo los contenidos de dos campos temáticos:

Sagardoa más que una bebida (7)

- Juegos y deporte rurales.
- Cantos y danzas asociados relacionados con la *sagardoa*.
- *Bertsolarismo*.
- Calendarios de celebraciones y fiestas.

Y del campo temático Territorio de la sidra (8): informaciones sobre actividades y rutas para eno-turistas e información actualizada sobre el la oferta del programa Territorio de la Sidra.

SAGARDOETXEA

El espacio estará también poblado de vitrinas y anaqueles y diversos soportes informativos, en los que se expondrán colecciones diversas con la sidra –objetos, botellas, etiquetas, vasos, jarras, etc.–, y vídeos, textos e imágenes que muestren su presencia en el arte, en la literatura, en el cine, en los chistes, en las leyendas, en la publicidad. etc. que generar intercambios.



SAGARDOETXEA

Es este un espacio singular en el recorrido expositivo, concebido de modo que la información que ofrece se pueda actualizar periódicamente con facilidad. Un espacio que se tendrá que actualizar y dotar de vida en colaboración con las asociaciones, las sidrerías y otros grupos de Astigarraga y otros lugares de Gipuzkoa. Una especie de “museo vivo” de todo lo que, a lo largo del año, tiene lugar relacionado con la *sagardo*.



9. OTRAS SIDRAS, OTROS RITOS

Este último tema está destinado a vincular el Territorio Sagardoa con otros territorios sidreros en el mundo; un lugar desde el que saber de la existencia de otras sidras, otros productos relacionados, otros ritos de consumo.

Un tema que se puede desarrollar, en gran medida, en torno al coleccionismo: ir creando una colección de botella, etiquetas, vasos, etc. de sidra de todo el mundo. Cuanto más grande mejor.

Con el tiempo, si esto se convierte en un objetivo participativo. tal vez la Sagardoetxea se pueda llevar un “guiness” a la mayor colección de objetos relacionados con la sidra. ¡Si no lo hay, habrá que crearlo!

LA COLECCIÓN DEL MUSEO Y SU FUNCIÓN

Sagardoetxea dispone de un conjunto de piezas patrimoniales, relacionadas sobre todo con el proceso tecnológico de producción de la sidra, y de un importante archivo fotográfico, que ilustra tanto momentos del proceso de elaboración de la sidra como reportajes relacionados con diversas celebraciones y costumbres.

Una de las funciones principales de un museo es la de la conservación patrimonial. En ese sentido, el ir creando y enriqueciendo una colección que permita preservar un patrimonio material y mostrarlo al público forma parte de la naturaleza de la institución.

Por otro lado, las colecciones constituyen un elemento indiscutible de atracción de visitantes, ya que permiten enriquecer la presentación al público. En la museografía tradicional, la presentación de la colección constituía el principal objetivo de las exposiciones permanentes de un museo.

SAGARDOETXEA

Para Sagardotxea, como ya se ha dicho, preconizamos un línea museográfica diferente, orientada a lo que se viene denominando *museo de ideas*. En coherencia con este planteamiento, el discurso que proponemos se articula en torno a una serie de áreas temáticas definidas por su propio interés para dar una visión global sobre un tema, discurso definido, en primera instancia, bastante al margen de las colecciones. Pero una vez definido ese discurso, la colección debe jugar un importante papel en la concepción y formalización museográfica y convertirse en recursos para transmitir e ilustrar el discurso.

En nuestro caso, hay un elemento de la colección de un interés totalmente singular, el *tolare* ya mencionado, que sirve de icono e instrumento de interpretación para desarrollar una parte sustancial del espacio expositivo.

Pero además, hay muchos elementos de la colección que irán integrándose en el resto del recorrido.

SAGARDOETXEA

El análisis pormenorizado del inventario expositivo nos ha permitido identificar materiales de la colección que podrán formar parte de varios apartados del recorrido propuesto:

- Entre manzanares y caseríos: en este apartado se pueden utilizar algunos útiles relacionados con los oficios que forman parte de la economía familiar vinculada a los caseríos sidreros, que podrán integrarse en la escenografía en torno al propio *tolare*: fabricación de toneles, oficios de carpinteros y ferrones, etc.
- Manzanas y manzanos: los útiles y herramientas para el cultivo, la poda, la recogida y el transporte, recogedores, cestas y carretas.
- De la manzana a la sidra: en el proceso de transformación de la sidra puede incluirse los lagares (prensa) que existen junto con el malacate (el sistema de tracción del animal) o el pizón, para triturar la fruta a mano, cubas y toneles, etc.
- De las Kupelas a las marcas de calidad: aquí también pueden tener cabida algunas barricas y kupelas ; las hay de varias medidas y tamaños en el inventario, pero también calibradores, encorchadores, jarras, vasos para sidra y cajas con marcas para botellas.

SAGARDOETXEA

Por otra parte, la estructura del recorrido expositivo que proponemos y la propia concepción museográfica, tanto de los espacios de las salas de exposición permanente como de otros espacios públicos del Museo, permitirán la incorporación, en un futuro, de nuevas colecciones de objetos, tanto relacionados con la actividad tradicional, como con el mundo contemporáneo de la sagardoa y de otras sidras; eso permitirá seguir teniendo como objetivo el enriquecimiento de la colección.

Crecimiento que debe ser cualitativo, no cuantitativo, y movido por un objetivo claro: dotar a Sagardoetxea de una colección lo más variada y completa posible, que permita ilustrar el variado patrimonio material relacionado con su tema, y ser una referencia única en ese campo.

RECORRIDO EXPOSITIVO E IDEAS DE TRATAMIENTO

ACCESO

El Vestíbulo y la tienda y la zona de degustación básica formarán un espacio único de unos 150 m², con áreas delimitadas para las diferentes funciones, pero que pueda controlarlo una sola persona.

Es un espacio amplio que permite la organización de grupos, la estancia, la espera. Tendrá zonas cómodas en las que sentarse.

TIPO DE VISITA

La visita se plantea como un recorrido auto guiado, que puede ser visitado por libre, o con guía. Los grupos no serán mayores de 20 personas. El dimensionamiento de los espacios expositivos más pequeños tendrán siempre un aforo mínimo 20 personas. Los grupos coincidirán en los espacios más amplios de la visita, que son mayoría.

ESPACIO GENERAL DE LA EXPOSICIÓN

La entrada se hace por un corredor que separa la zona expositiva del espacio general, que desemboca en la sala expositiva principal, de unos 7 metros de altura y unos 600 m² en planta. Se concibe como un espacio diáfano en el que conviven zonas “abiertas” con volúmenes que delimitan espacios cerrados sobre sí mismos, que permiten aislamiento acústico y luminoso. Un espacio contemporáneo en el que conviven recreaciones escenográficas y evocaciones de diferentes épocas, que acaba confiriendo al conjunto cierto aire de contenedor “atemporal”.

El *tolare*, situado en una zona de la sala, rodeado de bastante espacio diáfano que permita ver el piso superior de la sección del caserío que lo alberga, es visible desde varios ángulos. Está integrado en un amplio espacio escenográfico, que reproduce un fragmento de la sección del caserío que lo alberga.

SAGARDOETXEA

En la zona del caserío, la exposición se desarrolla en dos niveles; una escalera permite a los visitantes subir a la segunda planta, para ver la zona de prensado del *tolare* y volver a la planta baja. Habrá que prever una plataforma elevadora para minusválidos. La escalera formará parte de la escenografía del caserío. En el techo de esta segunda planta se verá una trampilla escenográfica,* que representa la conexión a los que sería la tercera planta del caserío, por donde caían las manzanas al *tolare*.

Los visitantes abandonarán la exposición por el vestíbulo por donde han entrado, donde está la tienda y la zona de degustación básica.

La sala polivalente, podría formar parte del edificio o, si se opta por ubicar Sagardoetxea en su actual implantación, podría ocupar el “Aterpe”.

* Se puede estudiar crear la ilusión que el espacio taller situado sobre el manzanal real es esa tercera planta, aunque no corresponda con el emplazamiento en el espacio expositivo; allí está previsto construir un taller de unos 100 m²; puede tener una planta similar a la de este caserío y simular ser la planta de bajo cubierta; de nuevo sería solo una cubierta soportada sobre la viguería, con la mayor parte de sus costados abiertos; mostrará la supuesta parte superior de esta trampilla.

SAGARDOETXEA

Planteamiento

La introducción se desarrolla en un corredor amplio que desemboca en el espacio expositivo principal.

El primer tramo es un espacio en el que no hay ningún contenido visual, pero sí un ruido ambiente muy característico: el del ambiente animado de una sidrería; de vez en cuando, un grito apacigua las conversaciones: ¡Txotx!. Bienvenidos al mundo de la Sagardea.

En el segundo tramo, una secuencia de preguntas que “bombardea” a los visitantes: ¿Qué es la sagardea? ¿En qué se diferencia de otras sidras? ¿Es una costumbre reciente? ¿Por qué se considera a Astigarraga la “capital” de la sidra?

Sagardoetxea

Pueden ir proyectadas sobre el suelo, paredes y techo, mediante gobos, o estar suspendidas del techo, en forma de textos recortados volumétricos.

Al final de la sala un gran muro interactivo permite a los visitantes pueden buscar respuesta a las preguntas que más les hayan picado la curiosidad.

Necesidades espaciales

Corredor: unos 40 m² (4 x10)

SECTOR 2 – ENTRE MANZANARES Y CASERIOS

Planteamiento

El siguiente espacio es una zona de bastante amplitud. Este manzanal se atraviesa para entrar y salir del “caserío”, que alberga el *tolare*.

Parte del manzanal y parte de la planta baja del caserío se destina a hablar de la vida tradicional en torno a los caseríos, de los caseríos como unidad de producción familiar.

Se recrearán zonas de trabajo en el manzanal y de vivienda en el interior, mediante una exposición de corte esencialmente etnográfico, con incorpore piezas de la colección y reproducciones, que reflejen las diferentes actividades y vida cotidiana rural.

Sagardoetxea

Algunas de las zonas están caracterizadas como pequeños talleres de trabajo: telar, cestería, pequeño taller de madera, etc. Ocasionalmente habrá demostraciones en vivo del trabajo artesanal en ellos y los visitantes podrán intentar hacer alguna tarea sencilla. Cuando esto no ocurre, pantallas encastradas en las escenografías muestran los procesos de trabajo mediante breves películas.

