

OSTATUAK INDARTZEKO PLAN BATERATUA

EKAINA 2017

AURKIBIDEA

0. AURREKARIAK.....	5
1. BURUTUTAKO ANALISIA.....	6
1.1. DOKUMENTAZIO AURRETIAZKO IKERKETA.....	6
1.2. BILERAK GIPUZKOAKO OSTALARITZA ELKARTEAREKIN ETA TOLOMENDIREKIN.....	6
1.3. ERAGILE NAGUSIENEKIN ELKARRIZKETAK.....	7
1.4 . GIPUZKOAKO OSTALARITZA ELKARTEA ETA IRAGEST BILERAK.....	7
2. EGOERAREN DIAGNOSTIKOA.....	8
2.1. UDALETXEAK.....	8
2.2. BIZILAGUNEKIN HARREMANA.....	9
2.3. OSTATUEN EGOERA.....	10
2.4. ADITUEN BISIOA.....	11
3. BANAKAKO ANALISIA.....	12
3.1. ALTZOKO OSTATUA.....	14
3.2. BALIARRAINGO OSTATUA.....	16
3.3. BEDAIOKO OSTATUA.....	17
3.4. GOIATZEKO OSTATUA.....	19
3.5. HERNIALDEKO OSTATUA.....	21
3.6. OREXAKO OSTATUA.....	23
4. AMIA ETA CAME ANALISIA.....	25
4.1. AMIA ANALISIA.....	25
4.1.1. KANPO ANALISIA.....	25
4.1.2. BARNE ANALISIA.....	27
4.1.3. AMIA MATRIZA.....	29
4.2. CAME ANALISIA.....	30
4.2.1. AMIAKO EZAUGARRI GARRANTZITSUENAK CAME SORTZERAKOAN.....	31
4.2.2. CAME MATRIZA.....	32
5. ESTRATEGIA NAGUSIA.....	33
6. MODELOAREN DESKRIBAPENA.....	37
6.1. TABERNA/JATETXE ETA SOZIEDADE GASTRONOMIKO BATEKIKO DESBERDINTASUNAK .	37
6.1.1. TABERNA / JATETXEA.....	37
6.1.2. SOZIEDADE GASTRONOMIKOA.....	38
6.2. MISIOA, BISIOA ETA BALIOAK.....	39
6.3. IRUDI KORPORATIBOA.....	39
6.4. ZERBITZU PUBLIKOA.....	41

6.5. KOLEKTIBO KONPROMISUA	42
6.6. KUDEAKETA ARDURATSUA.....	43
6.7. SINERGIAK SAREAN	43
7. OSTALARITZA EREDUAREN EGITURA.....	44
7.1. PRODUKTUA.....	44
7.1.1. BARRA.....	45
7.1.2. JANGELA	45
7.2. ESKAINTZA GASTRONOMIKOA	46
7.3. ZERBITZUA.....	48
7.4. BEZEROEN SEGMENTAZIOA	49
8. KUDEAKETA MODELOA	50
8.1. JARDUERA.....	50
8.2. BEZERO POTENTZIALA.....	51
8.3. LEHIAKIDEAK	51
8.4. HORNIKUNTZA.....	52
8.5. EKONOMIKO – FINANTZIEROA.....	52
8.5.1. LEHENENGO USTEZKOA	52
8.5.2. BIGARREN USTEZKOA.....	59
8.5.3. HIRUGARREN. USTEZKOA.....	60
9. KOORDINAZIO BULEGOA.....	63
9.1. MONITORIZAZIOA	63
9.2. EROSKETA ZENTRALA	64
9.3. FORMAKUNTZA	64
9.4. DINAMIZAZIOA.....	64
10. MARKO JURIDIKOA.....	65
10.1. PLEGUEN MODELIZAZIOA	66
10.2. KONTZESIO AURREKO ZIKLO FORMAKUNTZA.....	66
10.3. JARRAIPENERAKO BALDINTZAK.....	667
10.4. KOORDINAZIO BULEGOAREN KONTRATUA.....	67
10.5. EGITURAZKO DEFIZITA	67
11. PROFESIOALEN GARAPENA	68
11.1. PROFESIOALEN DATU BASEA.....	68
11.2. MASTER ESPEZIALIZAZIO BAT SORTU.....	68
11.3. KALITATEZKO ZERRENDA.....	69
11.4. PROIEKTUKO PARTEHARTZAILEAK	69
12. ALIANTZAK.....	70