Parte fundamental de la escenografía, tanto del manzanar como del caserío, se resuelve con grandes telones impresos que reproducen ilustraciones a escala 1:1 realizadas ex profeso y crean los fondos de los elementos volumétricos. Ilustraciones muy descriptivas, pero con una fuerte carga evocadora, que eviten el excesivo realismo.

El recorrido obligará a los visitantes a volver a cruzar de nuevo el manzanar por otra zona, donde se desarrolla el sector 3.

Necesidades espaciales

Manzanar: 40 m²

Caserío área vivienda: 60 m²

Sagardoetxea



*Representación esquemática a nivel de referencia del manzanal del sector 2 y 3.
Es la zona central que hace de distribución del resto de espacios expositivos.*

SECTOR 3 – DE MANZANOS Y MANZANAS

Planteamiento

En la zona del manzanal destinada a estos contenidos la exposición toma una orientación muy interactiva y de juegos participativos. En torno a cada árbol se desarrollará cierta información sobre las diferentes variedades de manzanas y sus diferencias organolépticas. Los troncos de los árboles pueden contener ventanas en las que descubrir diferentes sorpresas: monitores, juegos interactivos, olores y texturas, sistemas que permitan identificar sabores, etc.

Al final del recorrido, un gran montón de manzanas (artificiales) de diversas clases está a disposición de los visitantes, para que las recojan con el Tziki, y las clasifiquen según las distintas variedades.

Necesidades espaciales

Manzanal: 60 m²

SECTOR 4 – DE LA MANZANA A LA SIDRA

Planteamiento

Parte de este sector se desarrolla en la otra mitad de la planta baja del caserío, a la que se vuelve a acceder desde el manzanal. Desde él se entenderá el funcionamiento del *tolare*. El sonido de la *txalaparta* invitará a los visitantes a subir por una escalera a la segunda, para ver la zona principal de funcionamiento del lagar. En ella se desarrollará un espectáculo audiovisual, muy impactante, que recrea el proceso de funcionamiento del *tolare*, mediante técnicas de proyección virtual.

De nuevo en la planta baja del caserío, una exposición muestra todos los utensilios tradicionales vinculados con la recogida del mosto y de las manzanas, los carros de transporte etc.

Sobre las paredes del edificio, visibles desde la planta alta del *tolare* y desde un espacio situado en el exterior del caserío, se proyectan grandes imágenes que recrean cada parte del proceso de producción de la sidra con tecnologías actuales.

Sagardoetxea



*Representación esquemática a nivel de referencia del Tolare del sector 4.
Alberga las 2 plantas inferiores de un Tolare tradicional.*

SAGARDOETXEA

De nuevo en la planta baja, ya fuera del *caserío*, un sistema que combina grandes fotografías, con proyecciones y recursos interactivos permite revisar todas las fases del proceso de producción de la sidra, la fermentación y la maduración, ilustrado con imágenes de lagares contemporáneos e imágenes magnificadas de los procesos de fermentación y maduración. El espacio debe tener una ambientación contemporánea, en la que el ruido, la luz y los materiales evoquen un espacio de producción actual, que contraste con el ambiente del *caserío*, en el que los elementos productivos se evocarán mediante grandes fotos en blanco y negro, que puntualmente pueden encontrar su extensión en algún elemento físico, creando un efecto de trampantojo.

En una zona se creará un mostrador de laboratorio, con varios microscopios interactivos e informaciones sobre los procesos bioquímicos de la fermentación y maduración.

Necesidades espaciales

Caserío: Planta baja 60 m² + *tolare*

Planta alta 60 m² + *tolare*

Zona producción contemporánea: 40 m²

SECTOR 5 – LA SAGARDOA

Planteamiento

Llegamos a un espacio muy especial del recorrido. Se ha concluido el proceso de producción, ha pasado el período de fermentación y maduración y la sidra está lista para ser bebida. Es el lugar donde darla a conocer, donde celebrarla. La ocasión merece desarrollarse en un espacio muy singular, casi un santuario. Un espacio circular formado por las bocas de varios toneles cortados, colocados creando una corona es una posibilidad sugerente para albergar un espectáculo eminentemente sensorial y vibrante.

Necesidades espaciales

Espacio circular interior de unos 4 m de diámetro, más el espacio exterior.
100 m².

SECTOR 6 - DE LAS KUELAS A LAS MARCAS DE CALIDAD

Planteamiento

Una parte de los toneles que delimitan el espacio circular anterior, pueden ser el soporte, en su exterior, de una parte e los contenidos expositivos de este sector. El cierre de los toneles permite diversas funciones: pantallas, vitrina, soportes grafismos, etc.

En su entorno se exhiben las piezas de la colección relacionadas con el transporte tradicional de la sidra: *barrikotes*, carros, etc.

En uno de los toneles se proyecta una película en la que se recrea cómo se llevaba la sidra, en el siglo XVI, desde los caseríos a Pasaia.

En otro, a cámara rápida, se reproduce el proceso de meter las botellas de sidra en cajas, almacenarlas mediante pallets; trasladarlas a camiones y distribuir las a diferentes lugares.

Sagardoetxea

Las botellas tendrán un papel protagonista en esta zona, formando parte de la escenografía. La información sobre la comercialización actual se desarrollará mediante soportes audiovisuales, sistemas interactivos y elementos físicos y manipulables, que ofrecen la información estadística, la información sobre rendimiento de manzanas en litros de sidra, equivalencias sobre medidas de distintos tipos de contenedores, etc.

Necesidades espaciales

60 m².

SECTOR 7 – LAS SIDRERÍAS

Planteamiento

La escenografía de este nuevo sector nos traslada a una sidrería tradicional en la cual, sobre el mismo escenario, asistiremos a dos escenas de consumo de sidra bien diferentes.

La de la sidrería de antaño, en la que los vecinos llevaban de casa una sardinas viejas, para acompañar a la sidra, y entretenían las horas jugando a los bolos y a la toca, oyendo a los *bertsolaris*, cantando y bailando; y la sidrería contemporánea, en la que gentes de diversas procedencias, muchos foráneos, se reúnen en torno al rito del *Txotx*, a comer tortillas de bacalao y unos espectaculares chuletones.

En la parte “exterior” de la misma, habrá una bolera y un juego de la toca, donde los visitantes pueden jugar (pueden ser juegos reales o virtuales).

SAGARDOETXEA

En el interior de la zona central tenemos 2 grandes *kupelas* escenográficas presentes en los dos momentos. En una pared lateral se proyecta la escena correspondiente al momento de pasado o presente.

En el primer caso, estas acciones, en la medida de lo posible se representarán mediante películas documentales antiguas; cuando no haya, mediante recreaciones dramatizadas, rodadas en blanco y negro. Pantallas verticales u hologramáticas permitirán a los visitantes ver los distintos personajes a cada situación.

En determinados intervalos, las acciones de la de la sidrería tradicional cesan. Sobre la pared de proyección ahora vemos una escena de una sidrería actual; el sonido ambiente aumenta; de vez en cuando, un grito apacigua las conversaciones: ¡Txotx!. En ese momento cuando los comensales abandonan sus mesas y correr a llenar su vaso.

Necesidades espaciales

80 m²

SAGARDOETXEA



Representación esquemática a nivel de referencia del espacio de las sidrerías del sector 7. Momento del pasado.

SAGARDOETXEA



SECTOR 8 – TERRITORIO SAGARDOA **Un espacio actualizable y participativo**

Planteamiento

El espacio siguiente se sitúa en una sala aislada del resto de la exposición, desde la que se retorna, directamente, al vestíbulo. Es un espacio amplio y bastante diáfano; podría ser una continuidad de la sidrería, aunque con un aire más contemporáneo.

La idea inicial es que sea un espacio que se pueda visitar directamente desde el vestíbulo sin necesitar un recorrido por toda la sala de exposiciones permanente. Este espacio, cuyo planteamiento desarrollamos en un capítulo específico, estará formado por una serie de “Rincones” monográficos y áreas de taller.

Necesidades espaciales

80 m²

SECTOR 9 – OTRAS SIDRAS, OTROS RITOS

Planteamiento

Este último espacio expositivo podría servir de complemento a alguna zona pública del Museo o integrarse en el espacio anterior: vestíbulo, zonas de circulación, sala multiusos, etc. Las colecciones que se vayan creando se complementarán con un sistema de información interactiva que permita localizar en el mapa otros territorios sidreros de España, Europa y el mundo en general; conocer las variedades de sidra y otros productos relacionados con ella que se producen en cada lugar, etc.

Necesidades espaciales

Puede tener un lugar específico o situarse como complemento de cualquier área pública del Museo: zona degustación, zonas de circulaciones interiores, etc.

Sagardoetxea

Sector 1 -De la Sidra a la Sagardoa: El Txotx	Corredor de acceso a la exposición : ± 40 m ²
Sector 2-Entre manzanares y caseríos	Manzanal : 40 m ² Caserío área vivienda: 60 m ²
Sector 3- De manzanos y manzanas	Manzanal : 140 m ²
Sector 4- De la manzana a la sidra	Caserío : Planta baja 60 m ² + <i>tolare</i> Planta Alta 60 m ² + <i>tolare</i> Zona producción contemporánea : 40 m ² (ES CONTINUIDAD DE LA ESCENOGRAFIA QUE EN EL SECTOR 2) Zona producción contemporánea puede usar exterior sector 5
Sector 5 - La Sagardoa	Espacio circular interior de unos 4 m de diámetro, más el espacio exterior. 100 m ²
Sector 6- De las Kupelas a las Marcas de calidad	60 m ² , en gran medida aprovechando el espacio exterior del sector 5
Sector 7-Las Sidrerías : el Txotx	80 m ²
Sector 8- Territorio Sagardoa	80 m ² - Situado en
Sector 9 . Otras Sidras	40 m ² ; este sector se puede instalar como complemento a cualquier espacio público del Museo

REFLEXIÓN Y PROPUESTAS ELEMENTOS ACTUALIZABLES EXPOSICIÓN PERMANENTE

Un Museo temático, relacionado con una actividad viva y anclado en un territorio muy definido, debe plantearse también con un carácter muy dinámico, capaz de reflejar las novedades, innovaciones y el día a día de los temas que refleja.