13. UDALAREN ETA BIZILAGUNEN PARTEHARTZEA	70
13.1. UDALETXEAK	70
13.2. HERRIKO BIZTANLERIA	73

0. AURREKARIAK

- Tolomendiren eskaeratik sortu zen proiektu hau, haiek Tolosaldeako ostatuen inguruan sortzen ari diren arazoak direla eta zuten kezkatik, hain zuzen. Proiektuaren helburu nagusia etorkizunean garrantzia edukiko duten faktoreak identifikatzea da, baita gaur egun martxan dauden ostatu ezberdinen garapena ezagutzea ere.
- Hauek lortzeko, sei ostatu barneratzen dituen proiektu pilotu bat definitu da, egoitzak kokatuta dauden herriak ere aztertzen dituenak. Hauen ezaugarriak ezagutzen saiatzeaz gain, beraien bilakaera eta beraien arteko berdintasun eta ezberdintasunak identifikatu dira. Sei ostatu hauek adierazgarritasun nahikoa dutela uste dugu etorkizunean eskala handiago batean erabiliko diren ondorioak ateratzeko.
- Proiektua burutu den bitartean, bere laguntza eskaini diguten ostatuetakoa arduradunekin zein herritarrekin elkarlanean aritzeko aukera izan dugu.
- Era berean, sektorean erreferente diren pertsona esanguratsuekin lan egiteko aukera ere izan dugu, baita ostalaritza munduko pertsonekin ere.
- Informazioaren zatirik handiena pertsona guzti hauekin izan ditugun elkarrizketetatik eskuratu dugu, sektorearekin egunero harremanean dauden pertsonekin zuzenean hitz eginez, datuak kontrastatzeko kanpo-auditoriak egin ez badira ere. Hala ere, nabarmentzekoa da hizketakide guztiek errealitatea leialki transmititzeko interesa zutela.

1. BURUTUTAKO ANALISIA

Proiektu honen garapenean burututako ekintza desberdinak honela deskribatu ahal daitezke:

1.1. DOKUMENTAZIO AURRETIAZKO IKERKETA

Proiektuarekin hasi aurretik dokumentu ezberdinak aztertu ziren: hala nola, bost ostatuena (Alkiza, Altzo, Baliarrain, Hernialde eta Oresa) diagnostikoa biltzen duen txosten bat eta Ostalaritza Elkartek burututako bestelako txostenak.

1.2. BILERAK GIPIZKOAKO OSTALARITZA ELKARTEAREKIN ETA TOLOMENDIREKIN.

Ostalaritza Elkarteko eta Tolomendiko langileen artean hainbat bilera ospatu ziren bai proiektua hasi aurretik baita hau burutzen ari zen bitartean ere:

- Gipuzkoako Ostalaritza Elkartetik Kino Martinez eta Ione Anza ibili dira lanean. Kontsultatzaile taldearekin ospatutako bilera hauetan Ostalaritza Elkarteari eskatutako lana aurkeztu zen, baita hau garatzeko jarraitu beharreko metodologia ere.
- Bestalde, beste erakundeetatik proiektuan parte hartu duten pertsonak hurrengoak dira: Iker Karrera eta Imanol Olano (Tolomendi); Olatz Ilarregi (Tolosaldea Garatzen) eta Maite Andres (Hazi).

Bilera hauek proiektuaren beharrak aztertuz hasi ziren eta, beranduago, honen garapenaren jarraipena egiteko balio izan dute.

1.3. ERAGILE NAGUSIENEKIN ELKARRIZKETAK

Gipuzkoako Ostalaritza Elkartek egindako ikerketa sei ostatuetao lagin batean oinarritzen da, Tolosaldean 21 ostatu badaude ere. Ikerketa hau aurrera eramateko hurrengo eragileekin ospatu dira bilerak:

1. Ostatuen egoitzak dauden herrietako udalekin,
2. Elkarrizketa egiteko aukera eskaini diguten ostatuetao arduradunekin
3. Ostalaritza eta elikagaien banaketako sektoreko profesionalekin, proiektuaren nondik norakoak azaldu eta honen inguruan beraien iritzia transmititu digutenak.

Lehen fase honetan parte hartu duten ostatuak hurrengo hauek dira:

1. Altzo
2. Baliarrain
3. Bedaio
4. Goiatz
5. Hernialde
6. Orea

Bai Udaletxeekin baita ostatuetao arduradunekin ospatutako bilerak hiru asteko epean burutu ziren. Aipatutako bileretatik ostatuena egoeraren inguruan iritzi sendoak atera ziren.

1.4 . GIPUZKOAKO OSTALARITZA ELKARTEA ETA IRAGEST BILERAK

Azken 3 hilabeteetan hainbat barne-bilera eduki dira Gipuzkoako Ostalaritza Elkarteko teknikari eta aholkularitza taldeetako pertsonen artean. Gipuzkoako Ostalaritzako teknikoek sektorearen inguruan duten jakintza sakona oso osagarriak izan dira kolaboratzaile den aholkularitzako pertsonak duten merkatuaren eta kudeaketa estrategikoaren jakintzarekin.

2. EGOERAREN DIAGNOSTIKOA

2.1. UDALETXEAK

Kontsultore taldeak herri ezberdinetako udaletxeekin burutu dituen bilerak, ideia orokor bat sortzen hasteko balio izan diete. Batez ere, gaur egun ostatuek bizi duten egoera zein den, ostatuaren onuradunak dituen lanak eta hauen errealitatea, baita bertako bizilagun eta udaletxearen ikuspegiak. Orokorrean gai honen inguruan sortzen den politika ezagutu eta egoerari aurre egiteko ekintzak azaltzen eta definitzen joateko.

Udaletxe guztiak bat datoz:

- Ostatuaren kargua daramaten pertsonak negozioaren kudeaketan azaltzen duten formakuntza baxua edota exkaxa dela.
- Bizilagunen borondate eza ostatuaren kargua hartzeko orduan.
- Ezaugarri hauetako instalazio bat martxan jartzeko beharko litzatekeen perfil egokiko pertsonak erakartzeko zailtasunak.
- Ostaturen batek euskaraz hitz egiten ez dakien arduradunen bat edukitzea.
- Lizentziaren errotazio altua.
- Hainbat kasutan, aurreko egokitzapenetan, ostatuak modu eraginkorrean funtzionatzea, bizilagunek zerbitzua oso ondo baloratuz.
- Arrakasta lortu duten kasu ugarietan, ostatuko kudeatzaileak sartutako ordu kantitate eta dedikazio maximo baten fruitu izan da.

Egoera hau sarritan areagotzen da Udaletxeak Ostatuko arduradunen bilaketa aktibo bat ez duelako burutzen, soilik pleguak Gipuzkoako Buletin Ofizialen argitaratzeaz arduratzen da.

Bestetik, bildutako Udaletxeen artean inplikazio maila ezberdinak antzeman dira, baina gaur egun gehiago saiatzen ari dira koordinaketa egoki bat egon dadin.

Ostatuek ongi funtziona dezaten edozein ideia berriren aurrean irekiak azaltzen dira, Ostatuak ahalik eta neurri handienez errentagarriak izan daitezen eta bere funtzio soziala herriarekiko ez dezaten alde batera utzi.

Gaur egungo Ostatu asko gaizki kudeatzen direla ikusi da, bertan aurkitzen den pertsonalak eduki beharreko perfila betetzen ez duela, eta gainera oso errekonozimientu edo izen gutxi duen lan bat dela.

2.2. BIZILAGUNEKIN HARREMANA

Herriko bizilagunak jardueraren zati garrantzitsu bat dira, ia asteko irabazi guztien jatorri direlako.

OSTATUAK EKINTZA SOZIAL BAT ASETZEN DU, ZERBITZU PUBLIKO BAT DA.

Ikerketa burutzen ibili garen denbora guztian zehar, oso argi ikusi da herrian ezaugarri hauetako ostatu bat irekita mantentzeak daukan garrantzia, herritarren arteko harremanak dinamizatzen baititu. Horretaz gain, zerbitzu publiko bat da, landa eremuaren bilakaera zaintzen duena eta produktu lokala promozionatzen duena.

Hala ere, bertako herritarrek kasu ugarian ez dute erabakia hartzen den garaian inongo botorik, pisu guztia Ostatuaren kargu dagoen pertsonak edukiz.

Ostatuarekiko herriko biztanleriaren jarrerak fase ezberdinak igarotzen ditu, herri gehienetan antzeko joera edukiz.

1. Ostatuaren arduradun berri bat iristen denean, herritarrak taldean bertara gerturatzeko dira. Egunak igarotzen doazen neurrian, berrikuntza edo nobedade kutsua galtzen doa eta egoitza bisitatzeari uzten joaten dira.
2. Bigarren fasea izaten da kritikoena. Kasu desberdinak eman daitezke.
 - a. Alde batetik, bizilagunek zerbitzu on bat ematen dela ikusten badute, tratua atsegin batekin eta beraien beharrak asetzen badituzte, Ostatu bisitatzen jarraitzen dute, bizitza soziala bertan eginez.
 - b. Bestetik, eskaintzen den zerbitzua eskasa edo txarra bada, ostatuko arduradunarekin arazoak edukitzen badira eta bere lana gaizki egiten ari dela ikusten badute, herritarrek egoitzari bizkarra ematen diote eta oso zaila gertatzen da berriro publiko hau erakartzea.

Egindako aurre analisian zehar, garrantzizkoa ikusten da herritarrekin lotura estuak eraikitzea, proiektuaren partaide sentiaraztea zerbitzuari fideltasuna eskaini diezaioten. Kasu batzuetan Ostatuaren arduraduna herriarengatik boikotatua sentitu izan da.

Udaletxe guztiek bat egin duten ezaugarrietako bat hurrengoa da, Ostatuak eskatzen dituen ezaugarri eta jarrerak betetzen ez dituen pertsona bat edukitzea nahiago dutela hura itxita mantentzea baino. Honen arrazoia, herri ugarian aisialdiko egoitza bakarra izateagatik da.

2.3. OSTATUEN EGOERA

Aztertu diren sei ostatuaren gainean, kontsultore taldeak hurrengo eran lan egin du:

- a) Bi Ostaturekin biltzea bakarrik lortu du. Hauen jarrera positiboa izan da eta beraien esperientzia era naturalean azaldu eta kontatu dute.
- b) Momentu hauetan, bi ostatu arduradunik gabe daude eta hauen ibilbidea Udaletxeek eta herritarrek azaldua izan da beraien esperientziak kontatuz. Hala ere egoitza hauek nahiz eta itxiak aurkitu bisitatuak izan dira. Hauek etorkizunean irekiak izateko behar dituzten egokitzapen lanen nondik norakoak ere errebisatu dira.
- c) Gelditzen diren beste biak ez zuten kontsultorearekin bildu nahi, egoera honek oso argi azaltzen duelarik beraien aldetik duten jarrera eta interes falta. Hala ere bi Ostatu hauetara gerturatu gara eta hauek bisitatuak izan dira.

Nahiz eta bi ostatuko arduradunen zuzeneko istorioak jaso lehen eskutik, hiru egoeren baturak (*arduradun falta eta jarrera negatiboa azaldu dutenak kontsultorekin biltzeko*) egoeraren errealitatea oso ondo azaltzen du, izan ere eman daitezkeen egoera ezberdinak ezagutzeko aukera ematen du. Itxita dagoen ostatu, funtzionatzen ez duen ostatu eta primeran lan egiten duenarena.