En general, algunos de los soportes de la exposición permanente permitirán una cierta actualización, dado que desarrollan su oferta mediante recursos digitales: sistemas interactivos, proyecciones, etc. que permitirán renovar informaciones concretas con relativa sencillez.

Las Exposiciones temporales, de las que se habla en el apartado de actividades, son otro recurso específico de comunicación de un Museo con su público que permite renovar la información y ofrecer informaciones monográficas sobre temas concretos. Pero estas, para ser atractivas, suelen requerir esfuerzos económicos que cada día menos Museos se pueden permitir.

SAGARDOETXEA

En torno a Sagardoetxea confluyen unas circunstancias muy particulares, vinculadas con el tejido participativo que se ha ido aglutinando desde Sagardun, en el que participan Asociaciones Culturales y sidreros, que tienen gran interés por ser activos, participar y aportar al proyecto.

Este hecho nos ha llevado a configurar la creación de un espacio expositivo relevante, dedicado de modo específico a crear una oferta que se renueve permanentemente y que se desarrolle en colaboración con este entorno. Ese espacio es el Sector que denominamos *Territorio Sagardoa*, que hemos presentado en el marco de la exposición permanente.

¿QUÉ DIFERENCIA AL SECTOR TERRITORIO SAGARDOA DEL RESTO DE LA EXPOSICIÓN?

Es un espacio en el que se ofrecerá información muy diversa y muy diferente a la ofrecida hasta ahora: información actualizable sobre actividades “vivas”, información cambiante y participativa.

La idea es destinar una serie de *Rincones temáticos* destinados a determinados temas vivos relacionados con la *Sagardoa*: las diferentes festividades periódicas y celebraciones relacionadas con la *sagardoa* de Astigarraga (*Sagardo Berriaren Eguna*, Santa Ana o el *Sagar Utza*) o de otros lugares; festivales, concursos o novedades relacionadas con deportes rurales, *bertsolarismo*, bailes y música; la producción de sidra y de manzana; sidrerías; gastronomía; lugares singulares de eno-turismo, etc.

Cada rincón tiene unos soportes expositivos permanentes, que permiten identificar el tema del que trata, hacer un poco de historia e información general sobre él, etc., y soportes de información dinámica, que permiten actualizar la información fácilmente: pantallas de proyección; tabletas interactivas; marcos de fotos digitales; paneles, pizarras electrónicas, etc.

UN ESPACIO PARTICIPATIVO Y ABIERTO

La intención es que la información de cada uno de estos *Rincones temáticos* se actualice constantemente, por un mecanismo de trabajo participativo, en el que sean activas las asociaciones culturales, las sidrerías, u otros movimientos de vecinos, etc.

Alimentar y dar vida a estos *Rincones* exige un esfuerzo constante de organizar de actividades participativas, vinculadas al calendario habitual de la *sagardoa* o a eventos extraordinarios: concursos de fotografía y video, cursos y talleres de fabricación de aperos y herramientas, etc., demostraciones de deportes y danza; actividades relacionadas con el cultivo de manzanas; premios y galardón a la mejor producción de *sagardoa*, etc.

Todas esas actividades generarán materiales con los que actualizar los contenidos de cada rincón, convirtiendo este espacio en una galería de actualidad permanente sobre la sidra. Sin duda, los participantes en las diferentes celebraciones y vecinos tendrán curiosidad por asomarse por Sagardoetxea, aunque solo sea para ver que tal han salido en “la foto”.

SAGARDOETXEA

Habrá que prever, también, un sistema atractivo, de información dinámica, para los eventos, agenda, actividades, ofertas, etc., relacionadas con el Territorio Sagardoa.

En una zona, el espacio ofrecerá un equipamiento muy flexible que permita organizar pequeños talleres y demostraciones. Podría integrar un espacio de cocina para cursos y talleres gastronómicos, que también se utilizaría para producir mermeladas y tartas en la época de producción del manzanal.

El perímetro de la sala se organizar  con anaqueles y soportes adecuados para ir albergando la colección de objetos relacionada con la *sagardoa*, colección que también habrá de crecer, sobre todo, con donaciones o cesiones que vengan del entorno sidrero y asociativo.

LAS ACTIVIDADES TEMÁTICAS

Cada vez más, las actividades forman parte de la oferta más atractiva de un Museo. Las actividades permiten una relación participativa con los visitantes y una oferta dinámica capaz de adaptarse a las necesidades de los diferentes grupos con mucha mayor flexibilidad que la exposición permanente.

El programa de actividades de un Museo es la principal herramienta para provocar visitas recurrentes de los visitantes y para renovar la relación con colectivos de visitantes del entorno más o menos mediato. Las actividades suelen considerarse como una oferta dirigida al público más joven, que generalmente llega al Museo a través de grupos escolares o en visitas familiares, pero no tienen porqué limitarse a este segmento de visitantes.

La duración de la visita, y el menú de actividades complementarias, se adaptarán a las necesidades de cada grupo cuando se organiza la visita, o las seleccionarán los visitantes al llegar al Museo, organizándose su “Menú” de visita a Sagardoetxea en función de sus intereses, el tiempo disponible y la oferta del momento.

SAGARDOETXEA

En el caso de Sagardoa, se organizarán en torno a tres grandes categorías que se relacionan con distintos ámbitos de Sagardoetxea y su entorno:

1. Visitas guiadas, dirigidas a diferentes segmentos de público:

La exposición permanente, y el manzanal, que forma parte de ella, debe ser entendida no sólo como un espacio de visita sino como un espacio de actividad, que pone sus recursos al servicio de diferentes experiencias de vista gracias a la mediación de un guía monitor. Este guía tiene la misión de seleccionar y acercar los contenidos del Museo, y adaptarlos a los requerimientos de los diferentes tipos de visitantes.

Fundamentalmente se distinguirán tres de visitas guiadas:

- dirigida a públicos infantiles y juveniles, adaptada a los distintos segmentos de edad;
- dirigida al público general,
- dirigida a públicos especializados.

2. Talleres y demostraciones

Relacionados con la producción de la sidra, los oficios tradicionales relacionados con ella, el cultivo de la manzana, y la cultura sidrera en general. Se desarrollarán, en base a un variado menú de actividades, que evoluciona a lo largo del año siguiendo el calendario sidrero. Según las épocas del año y la climatología, se desarrollarán al aire libre o en interior. Los espacios disponibles para este uso son:

- El Manzanal, en el Taller situado en su entorno
- El espacio del Territorio Sagardoa

3. Actividades en el Territorio

Actividades promovidas desde Sagardoa, pero que se desarrollan fuera de su recinto y trasladan a los visitantes de Sagardoetxea a otros lugares de interés vinculados con la sidra: caseríos, sidrerías, itinerarios temáticos, etc.

8. Programa de necesidades arquitectónico

OBJETIVO DEL PROGRAMA

El espacio actual se demuestra insuficiente para que Sagardoetxea sea un equipamiento de primer orden en el contexto territorial y en el de los museos dedicados a la cultura vasca y el eno-turismo. Las principales necesidades son:

- Dimensionar y reubicar el espacio de exposición permanente y la tienda-zona de degustación actual.
- Crear nuevos espacios que den cabida a las nuevas necesidades de Sagardoetxea: nuevas actividades, talleres en el manzanal.
- Capacidad para acoger de manera eficaz la estimación de públicos que se establece en el punto 9 de este plan estratégico que está entorno a los 40.000 visitantes.
- La posible configuración del espacio en más de una planta sólo es un requerimiento para el espacio en que se debe instalar el *Tolare* y la zona central o distribuidora del área expositiva (manzanal).

Configuración global del espacio

Los espacios se dividen en espacio público y espacio de servicio, siendo el cuadro que se expone a continuación una estimación de las superficies de cada zona.

Espacio público

Espacio de servicio

Usos	Espacios
Vestíbulo (Área acogida + recepción + tienda + degustación básica)	150 m2
Exposición permanente	600 m2
Salon Multiuso/ Degustación Especial	100 a 220 m2 Compartido con Casa Cultura-
Talleres Manzanal	100 m2 (cobertizos en manzanal o Atarpe)
Oficinas Y Archivo	80 m2
Almacén Colecciones	80 m2
Mantenimiento	50 m2

Superficie total: 1240 m2

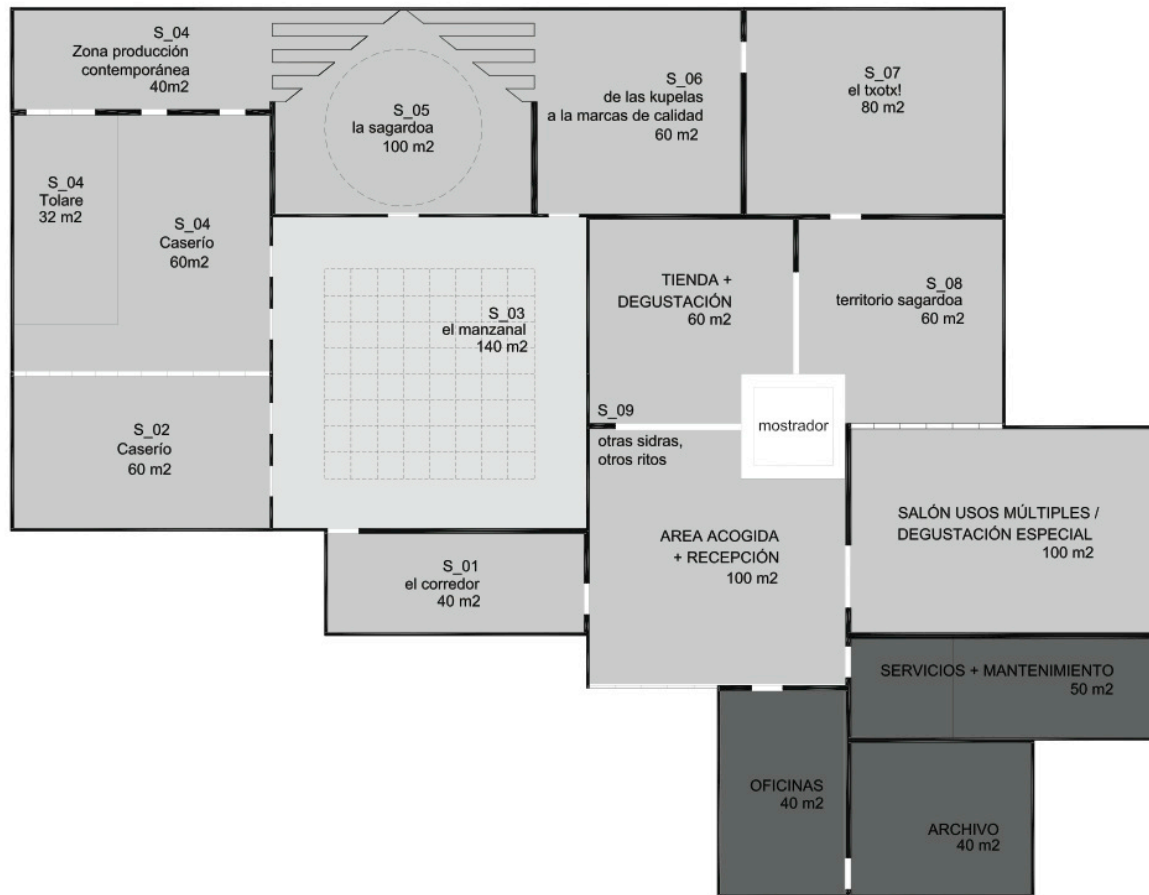
SAGARDOETXEA

La planta que presentamos a continuación pretende reflejar la globalidad de todos los espacios comentados con anterioridad diferenciando entre espacio público y de servicio. Es un esquema orientativo que refleja una proporción de escalas entre los espacios y una correlación entre los espacios públicos y en relación a los espacios de servicio.