Ostatuetako arduradunekin edukitako elkarrizketetatik eta Gipuzkoako Ostalaritza taldeak bestelako establezimenduetatik jasotako informazioarekin, ondorio komunak eta estrapolagarriak lortu dira:

- Kudeaketa eta negozio baten eguneroko gestioen inguruan formazio eskasa eta ezjakintasun nabaria. Kostuen eta erosketen eragiketak burutzean ezjakintasuna.
- Aste-bukaerak duten garrantzi eta pisua, kanpoko jendea bazkaltzera edo afaltzera gerturazten denean. Hauek dira asteko sarrerren zati handiena.
- Jendea gerturatzeko ekintzak antolatzeke zailtasun edo interes falta.
- Ostatuak bertara bideratzea eskatzen duen ordu kantitate altua.
- Arduradunei Ostatuak ekartzen dizkien diru sarrera baxuak, non egoera askotan lan osagarri bat aurkitzera derrigortuta dauden.
- Erlazio eta komunikazio maila desberdinak herritar edota Udaletxearekin.

2.4. ADITUEN BISIOA

- Egungo egoeraren eta hauen gainean egindako diagnostikoan, komunak diren gai dezente atera dira. Etorkizunean gakoak izan behar duten faktoreen deskribapenean ere.
- Adituak bat datoz Ostatuaren kontzeptuak bere identitatea lortu beharra daukala, beren egungo desberdintasunak pixkanaka desagerraraziz eta bere kontzeptualizazioa euskal balioetara, hemengo gastronomiara eta kultura zerbitzuetara bideratutako establezimendu bat sortuz.
- Adituen ustez Ostatuen egoitzetan orokortu behar diren ezaugarriak honako hauek izango lirateke:
 - ✓ Euskal landaguneen estetika eta irudia, ohiko jatetxe tabernatik bereiziko dituen eta bertako gastronomia landuko duena.
 - ✓ Gure baloreetan oinarritutako zerbitzua, bezeroaren aurrean euskara izanik oinarri.
 - ✓ Eskainitako produktuaren ikuspegitik, gure sukaldaritza tradizionala eskaini behar du ahalik eta gertueneko produktuekin.

- ✓ Ostatuak bizilagunei hainbat zerbitzu eskaini behar dizkiela nabarmentzen da (enkargu edo paketeak jaso, elkartrukeak...) ostatuak zerbitzu-emaile papera betez herritarrengandik hurbilago egotea lortuko duelako.
- ✓ Zerbitzu emailearen testuinguruan, herriko, eskualdeko zein lurraldeko turismo eskaintzaren informazioa eskaini beharko luke horretarako beharrezko soportek eta hitzezko azalpenak landuaz.
- ✓ Bestetik gomendagarria litzateke ostatuaren gune batean bertako baserriko produktuen eta ohiko eguneroko beharrak asetzeko produktuen gune bat izatea.
- ✓ Maila profesionalean adituen ustez oso zaila da arduradun bakarrak perfil gastronomikoa eta kudeaketarako gaitasuna biltzea, hala ere, perfil horiek bultzatzeko eta prestatzeko heziketan ahaleginak egin beharra azpimarratzen da.
- ✓ Azkenik, Ostatu eta Udalen arteko sinergiak aprobetxatu beharra ikusten dute koordinaturik lan egiteko hainbat iradokizun emanaz.

3. BANAKAKO ANALISIA

Aurretik aipatu dugun moduan, aztertu diren 6 ostatuek beraien artean antzekotasun ugari aurkezten dituzte, gainera beraien artean eman daitezkeen hiru kasuistika ezberdinak bilduz:

- **Itxita dagoen ostatua**, pertsona kudeatzailea ez daukalako.
- Desioko lukeen moduan **funtzionatzen ez duten ostatuak**.
- Primeran **funtzionatzen duten ostatuak**.

Azaltzen ditugun eszenatoki desberdinak direla eta, bakoitzaren gaur egungo egoera aztertzen hasiko gara, faktore ezberdinak baloratuz eta beharrezkoak diren balioak ebaluatuz. Guzti honen helburua estandarizatzea da, balio bat bestearekiko alderatuz, eguneroko martxa baldintzatzen dutenak benetan zeintzuk diren ezagutzeko.

Ostatu bakoitzaren analisisian sartu aurretik, ebaluatuko ditugun balioak zeintzuk izango diren begiratuko ditugu:

I. PARAMETRO ZENBATZAILEAK

- a) Kokapen kualitatiboa: ez soilik herriaren nukleoarekiko duen distantzia kontuan hartuz, baizik faktore ezberdinen batura bat kontuan hartuz.

ALDAGAIK	BALIOAK
(L) Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko	l = 4
(C) Hedabideak	c = 2
(A) Irisgarritasuna	a = 3
(P) Populazio masa	p = 5
(E) Negozio-zentroekiko hurbiltasuna	e = 3
(T) Turismo indar-guneak	t = 2
(I) Azpiegitura	i = 4

Faktore hauek aztertuz koefiziente bat lortu nahi da, hemendik aurrera Egiturazko Defizit Indizea (IDE) bezala izendatuko duguna, ostatu bakoitzak bezeroak erakartzeko eta bere ekintzak garatzeko dituen zailtasunak neurtzeaz gain, urteko 120.000€ko fakturazio estandarra oinarri harturik, Ostatu bakoitzak lortu beharko lukeen fakturazio onargarria ezagutzeko bakoitzaren zailtasun propioak kontuan hartuz.

*Ostatuetan burututako analisisien ondorioz, urteko fakturazio estandarra 120.000€ izatea posibletzat ematen da, beti ere arduradunak kudeaketa eta efizientzia zuzenak ahalbideratzen baditu (hileroko fakturazioa 10.000€). IDE ratioaren emaitzaren arabera, egiturazko defizit hori kofinantziatzeko aukerak aztertuko ditugu.

Erabiliko den formula matematikoa hurrengoa izango litzateke:

$$IDE = \frac{(l * L) + (c * C) + (a * A) + (p * P) + (e * E) + (t * T) + (i * I)}{(l + c + a + p + e + t + i)}$$

(L,C,A,P,E,T, y I) Kokapen kualitatiboa neurtzerakoan kontuan hartu beharreko faktoreak izanik eta (l, c, a, p, e, t y i) hauei lagunduko dien koefizienteak izanik.

Aldagai bakoitzari lotuta doazen koefizientek 1 eta 5 arteko balioa jasoko dute honek aldagaiarekiko daukan garrantziaren arabera.

Era berean, aldagai bakoitzari 1 eta 5 arteko balio bat esleituko zaio, non 1 eragin negatibo txikiena izango den eta 5 eragin negatibo handiena.

- Komunikazioa eta irisgarritasun faktoreei esleitu zaien balioa, kontsultore taldeak herriak bisitatzerakoan bizi izan duen esperientziaren arabera jarri dira. Aldiz,

urruntasuna, populazioa eta negozio zentroekiko hurbiltasuna estatistikaren irizpideen arabera markatu dira.

- Ruralidade gradua Euskal Herriko Buletin Ofizialaren arabera jarri da eta balioa 1 eta 6 bitartean neurtzen dute; 1 ruralidade gradu altuko herriei emanez eta 6 ruralidade gradu baxua edo inongoa dutenei. Ruralidade gradu hau esanguratsua izan dadin, formula honetan erabiltzeko, alderantziz erabiliko dugu, honela, 1 ruralidade gradua duten herriei 5 puntu emanez eta 5 ruralidade gradua dutenei 1 balioa esleituz.
- Egiturako defizit indizea periodikoki errebisatua izan beharko da, ostatu eta herriko errealitate berrira egokitu ahal izateko.

II. PARAMETRO EZ ZENBATZAILEAK

- b) Ostalaritza maila: Ostatuaren arduradunak duen gastronomia maila eta bezeroa nola zerbitzatzen dituen definitzen du.
- c) Enpresa kudeaketa: Kudeaketaren inguruan duen ezagutza eta negozio bat eramateko balioak begiratuko dira, baita kostuen, erosketen eta produktuen mermak kontuan hartu eta neurtzen dituela.
- d) Bizilagunekin harremana: Bizilagunek Ostatuko arduradunarekin duten harremana begiratzen da eta bizilagunek egoitza eta arduradunarekiko duten pertzepzioa.

Azken hiru atalek ostatuko arduradunaren ezaugarri pertsonalei egiten die erreferentzia, esperientziak erakusten baitigu gaur egun funtzionatzen ez duten ostatu batzuk primeran ibili zirela iraganean beste kudatzaile batekin.

Lizentzia ematen duena egoeraren diagnostikoko partaide garrantzitsutzat hartuko da.

3.1. ALTZOKO OSTATUA

Altzoko Ostatua gaur egun itxita aurkitzen den egoitzetako bat da, hain zuzen ere 2016. urtetik. Udaletxeak Ostatuaren egoitzaren ardura hartu du, izan ere orain arte ez da herriarena izan, beraz momentu honetan egokitzapen lanak burutzen ari dira gaurko araudiarekin bat datozenak, beharrezko azpiegitura jarriz etorkizunean funtzionamendu egokia izan dezan.

- a) Kokapen kualitatiboa: Altzoko herria Oria eta Araxes bailaren barnean aurkitzen da, probintziako hiriburutik 32 kilometrora. Ostatua herriko erdigunean aurkitzen da, udaletxearen parean.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 6Km-ra eta Alegiatik 2,5Km.	(L = 2)
Hedabideak: operatzaile gutxi eta sare mugatua	(C = 2)
Irisgarritasuna: Alegiatik gertu aurkitzen da eta errepidea egoera onean dago. Aparkamendu zona zabala.	(A = 1)
Populazio masa: 413 herritar	(P = 1)
Negozio-zentroekiko hurbiltasuna: Alegian industria gunea 2Km, Altzotik hurbil.	(E = 1)
Turismo indarguneak: Paisaia erakargarri eta naturala.	(T = 3)
Azpiegitura: Zaharkitutako sukaldea eta sarrera desegokia	(I = 4)

$$IDE = \frac{(4 * 2) + (2 * 2) + (3 * 1) + (5 * 1) + (3 * 1) + (2 * 3) + (4 * 4)}{(23)} = 1,95$$

- b) Ostalaritza maila: Ostatuak momentu honetan arduradunik ez duenez ezin izan da puntu hau balioan jarri. Hala ere, aurretik negozio pribatua zen, eta horren jabe zen bikoteak bikain egiten zuen lana, egunero gertuko enpresetako langileak erakartzen zituen.
- c) Negozioa kudeaketa: Ostatuak momentu honetan arduradunik ez duenez ezin izan da puntu hau balioan jarri.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Ostatuak momentu honetan arduradunik ez duenez ezin izan da puntu hau balioan jarri. Aipagarria da aurretik bertan lanean ibilitako bikoteak herritarrekin harreman bikaina zutela eta herritarren oniritzia zutela.