Cabe matizar, que este no es un esquema en planta y que se tendrá que ajustar a las condiciones que imponga la ubicación definitiva de la sede del Museo que finalmente se determine.

La intención principal ha sido configurar una unidad entorno a espacio de acogida, recepción y tienda-zona de degustación, de la cual parte el inicio del recorrido en el museo. El final del recorrido (*Territorio Sagardoa*) desemboca y se integra en este mismo espacio.

Sagardoetxea



SAGARDOETXEA

Accesos

El edificio debe tener una entrada y salida única para los visitantes y entradas independientes para empleados y mantenimiento, así como un acceso para abastecimiento de la zona de degustación y la tienda.

Se debe contemplar un ascensor que de servicio al museo para poder acceder al manzanal y/o las posibles niveles superior del espacio y que también sirva para acceder a la Casa de Cultura.

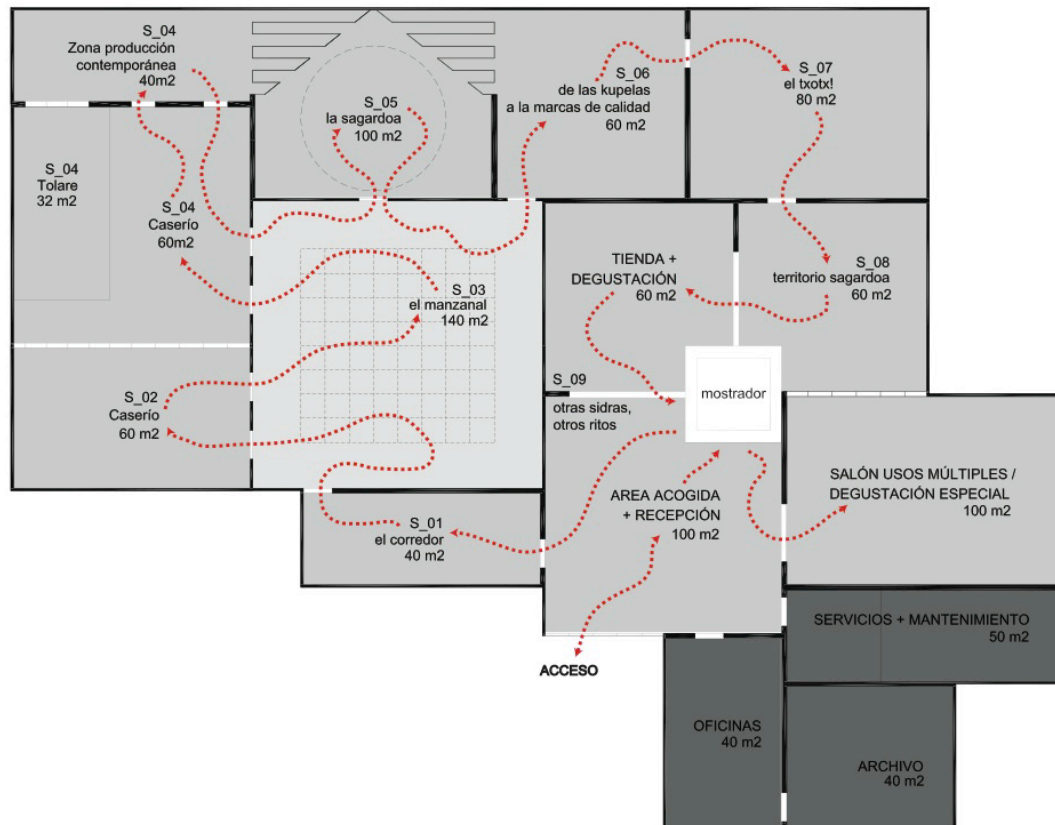
Circulaciones

La visita debe concebirse como un bucle que empieza y acaba en un vestíbulo, que se convierte en una pieza clave de la organización del recorrido.

El recorrido se plantea como un itinerario claramente dirigido pero que los visitantes recorren libremente. Debe concebirse un espacio multiusos, tipo auditorio, de acceso independiente desde el propio vestíbulo, que contendrá uno de los mayores atractivos del centro: una proyección espectacular, posiblemente en formato 4 D, que funcionará en sesiones planificadas a horas fijas.

También desde el vestíbulo debe haber un acceso fácil al espacio *Territorio Sagardoa*.

Circulaciones de visitantes en zona pública:



Circulaciones de trabajadores y personal:



Densidad y flujo de visitantes

Para calcular la ocupación deben tomarse los valores de densidad de ocupación de los espacios de pública concurrencia en función de la superficie útil de cada zona.

Zonas de uso público en museos: 2 m² por persona.

Vestíbulos generales: 2 m² por persona.

Zonas de público de pie en cafeterías/bares: 1 m² por persona.

En relación con el punto anterior los flujos de visitantes a la zona expositiva serán en aproximadamente en grupos de 20 m cada 5 minutos en las horas de máxima afluencia.

ESPACIOS PÚBLICOS

Los espacios públicos de la nueva Sagardoetxea han de tener las siguientes características:

- Son espacios para los visitantes y usuarios.
- Demandan niveles y calidad de los acabados altos.
- No precisan de sistemas de control ambiental para la conservación de objetos patrimoniales.
- Precisan de un alto nivel de confort.
- Exigen una adecuada señalización y diferenciación con respecto a los espacios de exposición.
- Deben estar climatizados.

Los espacios públicos de la nueva Sagardoetxea son:

VESTÍBULO O ÁREA DE ACOGIDA

Área de recepción, salida y acceso a los principales servicios del Centro

Funciones

Se plantea como un espacio de recepción y multiusos, en el que se agrupan una serie de funciones y servicios que permiten reducir personal de operación a mínimos. Por él se organiza también la salida del edificio. Cumpliría las siguientes funciones:

- Recepción, venta de entradas y reservas de actividades y talleres.
- Consigna
- Acceso a Aseos
- Tienda (o acceso a la misma)
- Bancos para descanso y espera
- Acceso al espacio Territorio Sagardoa
- Acceso al espacio Multiusos

SAGARDOETXEA

Características

Ha de ser un espacio de amplio y atractivo; se beneficiará si tiene luz natural para servir como transición luminosa desde el exterior hacia el interior.

La zona de recepción debe ordenarse en torno a un amplio mostrador que sea lo primero que atraiga hacia sí a los visitantes; en torno o detrás del mostrador, prever un sistema de pantallas o anunciadores *led* que permitan dar información variable sobre el funcionamiento del Centro: Tarifas, Horarios, actividades, ofertas especiales en la tienda, etc.

Puestos Interactivos: En torno a la zona de recepción debe haber una zona interactiva que permita a los visitantes rellenar unas encuestas sobre la visita. Es el modo de tener una base de datos de los visitantes, asociarlos como amigos de Sagardoetxea, etc. En esta zona los visitantes pasarán ciertos minutos de organización de su visita y espera a otros visitantes que estén en los aseos o en la tienda zonas de descanso.

Superficie: 100 m²

Taquillas para consigna

Deben estar situadas en proximidad al vestíbulo, idealmente en la zona de acceso a los aseos

80 taquillas/ se pueden instalar en varias altura

Bloque de aseos

Desde el interior del vestíbulo se debe tener acceso a una zona de aseos; ha de ser generosa y prever varias cabinas para cada sexo, más para mujeres que para hombres, así como una zona independiente dotada de cambiador para bebés. Será la única zona de aseos públicos del edificio y debe ser fácilmente accesible también desde la cafetería-restaurant. Tener en cuenta que muchas veces llegarán los visitantes en grupos de unas 60 personas, por lo que se debe minimizar la espera.

Superficie: a estimar por el arquitecto

Zonas Comerciales

Tanto la tienda como la zona de degustación han de ser espacios muy permeables visualmente para atraer a los visitantes.

La tienda debe poderse controlar visualmente desde el mostrador principal y debe ser muy visible desde el vestíbulo, para que actúe como escaparate. La entrada y salida debe estar prácticamente bloqueada por el mostrador canalizando el paso por delante de él, de cara a poder tener un solo operador para vender entradas y cobrar la tienda, los días de baja afluencia. La salida del recorrido expositivo obligará a los visitantes a pasar por la tienda a través de una puerta que funcione en un solo sentido, diferente a la zona de entrada/salida desde el vestíbulo.

Superficie: 50 m²

EXPOSICIÓN PERMANENTE

Los espacios públicos del área expositiva sin embargo requieren:

- Ciertos elementos del sistema expositivo precisan de un nivel de seguridad.
- Niveles de acabados y presentación sofisticados de cara al público.
- Controles rigurosos de ambiente y seguridad.
- Precisan de un alto nivel de confort.
- Exigen una adecuada señalización y diferenciación con respecto a los espacios de servicios (interpretación de los espacios).