Amaitzeko, Altzoko Udaletxearen inplikazioa azpimarratu, jada eskatzen den perfileko pertsona batekin jarri dira harremanetan kontzesiorako eta urteko azken hilabeteetarako kontzesioa gauzatzea espero du.

3.2. BALIARRAINGO OSTATUA

Baliarraingo ostatuak eta hain zuzen bere momentuko arduradurak ez zuen aholkularien bisita jaso nahi, hori dela eta jasotzen eta lantzen den informazio guztia udaletxeko pertsona arduradunak bideratu diguna da, eta baita ere Gipuzkoako Ostalaritza Elkarateak egindako aurreanalisitik jasotakoa.

- a) Kokapen kualitatiboa. Baliarrain Donostiatik 36 kilometrotara aurkitzen da. Herria Altzagamendi, Aralarreko bailara eta Oria ibaiak inguratzen dute. Herria maldan dago, eta bere partzela Altzagamendiko puntan hasten da Ibiurreraino. Ostatuko eraikina, Zartagi izenekoa, herriaren erdigunean kokatua dago, herriko udaletxearen alboan.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 11Km-tara eta Legorretatik 4Km.	(L = 2)
Hedabideak: Telefonía-sarea eta zuntz optikoa Movistar-era mugatutakoak	(C = 2)
Irisgarritasuna: Ikaztegietatik errepidea egoera onean. Herriaren sarreran aparkalekua.	(A = 2)
Populazio masa: 145 herritar	(P = 4)
Negozio-zentroekiko hurbiltasun: Legorretako industria gunea, 2,5Km	(E = 1)
Turismo indar-guneak: Aralarko parke naturala. Herria bera turistikoki erakargarria da bere landa eremuagatik.	(T = 2)
Azpiegitura: orain dela gutxi izan da berritua, komuna eta iluminazio berria jarritz.	(I = 2)

$$IDE = \frac{(4 * 2) + (2 * 2) + (3 * 2) + (5 * 4) + (3 * 1) + (2 * 2) + (4 * 2)}{(23)} = 2,30$$

- b) Ostalaritza maila: Gaur egungo arduradunak ostalaritza munduan esperientzia dauka, baina oso gogo gutxirekin aurkitzeaz gain, zailtasun ekonomikoak ditu, beraz ostatuak ez du bete beharko lukeen kalitatea eskaintzen. Batzuetan ez ditu produktu basikoak, adibidez kafea.
- c) Negoio kudeaketa: Udaletxeko pertsonak diotenez, ez dauka negozio baten kudeaketan ezagutzarik, ez ditu eskaintzen dituen produktuen kostuak ezagutzen eta ez ditu aurreikuspenak egiten. Arduraduna, argentinarra da eta ez daki euskaraz mintzatzen, herritarrentzat oztopo handi bat izanik.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Udaletxearen hitzetan, herriak bizkarra eman dio ostatuari. Ez du herriko bezerorik, horrek astean zehar fakturazio oso baxua edukitzea eragiten dio. Zerbitzu txarra, euskara ez menperatzea eta beste faktore batzuk bultzatu dute egoera honetara iristea.

Udalerrri askotan gertatzen den moduan, Udaletxearen parte-hartze eta inplikazioa momentu honetan ostatuan altua da, egoitzan bertan sustapen jarduerak antolatuz. 2018ko abuztuan amaitzen da kontratua.

Baliarraingo ostatuaren kasuan, etxebizitza bat dauka, hasiera batean ostatuko zerbitzu gehigarri bat bezala eskaintzen zen bezeroei, baina gaur egun ostatuko arduraduna eta bere familia bizi dira bertan. Erabilera turistikoa baliogabea izanez.

3.3. BEDAIOKO OSTATUA

Bedaikoko ostatua ondo lan egiten duen ostatua bezala hartzen da. Tolosako auzo bat da, naiz eta herritik urruti xamar aurkitu.

- a) Kokapen kualitatiboa: Gipuzkoa eta Nafarroarekiko mugan aurkitzen da, Donostiatik 42 kilometrotara. Ostatuko egoitza herriaren sarreran dago kokatua. Ibilgailu bat beharrezkoa da bertara iritsi ahal izateko.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 17Km-tara eta Alegiatik 8Km.	(L = 4)
Hedabideak: Telefono sarea oso mugatua	(C = 4)
Irisgarritasuna: Alegi pasa ondoren, errepidearen egoera oso txarra. Ez dago aparkalekurik herrian.	(A = 4)
Populazio masa: 90 herritar	(P = 5)
Negozio-zentroekiko hurbiltasun: Ez dago bat ere bere gertutasunean. Hurbilena Alegiakoa.	(E = 4)
Turismo indar-guneak: Inguruan paisai atseginak.	(T = 3)
Azpiegitura: oso ondo egokitutako sukaldea dauka, komunak zuzenak dira eta 60 jantoki ditu	(I = 2)

$$IDE = \frac{(4 * 2) + (2 * 4) + (3 * 4) + (5 * 5) + (3 * 4) + (2 * 3) + (4 * 2)}{(23)} = 3,43$$

- b) Ostalaritza maila: Kilometro zeroko produktuak erabiltzen dira, haragia eta gazta batez ere. Arduradunetako batek sukaldaritzako heziketa dauka eta etxeko plater tradizionalak burutzen ditu. Zerbitzua herritar eta kanpotarrentzat kalitatezkoa da. Bi arduradunek euskara menperatzen dute.
- c) Negoio kudeaketa: Astean zehar ostatua itxita mantentzen da. Ostiral arratsaldean irekitzen ditu bere ateak igande gau-arte. Arduradurak hilero soldata on bat eskuratzen du.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Herritarrek ostatuarekin duten harremana zuzena da. Bezero fidelak dira eta ostatuko arduradunak oso integratuak daude herrian. Tarteka, behar izan dutenean, herritarrek esku bat bota diete ostatuan, non beraien arteko erlazio ona azaltzen den.

Bedaioko ostatuak etxebizitza dauka, baina ez da erabilera turistikora bideratzen. Ostatuko arduradunak hau erabiltzen dute lan egoeraren ondorioz, batik bat, taberna berandu ixten denean. Baina ez dute ohiko etxebizitza bezala erabiltzen.

3.4. GOIATZEKO OSTATUA

Goiatzeko ostatua arduradunik ez duen bigarren ostatua da. Honen arrazoia, ondoko herriak, Bidaniak, ostatua martxan duela da, eta udaletxetik ematen duten arrazoia herritarrek Bidanikora gerturatu daitezkeela da. Baina bada denbora bat, bi egoitzak itxita egon direnak. Orain Goiatzeko ostatua berriro irekitzeko asmoa dago eta arduradun berri baten bila dabilta.

Goiatz-ek, Bidania-rekin batera Bidania-Goiatz udalerrira osatzen dute.

- a) Kokapen kualitatiboa: Goiatz Donostiatik 37 kilometrotara aurkitzen da. Bidaniatik kilometro batetara, non beste Ostatu bat dagoen.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 12 km-ra	(L = 5)
Hedabideak: Telefono sarea oso mugatua	(C = 4)
Irisgarritasuna: Bidania Goiatzekin harremanetan jartzen duen errepidea egoera onean dago.	(A = 2)
Populazio masa: 110 herritar	(P = 4)
Negozio-zentroekiko hurbiltasun: Bidaniaren kanpoaldean enpresa gune bat dago, baina Tolosara joan beharko litzateke industria eta enpresak aurkitzeko	(E = 5)
Turismo indar-guneak: Inguruan paisai atseginak.	(T = 3)
Azpiegitura: sukaldea ondo egokitua dauka eta 80 jantoki ditu. Komunak ez dute gaur egungo legea betetzen	(I = 2)

$$IDE = \frac{(4 * 5) + (2 * 4) + (3 * 2) + (5 * 4) + (3 * 5) + (2 * 3) + (4 * 2)}{(23)} = 3,61$$

- b) Ostalaritza maila: Momentu honetan arduradunik ez duenez ezin da faktore hau baloratu.
- c) Negozio kudeaketa: Momentu honetan arduradunik ez duenez ezin da faktore hau baloratu.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Momentu honetan arduradunik ez duenez ezin da faktore hau baloratu.

3.5. HERNIALDEKO OSTATUA

Hernaldeko ostatuaren kasua berezia da, naiz eta ongi lan egiten duen lokaltzat hartu, datu finantzario-ekonomikoak ez dira eman beharreko baliotara iristen.

- a) Kokapen kualitatiboa: Hernalde Donostiatik 26kilometrotara aurkitzen da. Ostatua herriaren erdigunean aurkitzen da, Udaletxe bereko egoitzaren parte baxua da.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 5 km-ra eta Anoetatik 3Km.	(L = 2)
Hedabideak: Telefono sarea oso mugatua	(C = 2)
Irisgarritasuna: Anoetatik igotzen den errepidea egoera onean dago eta herriaren sarreran aparkalekua dago.	(A = 2)
Populazio masa: 321 herritar	(P = 2)
Negozio-zentroekiko hurbiltasun: Anoetako industria gunea 3km	(E = 2)
Turismo indar-guneak: Inguruan paisai atseginak. Ehiza urtaroa.	(T = 3)
Azpiegitura: sukaldea ondo egokitua dauka eta 50 jantoki ditu. Komunak egoitzatik kanpo daude eta sarrera udaletxearen bera da.	(I = 3)

$$IDE = \frac{(4 * 2) + (2 * 2) + (3 * 2) + (5 * 2) + (3 * 2) + (2 * 3) + (4 * 3)}{(23)} = 2,26$$

- b) Ostalaritza maila: Arduradunetako batek sukaldean esperientzia du, baina besteak ez dauka ostalaritzaren inguruan esperientzia handirik. Udaletxeak aholkulariei tarteka generoa falta izaten dela adierazi dio. Herriaren sarreran oso ongi lan egiten duen jatetxe bat aurkitzen dela aipatzen dute, Elketa deitzen dena, eta bata besteagandik ezberdintzen duen ezaugarria zerbitzua dela esaten dute. Nahiz eta ostatuak nahikoa fakturatu, jendea bertara joateari uzten ari da, arrazoi nagusia arduradunetako bat izanik. Euskararen ezagutzari dagokionez, beraietako batek oso ondo menperatzen du eta besteari kostatzen zaio.
- c) Negoio kudeaketa: Kudeaketak galerak dakartza, ez dago adostasun eta erlazio logikorik ezarritako prezioen gain. Momentuan aurkitzen diren pertsonak ez daukate negozio kudeatzaile baten mentalitatea, langile xume batena baizik. Ez da ordu askoz zabalik egoten.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Puntu honetan udalak eta ostatuko arduradunak ikuspuntu ezberdina dute. Udaletxetik bizilagunak ez daudela gustura azaltzen dute, batez ere arduradun baten eskutik jasotako tratuagatik, hau izanez herritarrek bertara gerturatzeari uzteko arrazoi nagusia. Bestetik, arduradunek diotena ezberdina da, onartzen dute momentu tentsoren bat bizi izana edo gaizki ulerturen bat eduki izana, baina herriaren onarpena dutela diote eta ez dakite zergatik utzi dioten egoitzara gerturatzeari.