Superficie: 600 m²

SAGARDOETXEA

El espacio expositivo debe tener acceso claro desde el vestíbulo, aunque posiblemente tenga que estar más apartado de todos los servicios de acogida antes descritos y se deba llegar a él a través de un corredor. En ese caso, este debe ser generoso y permitir acoger elementos de introducción a la exposición y la vuelta al vestíbulo debe ser por otro lugar.

El espacio de la exposición permanente debe ser amplio y generoso, en volumen, superando al menos en zonas los 7 metros para permitir alojar la reproducción del *tolare* y el manzanal, en un entorno que respire.

La luz natural, si la hubiera, debe poder controlarse totalmente. La iluminación expositiva será de carácter escénico y se definirá desde el proyecto escenográfico, aunque el espacio debe ir dotado de luz de mantenimiento o servicio.

El sistema de instalaciones eléctricas y de datos debe permitir una gran flexibilidad. Los acabados interiores deben definirse desde el proyecto escenográfico.

ESPACIO MULTIUSOS

La dimensión del mismo puede variar en función de sustituye completamente el “aterpe”. En él está previsto poder realizar las casa especializadas, las profesionales u otras actividades y talleres relacionados con el programa de museo.

Otra posibilidad para este este espacio podría ser tener una cierta conexión con el Territorio Sagardoa que permita tener una sala más amplia y reducir algunos metros de la exposición permanente.

Superficie: 100-220 m²

TALLERES MANZANAL

En la actualidad el manzanal es una parte muy importante de Sagardoetxea, pero sin lugar a dudas es un espacio exterior que hay que estimular su potencial. En él se tendría que construir un nuevo cobertizo o espacio en el exterior que albergara una serie de actividades relacionadas con el mismo. Otra posibilidad sería mantener el “aterpe” actual para estos talleres.

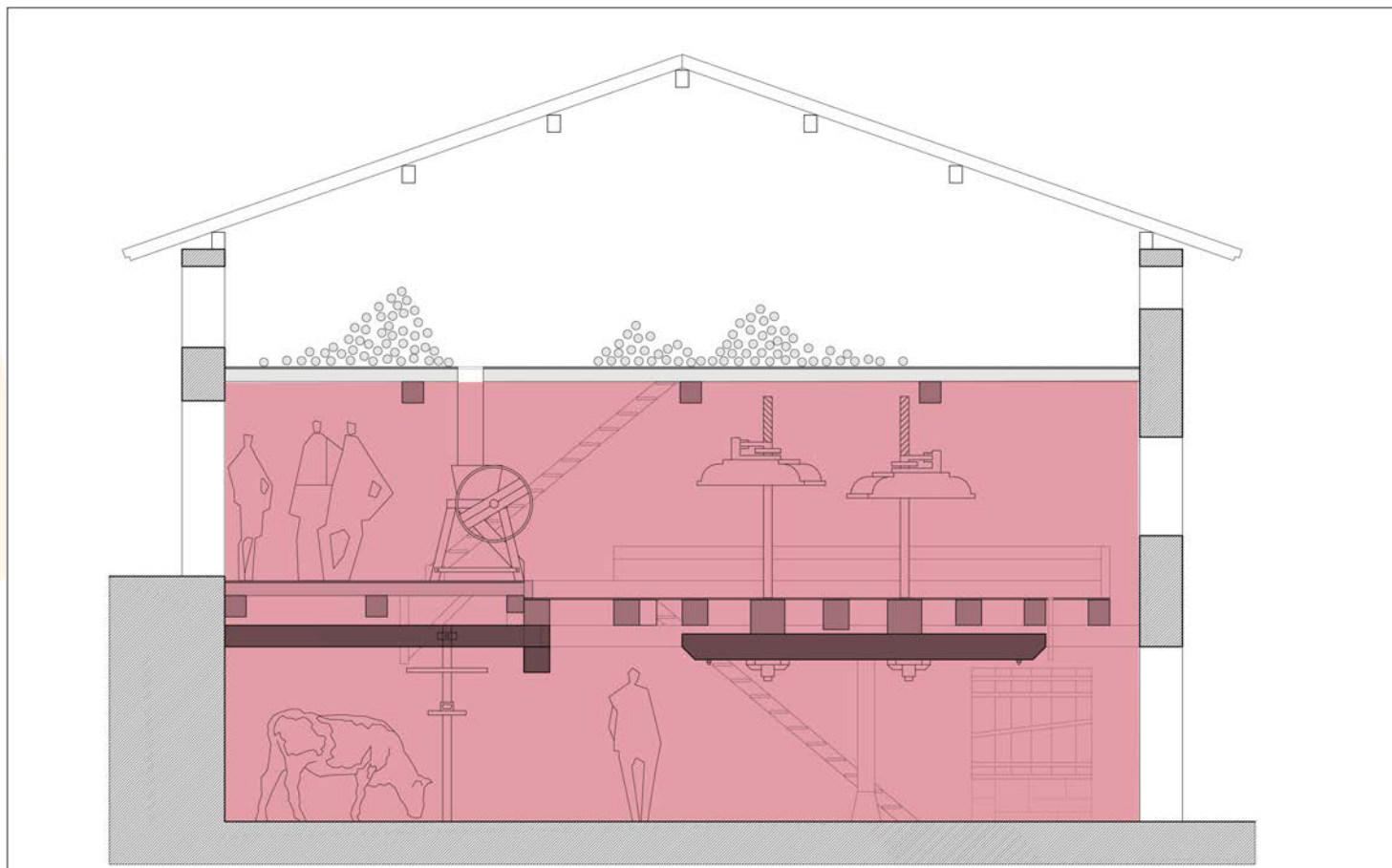
Superficie: 100 m²

IMPLANTACIÓN DEL TOLARE

El tolare, rescatado del caserío de Erbiegi-Etxeberri, de Astigarraga, y perfectamente conservado, será protagonista en el discurso expositivo para explicar la producción de la sidra y la vida en los caseríos.

En la realidad, el tolare era la estructura del caserío y suelen tener 3 alturas de 3 metros cada una. En la exposición permanente sólo se necesitará instalar las 2 primeras alturas del tolare: planta baja y planta primera, ya que la última planta, espacio de recogida de manzanas se representará de forma simbólica.

Sagardoetxea



Representación escenográfica de las 2 plantas inferiores.

ESPACIOS DE SERVICIOS

Los espacios de servicios tienen las siguientes características:

- Son espacios funcionales y prácticos con niveles de acabado austeros.
- Con controles de seguridad rigurosos (para garantizar la no accesibilidad a productos tóxicos de limpieza, alimentos, para garantizar el acceso al agua).
- Los espacios de trabajo se tienen que adaptar al nº de personal establecido en el plan de gestión.
- La sala técnica del ámbito museográfico también debe estar climatizada.

ESPACIOS DE SERVICIOS

Los espacios de servicios son:

- Un espacio de oficinas y archivo:

Es el espacio dedicado al personal de Sagardoetxea donde se puedan realizar tareas de organización de vistas, talleres, administración y comercialización.

- Almacén de las colecciones:

Es un espacio dedicado a almacenar el resto de las colecciones que no hayan sido utilizadas en el ámbito expositivo. Habría que tener en cuenta si el equipo responsable de estas colecciones en la actualidad considera si hay necesidades ambientales especiales de conservación para algunos elementos de la colección.

- Servicios + Mantenimiento:

Espacio de servicio y mantenimiento dedicado también a dar soporte a la sala multiusos.

FASE IV ESCENARIOS DE VIABILIDAD

10. Definición de la estructura de coste

INTRODUCCIÓN

Sagardoetxea es un espacio turístico-cultural en el que se desarrollan multitud de actividades relacionadas con el mundo de la sidra, en un sentido muy amplio que ya hemos abordado en apartados anteriores de este estudio.

Es precisamente esta multiplicidad de usos, así como la necesidad de ser proactivos en el modelo de gestión, lo que nos lleva a plantear un equipo de gestión basado en un objetivo: conseguir que Sagardoetxea sea un éxito desde el punto de vista de públicos y desde el punto de vista de su sostenibilidad.

Este modelo establece que la gestión de Sagardoetxea integra la promoción, comunicación, comercialización y recepción de visitantes.

Abordamos este objetivo diferenciando, en la estructura de costes, dos partidas principales: por un lado el personal y, por otro, los servicios contratados.

PERSONAL

Entendemos como personal el equipo dedicado exclusivamente a Sagardoetxea. Esto no significa que todo el personal sea de dedicación completa, pero si que reflejamos la dedicación mínima requerida para el buen funcionamiento de la nueva Sagardoetxea.

- Coordinador: responsable de toda la gestión y de la explotación.
- Coordinador de reservas: responsable del proceso de reservas.(*)
- Recepción e información: equipo para la recepción y atención a los visitantes.
- Monitores: equipo responsable de actividades dentro del centro.
- Responsable de la tienda: en las primeras fases del proyecto se ha propuesto que la gestión de la tienda se lleve a cabo junto con la de recepción de visitas y la información, compartiendo el personal.

Estas funciones forman parte integrada de las funciones de Sagardun y, por tanto, cuando nos referimos a personal y servicios de Sagardoetxea nos estamos refiriendo al mismo equipo de dirección, comunicación y comercialización que opera Sagardun.

(*). El modelo de gestión que planteamos vincula el proceso de reservas al servicio de comercialización, siendo la reserva un acto de confirmación de una actividad comercial previa.

SERVICIOS Y SUMINISTROS

Entendemos como servicios aquellas funciones que, generalmente, se gestionan vía un equipo externo al propio personal, debido a la alta especialización que se requiere o para conseguir mayor eficiencia y eficacia.

Los servicios que hemos contemplado son:

- Comercialización: responsables de la captación de públicos de Sagardoetxea.
- Mantenimiento museográfico: mantenimiento preventivo.

Finalmente, hemos contemplado una partida de otros costes donde incluimos suministros varios, limpieza, etc.

JORNADA Y HORARIOS

El estudio de la nueva Sagardoetxea propone los siguientes aspectos en relación con el horario y el personal:

Horarios del centro

De martes a domingo de 10 a 19:30 h. Lunes cerrado.

Julio y agosto de lunes a domingo de 10 a 19 h.

Cerrado los días 1 y 6 de enero, y 25 de diciembre.

Jornada laboral

El cálculo de personal se hace teniendo en cuenta que se aplica el convenio colectivo de ocio educativo y animación sociocultural según el cual la jornada completa son 1.742 horas anuales y las vacaciones son 30 días naturales.

JORNADA Y HORARIOS

Horarios del personal

Proponemos los siguientes horarios:

- Coordinador

De martes a viernes: 10:00 – 14:00 / 16:00 – 19:30 h.

Sábado o domingo (prácticamente siempre domingo): 10:00 – 14:00 / 16:00 – 19:30 h.

Esta función es compartida con la dirección de Sagardun y en este sentido el horario indica disponibilidad, no dedicación.

- Comunicación y reservas

Coordinador de comunicación y reservas:

De martes a viernes: 10:00 – 13:00 / 14:30 – 19:00 h.

Sábado o domingo (variables alternando con Recepcionista): 10:00 – 13:00 / 14:30 – 19:00 h

La función de comunicación es compartida con la dirección de Sagardun y en este sentido el horario indica disponibilidad, no dedicación.

JORNADA Y HORARIOS

- Recepción e información

Recepcionista:

De martes a viernes: 10:30 – 14:30 / 16:00 – 19:30 h (7,5 h diarias).

Sábado o domingo (variables alternando con Coordinador reservas): 10:00 – 13:00 / 14:30 – 19:00 h (7,5 h diarias).

Recepcionista fin de semana:

Sábado y domingo + festivos + lunes de Julio y Agosto: 10:30 – 14:30 / 16:00 – 19:30h (7,5 h diarias)

- Monitores

Monitor 1:

De martes a viernes: 10:00 – 12:30 / 14:00 – 19:00 h (7,5 h diarias).

Sábado o domingo (variables alternando con Monitor 2): 10:00 – 12:30 / 14:00 – 19:00 h (7,5 h diarias).

JORNADA Y HORARIOS

Monitor 2:

De martes a viernes: 10:30 – 14:00 / 15:30 – 19:30 h (7,5 h diarias).

Sábado o domingo (variables alternando con Monitor 1): 10:00 – 12:30 /
14:00 – 19:00 h (7,5 h diarias).

Monitor fin de semana:

Sábado y domingo + festivos + lunes de Julio y Agosto: 10:30 – 14:00 / 15:30
– 19:30 h (7,5 h diarias).

- Tienda:

En un principio esta función se estima la realizará el mismo equipo que realiza la recepción y la información con el apoyo del equipo de monitores. A medida que evolucione y se incremente el volumen de público, se deberá proceder progresivamente a incrementar esta partida con los recursos indicados a continuación.

JORNADA Y HORARIOS

Responsable tienda:

De martes a sábado: 10:00 – 15:30 / 17:00 – 19:30 h (7,5 h diarias).

Responsable tienda fin de semana:

Sábado y domingo + festivos + lunes de Julio y Agosto: 10:00 – 15:30 / 17:00 – 19:30 h (7,5h diarias).

De 15:30 a 17h cubre la tienda el monitor 2.

En julio y agosto, cuando la Sagardoetxea abre los lunes, el personal de fin de semana trabaja y los de entre semana se turnan para cubrir todos los horarios.

Con estos horarios siempre hay de 5 a 6 personas en el centro, como podemos ver en la siguiente tabla:

JORNADA Y HORARIOS

Empleado	10-11h	11-12h	12-13h	13-14h	14-15h	15-16h	16-17h	17-18h	18-19h	19-20h
Coordinador	[Shaded]				[White]		[Shaded]			[White]
Coord. reservas	[Shaded]			[White]		[Shaded]				[White]
Recepcionista	[White]	[Shaded]				[White]	[Shaded]			[White]
Recepcionista FS	[White]	[Shaded]				[White]	[Shaded]			[White]
Monitor 1	[Shaded]		[White]		[Shaded]				[White]	
Monitor 2	[White]	[Shaded]			[White]	[Shaded]			[White]	
Monitor FS	[White]	[Shaded]			[White]	[Shaded]			[White]	

JORNADA Y HORARIOS

PERIODOS DE VACACIONES

- Las vacaciones se harán en los periodos de menos afluencia de visitantes.
- Las vacaciones del personal de recepción, monitores y tienda se cubrirán con el personal de fin de semana.

PROPUESTA DE PLANTILLA

Para cubrir las necesidades del centro se necesitaría:

Recurso	Horas anuales	Tipo de jornada
Coordinador	1742h	Completa (*)
Coordinador de reservas	1742h	Completa (*)
Recepcionista	1742h	Completa
Recepcionista fin de semana	1060h	Parcial (60%)
Monitor 1	1742h	Completa
Monitor 2	1742h	Completa
Monitor fin de semana	1060h	Parcial (60%)

(*) Estos recursos se comparten con Sagardun y por consiguiente son dedicaciones a tiempo completo entre todas sus actividades.

COMERCIALIZACIÓN

El modelo de gestión que planteamos se basa en la proactividad en el proceso comercial para la captación de los públicos objetivos que detallaremos mas adelante. Se trata de un equipo altamente especializado que necesariamente trabajará, en estrecha colaboración con actividades de Sagardun, para:

- Generación de productos combinados (paquetes) con los agentes culturales, de servicios y empresariales del entorno así como con otros equipamientos turísticos y culturales relacionados.
- Contacto y desarrollo de acuerdos para la promoción y captación de públicos a través de los distintos canales, como agencias, grupos organizados, asociaciones, etc.
- Como indicamos anteriormente, este servicio requiere una vinculación muy estrecha con el proceso de reservas, siendo la reserva un acto de confirmación de una actividad comercial previa.

COMUNICACIÓN

El modelo de gestión que planteamos se basa en creación de valor para los visitantes. Todas las actividades de comercialización requieren de una actividad complementaria de comunicación que es clave para poder conseguir los resultados esperados.

Esta necesidad de comunicación se mantiene durante todo el año, pero es especialmente relevante en el primer año de operación en que se deberá hacer un esfuerzo especial para aprovechar y capitalizar el impacto de la novedad.

En el modelo económico operativo que presentamos no hemos incluido el incremento del primer año en este apartado de comunicación porque no se trata de un coste operativo, sino de una inversión inicial que necesariamente debe realizarse en el marco de Sagardun.

ESTIMACIÓN COSTES OPERATIVOS

SAGARDOETXEA

Costes incluyen impuestos. No incluyen iva

IPC 3%

IPC 3%

IPC 3%

	año1			año2			año3			año4		
	unidades	importe	total	unidades	importe	total	unidades	importe	total	unidades	importe	total
Personal												
Coordinador	0,5	50.000 €	25.000 €	0,5	51.500 €	25.750 €	0,5	53.045 €	26.523 €	0,5	54.636 €	27.318 €
Marketing y Comercialización	0,6	37.463 €	22.478 €	0,6	38.587 €	23.152 €	0,6	39.744 €	23.847 €	0,6	40.937 €	24.562 €
Comunicación y reservas	0,6	30.000 €	18.000 €	0,6	30.900 €	18.540 €	0,6	31.827 €	19.096 €	0,6	32.782 €	19.669 €
Recepción e información	1,5	25.000 €	37.500 €	1,5	25.750 €	38.625 €	1,5	26.523 €	39.784 €	1,5	27.318 €	40.977 €
Monitores	2,5	25.000 €	62.500 €	2,5	25.750 €	64.375 €	3	26.523 €	79.568 €	3,5	27.318 €	95.614 €
Responsable tienda	0	15.000 €	0 €	0,5	15.450 €	7.725 €	1	15.914 €	15.914 €	1,5	16.391 €	24.586 €
Total Personal (coste total)	5,7		165.478 €	6,2		178.167 €	7,2		204.730 €	8,2		232.727 €
Servicios												
Comercialización	0,5	50.000 €	25.000 €	0,5	51.500 €	25.750 €	1	53.045 €	53.045 €	1	54.636 €	54.636 €
Mantenimiento Museografico	1	30.000 €	30.000 €	1	30.900 €	30.900 €	1	31.827 €	31.827 €	1	32.782 €	32.782 €
Total Servicios			55.000 €			56.650 €			84.872 €			87.418 €
otros costes	1	15.000 €	15.000 €	1	15.450 €	15.450 €	1	15.914 €	15.914 €	1	16.391 €	16.391 €
Total otros costes			15.000 €			15.450 €			15.914 €			16.391 €
TOTAL Costes			235.478 €			250.267 €			305.516 €			336.536 €
	año1			año2			año3			año4		

Sagardoetxea

ESTIMACIÓN COSTES OPERATIVOS

El La gestión de Sagardoetxea se realiza conjuntamente con la gestión de Sagardun, especialmente en lo referente a procesos que necesariamente exigen uniformidad y coherencia, como son la dirección general, la comunicación y la comercialización de productos y servicios.

En este sentido, en este estudio reflejaremos el resto de las actividades y costes de Sagardun para llegar al cálculo del resultado neto total de toda la actividad de Sagardun, incluida la Sagardoetxea.

ESTIMACIÓN COSTES OPERATIVOS

En el apartado de personal, contemplamos aquí el resto de las dedicaciones de los perfiles que corresponden a las funciones de dirección general, comercialización y comunicación.

RESTO SAGARDUN

Personal	año1			año2			año3			año4		
	unidades	importe	total	unidades	importe	total	unidades	importe	total	unidades	importe	total
Coordinador	0,5	50.000 €	25.000 €	0,5	51.500 €	25.750 €	0,5	53.045 €	26.523 €	0,5	54.636 €	27.318 €
Marketing y Comercialización	0,4	37.463 €	14.985 €	0	38.587 €	0 €	0	39.744 €	0 €	0	40.937 €	0 €
Comunicación y reservas	0,4	30.000 €	12.000 €	0	30.900 €	0 €	0	31.827 €	0 €	0	32.782 €	0 €
Recepción e información	0	25.000 €	0 €	0	25.750 €	0 €	0	26.523 €	0 €	0	27.318 €	0 €
Monitores	0	25.000 €	0 €	0	25.750 €	0 €	0	26.523 €	0 €	0	27.318 €	0 €
Responsable tienda	0	15.000 €	0 €	0	15.450 €	0 €	0	15.914 €	0 €	0	16.391 €	0 €
Total Personal (coste total)	1,3		51.985 €	0,5		25.750 €	0,5		26.523 €	0,5		27.318 €

11. Propuesta de gestión de los ingresos

INTRODUCCIÓN

En el modelo de gestión y el correspondiente modelo económico operativo que planteamos, hemos estimado una clasificación simplificada de públicos a la que hemos asociado una hipótesis de tarifas de visita simplificadas vía descuentos.

Para no incrementar los segmentos tarifarios (que conllevaría una mayor complejidad del modelo sin aportar mayor precisión), promediamos las gratuidades y descuentos especiales (jubilados, estudiantes, etc.) con los individuales que consumen la tarifa básica, que son la mayoría. Por ello la tarifa conlleva un descuento, pero que es el resultado de promediar los completos con descuentos y gratuitos. Muchas veces, cuando se hacen estas estimaciones, se olvidan estos aspectos y las expectativas no acaban siendo realistas.

PÚBLICOS Y TARIFAS

En el modelo económico operativo que planteamos, hemos estimado las siguientes tipologías de públicos, con las correspondientes tarifas:

Tarifas

Individual / Bonificadas
Grupos
Agencias
Estudiantes
Profesionales

año1		año2		año3		año4	
BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.
7,00 €		7,00 €		7,00 €		7,00 €	
6,30 €	10%	6,30 €	10%	6,30 €	10%	6,30 €	10%
6,00 €	15%	6,00 €	15%	6,00 €	15%	6,00 €	15%
5,30 €	25%	5,30 €	25%	5,30 €	25%	5,30 €	25%
5,00 €		5,00 €		5,00 €		5,00 €	
15,00 €		15,00 €		15,00 €		15,00 €	

En el modelo económico operativo que planteamos, además, hemos contemplado dos visitas adicionales, la cata especializada, y las actividades y talleres:

Cata especializada

año1		año2		año3		año4	
BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.
6,00 €		6,00 €		6,00 €		6,00 €	
6,00 €	0%	6,00 €	0%	6,00 €	0%	6,00 €	0%

Actividades - Talleres

año1		año2		año3		año4	
BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.	BASE	dto.
10,00 €		10,00 €		10,00 €		10,00 €	
10,00 €	0%	10,00 €	0%	10,00 €	0%	10,00 €	0%

NÚMERO Y TIPO DE VISITANTES

NÚMERO DE VISITANTES ESTIMADO

En el modelo económico operativo que planteamos, hemos estimado un volumen de público tomando como base varios factores resultantes del estudio de benchmarking, combinado con la expectativa de atracción que, según nuestra experiencia, generará la nueva Sagardoetxea, en base al marco tarifario establecido.

El número de visitas objetivo que hemos establecido es de 40.000 visitas al año, de las cuales 5.000 estimamos corresponderán a estudiantes, y 2.000 a profesionales (visitas especializadas de personas vinculadas al sector de la Sidra). Las 35.000 visitas restantes se distribuyen entre visita individual/bonificada (65%), visitas de grupos (30%), y visitas de agencias (15%).

Por último, estimamos que un 10% de las visitas individuales realizarán la Cata Especializada, y/o los talleres y actividades, que tienen un coste por separado.

VOLUMEN DE PÚBLICO OBJETIVO

Nos referimos al número de visitantes como *Volumen de público objetivo* porque este volumen no se consigue desde el primer día, sino que se ve afectado por unas rampas de evolución que determinan el comportamiento de cada tipo de público en el tiempo.

Este volumen de público se estima que se alcanzará en un periodo de 4 años de funcionamiento siguiendo la gestión y la comercialización y comunicación proactiva que describimos en los puntos anteriores.

TOTAL		40.000
	%	
Individual / Bonificadas	65%	22.750
Grupos	20%	7.000
Agencias	15%	5.250
Estudiantes		5.000
Profesionales	2.000	
Cata especializada	10%	2.275
Actividades - Talleres	10%	2.275

TIPOLOGÍA Y EVOLUCIÓN DE PÚBLICO

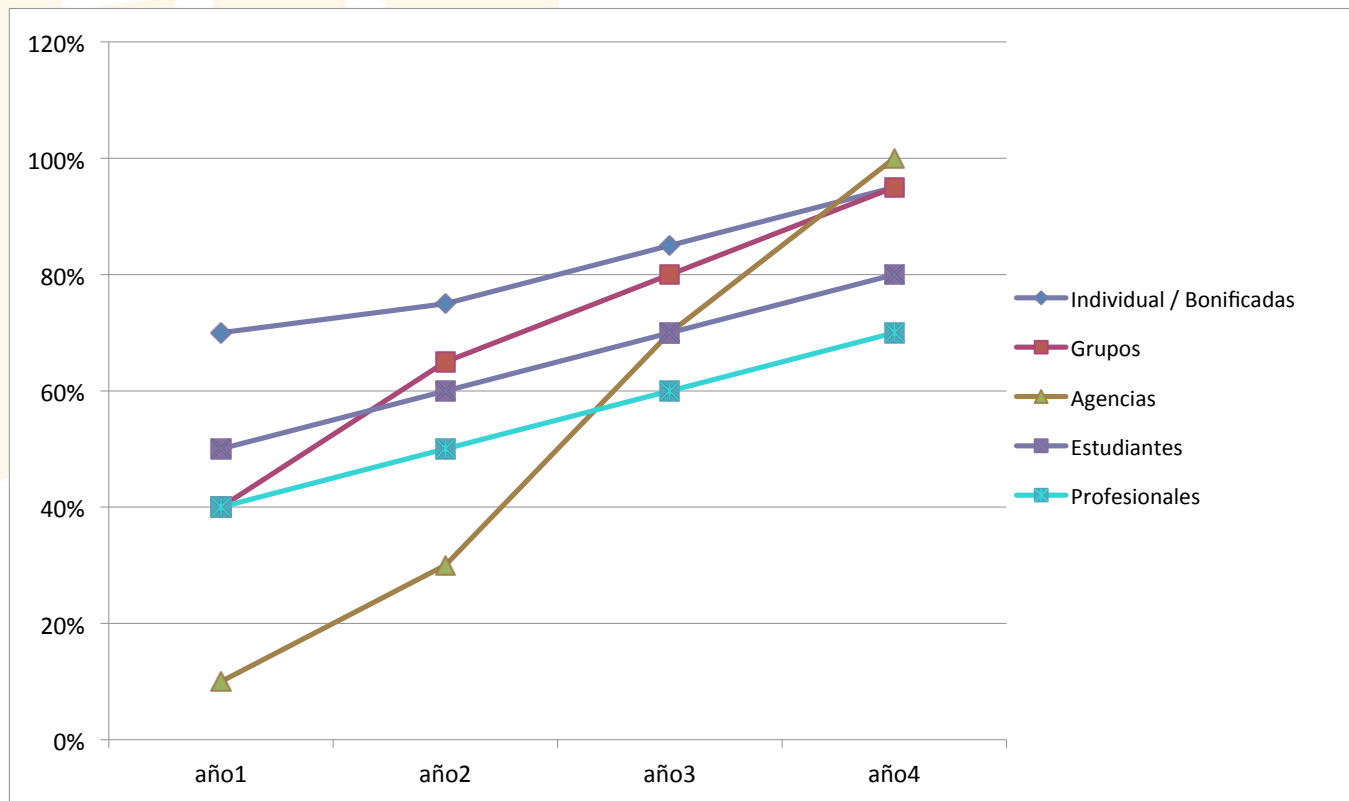
La experiencia demuestra que cada tipología de públicos evoluciona de forma diferente en el tiempo:

- **Público individual:** es el que mas rápidamente conoce la existencia del centro y se mueve por la novedad, pero se estabiliza rápidamente .
- **Publico organizado en grupos:** es un proceso de comercialización mas complejo porque es mas difícil poder contactar con estos grupos de interés para promocionar nuestra oferta, y por tanto su crecimiento es más lento pero mas duradero en el tiempo.
- **Público de agencias:** es el que tarda más en desarrollarse debido a que deben primero conocer la oferta, realizar después un periodo de pruebas de la nueva visita para, posteriormente, negociar condiciones y programarlo en sus catálogos y promociones, y finalmente desarrollar su potencial.

Sagardoetxea

- Público escolar: normalmente tiene un comportamiento lento por el simple hecho que las escuelas tienen que programar sus visita con mucha antelación. En el caso de Sagardoetxea no es un tema desconocido, con lo que estimamos que la rampa de crecimiento será mas plana de lo habitual.
- Público profesional: es el publico del sector que estimamos será de un volumen moderado, pero que dada la calidad del proyecto de Sagardun y Sagardoetxea, constituirá un flujo creciente de visitantes.

RAMPAS DE CRECIMIENTO DEL PÚBLICO ESTIMADO



PÚBLICO AJUSTADO POR RAMPAS DE EVOLUCIÓN

En base a lo establecido anteriormente, el volumen de visitas estimado para cada tipo de público, ajustado por rampas de crecimiento descritas para los cuatro primeros años de operación de la nueva Sagardoetxea es el indicado en la siguiente tabla:

Público ajustado por rampas de evolución				
	<u>año1</u>	<u>año2</u>	<u>año3</u>	<u>año4</u>
Individual / Bonificadas	15.925	17.063	19.338	21.613
Grupos	2.800	4.550	5.600	6.650
Agencias	525	1.575	3.675	5.250
Estudiantes	2.500	3.000	3.500	4.000
TOTAL	21.750	26.188	32.113	37.513
Profesionales	800	1.000	1.200	1.400
Cata especializada	1.593	1.706	1.934	2.161
Actividades - Talleres	1.593	1.706	1.934	2.161
Total visitas	25.735	30.600	37.180	43.235

OTRAS FUENTES DE INGRESOS

LA TIENDA

Estimamos que la nueva Sagardoetxea continuará ofreciendo a sus visitantes una experiencia de compra de productos relacionados que no sólo complementará la experiencia de visita, sino que contribuirá al desarrollo cultural del visitante.

Esta actividad genera un resultado neto positivo de contribución que, en base a la experiencia actual, hemos estimado en el equivalente a 1,8 € por visitante. La estimación de ingresos de una tienda de un centro cultural en base a un importe fijo para cada visitante es un método generalmente aceptado.

Tienda	
ratio compra	100%
consumo promedio	4,50 €
Margen neto	40%
consumo neto promedio	1,80 €

LAS ACTIVIDADES GUIADAS Y TALLERES

Estimamos que la nueva Sagardoetxea continuará ofreciendo a sus visitantes una amplia oferta de talleres y actividades que sea dinámica y adaptada a diversos públicos.

También entendemos que nuestro programa de actividades se podrá complementar con empresas especializadas en régimen de colaboración, y que dichas actividades requerirán de un número mínimo de asistentes para su realización, con lo que si no se consigue el mínimo número de participantes no se realiza la actividad. Es probable que estas actividades, así como otros servicios, si han sido gestionadas y reservadas por la Sagardoetxea, generen comisiones que se contabilizarían como ingresos extraordinarios que no hemos contemplado en este modelo.

Asimismo, las entidades y asociaciones relacionadas con Sagardoetxea continuarán participando en estas actividades.

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS

En base a todo lo descrito anteriormente, hemos realizado la estimación de ingresos anual para cada uno de los cuatro primeros años de operación.

Véanse los cuadros que siguen en las siguientes páginas.

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS: AÑO 1

INGRESOS		AÑO1		
Venta de entradas				
	Tarifa	publicos		
Individual / Bonificadas	6,3 €	15.925		100.328 €
Grupos	6,0 €	2.800		16.800 €
Agencias	5,3 €	525		2.783 €
Estudiantes	5,0 €	2.500		12.500 €
Profesionales	15,0 €	800		12.000 €
		22.550		144.410 €
Cata especializada				
	tarifa	visitas/exp		
		10%		
Cata especializada	6 €	del publico individual	1.593	9.555 €
				9.555 €
Actividades - Talleres				
	tarifa	visitas/actividades		
		10%		
Actividades - Talleres	10 €	del publico individual	1.593	15.925 €
				15.925 €
Tienda				
	ingreso neto	ratio compra		
		100%		
Tienda	1,80 €	de todos los publicos	22.550	40.590 €
				40.590 €
TOTAL Ingresos		Total visitas	25.735	210.480 €

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS: AÑO 2

INGRESOS		AÑO2		
Venta de entradas				
	Tarifa	publicos		
Individual / Bonificadas	6,3 €	17.063		107.494 €
Grupos	6,0 €	4.550		27.300 €
Agencias	5,3 €	1.575		8.348 €
Estudiantes	5,0 €	3.000		15.000 €
Profesionales	15,0 €	1.000		15.000 €
		27.188		173.141 €
Cata especializada				
	tarifa	visitas/exp		
		10%		
Cata especializada	6 €	del publico individual	1.706	10.238 €
				10.238 €
Actividades - Talleres				
	tarifa	visitas/actividades		
		10%		
Actividades - Talleres	10 €	del publico individual	1.706	17.063 €
				17.063 €
Tienda				
	ingreso neto	ratio compra		
		100%		
Tienda	1,80 €	de todos los publicos	27.188	48.938 €
				48.938 €
TOTAL Ingresos		Total visitas	30.600	249.379 €

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS: AÑO 3

INGRESOS	AÑO3		
Venta de entradas			
Individual / Bonificadas	Tarifa	publicos	
Grupos	6,3 €	19.338	121.826 €
Agencias	6,0 €	5.600	33.600 €
Estudiantes	5,3 €	3.675	19.478 €
Profesionales	5,0 €	3.500	17.500 €
	15,0 €	1.200	18.000 €
		33.313	210.404 €
Cata especializada	tarifa	visitas/expo 10% del publico individual	
Cata especializada	6 €	1.934	11.603 €
			11.603 €
Actividades - Talleres	tarifa	visitas/actividades 10% del publico individual	
Actividades - Talleres	10 €	1.934	19.338 €
			19.338 €
Tienda	ingreso neto	ratio compra 100% de todos los publicos	
Tienda	1,80 €	33.313	59.963 €
			59.963 €
TOTAL Ingresos		Total visitas	37.180
			301.306 €

ESTIMACIÓN ANUAL DE INGRESOS: AÑO 4

INGRESOS		AÑO4		
Venta de entradas				
	Tarifa	publicos		
Individual / Bonificadas	6,3 €	21.613		136.159 €
Grupos	6,0 €	6.650		39.900 €
Agencias	5,3 €	5.250		27.825 €
Estudiantes	5,0 €	4.000		20.000 €
Profesionales	15,0 €	1.400		21.000 €
		38.913		244.884 €
Cata especializada				
	tarifa	visitas/expo		
		10%		
Cata especializada	6 €	del publico individual	2.161	12.968 €
				12.968 €
Actividades - Talleres				
	tarifa	visitas/actividades		
		10%		
Actividades - Talleres	10 €	del publico individual	2.161	21.613 €
				21.613 €
Tienda				
	ingreso neto	ratio compra		
		100%		
Tienda	1,80 €	de todos los publicos	38.913	70.043 €
				70.043 €
TOTAL Ingresos		Total visitas	43.235	349.506 €

12.Propuesta de escenarios económicos

CUENTA DE RESULTADOS ANUAL: TABLA RESUMEN RESULTADO OPERACIONES

	<u>año1</u>	<u>variación</u>	<u>año2</u>	<u>variación</u>	<u>año3</u>	<u>variación</u>	<u>año4</u>
Visitas	25.735	19%	30.600	22%	37.180	16%	43.235
Costes	235.478 €		250.267 €		305.516 €		336.536 €
Ingresos Sagardoetxea							
Individual / Bonificadas	100.328 €	7%	107.494 €	13%	121.826 €	12%	136.159 €
Grupos	16.800 €	63%	27.300 €	23%	33.600 €	19%	39.900 €
Agencias	2.783 €	200%	8.348 €	133%	19.478 €	43%	27.825 €
Estudiantes	12.500 €	20%	15.000 €	17%	17.500 €	14%	20.000 €
Profesionales	12.000 €	25%	15.000 €	20%	18.000 €	17%	21.000 €
Cata especializada	9.555 €	7%	10.238 €	13%	11.603 €	12%	12.968 €
Actividades - Talleres	15.925 €	7%	17.063 €	13%	19.338 €	12%	21.613 €
Tienda	40.590 €	21%	48.938 €	23%	59.963 €	17%	70.043 €
paquetes							
ratio exito	20%						
neto por venta	1 €		5.147 €		6.120 €		7.436 €
							8.647 €
Total Ingresos	215.627 €	18%	255.499 €	21%	308.742 €	16%	358.153 €
Resultado	-19.851 €		5.232 €		3.227 €		21.618 €

Sagardoetxea

El estudio indica que el primer año se generan más costes que ingresos, con un resultado operativo estimado de 19.851 € de pérdida, debido al efecto arranque de las rampas de evolución de públicos.

Como hemos indicado inicialmente, el primer año es necesario hacer un esfuerzo de inversión en comunicación y promoción que no sólo está orientado a realizar el lanzamiento mediático de la nueva Sagardoetxea, sino también, y muy especialmente, a movilizar el público individual que es el que con más facilidad podrá acudir a vivir la experiencia de la nueva Sagardoetxea e incrementar los ingresos del primer año evitando un resultado inicial negativo y generando la inercia necesaria para el desarrollo del proyecto cultural y turístico.

Sagardoetxea

Como ya hemos indicado al principio de esta sección, además del personal al que ya nos hemos referido, otro elemento de costes de Sagardun corresponde a la organización de fiestas, compra de elementos subvencionables y estructura, que junto con los costes de personal atribuidos en el punto anterior nos da un total de costes del resto de Sagardun indicados en la siguiente tabla:

Resto Sagardun		año1	año2	año3	año4
costes					
	personal	51.985 €	25.750 €	26.523 €	27.318 €
	organización fiestas, etc.	14.886 €	15.333 €	15.793 €	16.266 €
	compra elementos subvencionables	42.075 €			
	estructura	28.153 €	28.998 €	29.868 €	30.764 €
		<u>137.099 €</u>	<u>70.080 €</u>	<u>72.183 €</u>	<u>74.348 €</u>

SAGARDOETXEA

En el apartado de ingresos del resto de Sagardun (sin contemplar la Sagardoetxea), tenemos las siguientes partidas:

Resto Sagardun		año1	año2	año3	año4
<u>ingresos</u>					
	SUBVENCIONES	66.999 €			
	ingresos por fiestas	6.000 €	6.500 €	7.000 €	7.500 €
	CUOTAS SIDRERIAS	35.000 €	35.000 €	36.050 €	37.132 €
	CUOTAS AYUNTAMIENTOS	35.000 €			
		<u>142.999 €</u>	<u>41.500 €</u>	<u>43.050 €</u>	<u>44.632 €</u>

El resultado de explotación del resto de Sagardun, considerando los costes i los ingresos descritos, es de 5.900€ positivos.

13. Indicadores de evaluación y seguimiento

INDICADORES

Para el correcto seguimiento de la actividad relacionada con la gestión de la Sagardoetxea, es preciso recopilar información con un sistema informatizado (tipo Euromus), y analizar la información de varias fuentes de forma periódica.

Los informes y periodicidad de los mismos son clave para la correcta gestión.

a) Informes semanal con datos básicos:

- Número de productos o actividades vendidas.
- Ingresos.
- Públicos.
- Reservas realizadas.
- Procedencia de los visitantes.
- Como han conocido el centro (canales de comunicación).
- Registro de datos de grupos, agencias, etc.
- Encuesta de satisfacción.
- Listado de Incidencias.

b) Un informe mensual con indicadores de gestión:

- Número de público, por tipo, actividades, etc.
- Comparativas (vs. datos anteriores).
- Ingresos.
- Procedencia.
- Satisfacción (encuestas de satisfacción).
- Motivación (como nos han conocido, porque nos han visitado).
- Informe numérico de reservas (Reunión técnica mensual –mínima periodicidad–.entre la gerencia de Sagardun y la dirección de Sagardoetxea).

SAGARDOETXEA

c) Un informe semestral con información cuantitativa y cualitativa sobre la evolución de la gestión de SagarDOETXEA. Este informe:

- Analiza los datos cuantitativos.
- Valora los resultados obtenidos y extrae conclusiones.
- Recoje todas las acciones comerciales y de promoción realizadas.
- Propone nuevas acciones para el semestre siguiente que se presenta en la reunión semestral con todas las personas i entidades vinculadas.

d) Informe anual. Cierre del ejercicio, sobre la gestión a lo largo de todo el ejercicio, coincidiendo con el cierre del segundo semestre.