Hernialdeko Ostatuaren kasuan egoera oso konplikatu baten aurrean aurkitzen dira, izan ere aste-bukaeretan gerturatzen den jendeari esker bikain fakturatzen jarraitzen dute, baina bestetik herria ez dago gustura beraiek eskaintzen duten zerbitzuarekin eta arduradunei bizkarra ematen ari dira, etorkizunerako oso arriskutsu izan daiteken datu bat. Tendentzi honen ondorioz, arduradunetako batek aholkulariekin edukitako bileran egin zuen baieztapen bat ikusten da, urtean gauden hilabetetarako metatuta daramaten irabaziak esperotakoak baino baxuagoak direla.

Hernialdeko ostatuan etxebizitza bat dago, baina ez da erabiltzen, ez aste-bukaeratan turistikoki ezta arduradunek ere.

3.6. OREXAKO OSTATUA

Orexako ostata da aholkulari taldearekin ez biltzea erabaki zuen bigarren egoitza. Beraz ateratako informazio eta ondorioak udaletxeko partaideen eskutik jasotako informaziotik atera dira. Hala ere, dokumentu hau entregatuko den datarako, egungo arduradunen kontratua amaitua izango da, izan ere 2017ko maiatzaren 14an amaitzen da. Egoitzaren egokitze lan orokor bat aurreikusten da.

- a) Kokapen kualitatiboa: Oresa Donostiatik 42 kilometrotara aurkitzen da. Ostatuaren izena Kontsu Ostata da eta herriaren erdigunean kokatutako egoitza batean aurkitzen da.

Aldagaiak	Egokitutako balioa
Udalerriko distantzia beste populazio-guneekiko: Tolosatik 12 km-ra	(L = 5)
Hedabideak: Telefono sarea oso mugatua	(C = 4)
Irisgarritasuna: Herrira iristen den errepidea oso egoera txarrean dago behin Lizartza pasata. Herrian badago aparkatzeko lekua.	(A = 5)
Populazio masa: 125 herritar	(P = 4)
Negozio-zentroekiko hurbiltasun: Ez dago industria gunerik Tolosara iritsi arte, 12km.	(E = 5)
Turismo indar-guneak: Oresa udaletxeak apartamentu batzuk ditu bisitariei alokatzeko.	(T = 4)
Azpiegitura: sukaldea zaharkitua eta gaizki egokitua. Egoitzaren sarrera ez dator bat ostalaritzako batekin eta espazioa ez dago ongi aprobetxatua.	(I = 5)

$$IDE = \frac{(4 * 5) + (2 * 4) + (3 * 5) + (5 * 4) + (3 * 5) + (2 * 4) + (5 * 5)}{(23)} = 4,83$$

- b) Ostalaritza maila: Nahiz eta ostatuko arduraduna aholkulari taldearekin ez bildu, udaletxetik burutu ziguten egoeraren balorazioa. Momentuko arduradunak ez du euskaraz hitz egiten, eta honek herritarrekin harremana zailtzen du. Eskaintza gastronomikoa ez da egokia eta ez ditu kilometro zeroko produktuak erabiltzen.
- c) Negoio kudeaketa: Arduradunak ez du kudeaketaren inguruko ezagutzarik eta Ostalaritza elkarteko teknikariak dirua galtzen dutela komentatzen ziguten.
- d) Bizilagunekin erlazioa: Udaletxetik azaltzen digute zein den egungo egoera herritarrekin, eta hauek diote bere hasieratan herritarrak lokalarekin bat egin zutela eta sarritan bisitatzen zutela egoitza. Denbora aurrera joan ahala, bizilagunen satisfazio maila jaisten joan da eta zerbitzua jaisten hastean, beraiek joateari utzi diote.

Orexa bezalako herri batean, urruntasun maila hain altua izanik, herritarren babesa edukitzea ezinbesteko ezaugarria da, astean zeharreko diru-sarrerara nagusia hau delako.

Orexako ostatuak etxebizitza bat dauka, non momentu honetan arduraduna bizi den.

4. AMIA ETA CAME ANALISIA

4.1. AMIA ANALISIA

Analisiak 3 fase desberdin edukiko ditu.

1. Kanpo analisia
2. Barne analisia
3. Matrizearen prestaketa, bertan helburuak lortzeko estrategiak zehaztuko direlarik.

4.1.1. KANPO ANALISIA

Ostatuaren jardueran eragina duten Aukera eta Mehatxuak landuko dira.

1. Aukerak

- Landa eremuko turismoaren eta gastronomiaren hazkundea: Gero eta jende gehiago hiritik ihes egiten ari da eta landa inguruneetara gerturatzen da sukaldaritza tipikoa gozatzeko aukeraren bila.
- Inguru naturala: negozio-eredu bakarra eta berezia da, ez da taberna edo jatetxe bat edo elkarte gastronomiko batetara joatea bezala, janari tradizionala eta etxekoa aurkitzen dira Euskal estetika batean barneratuak.
- Udaletxeen parte hartzea: Ostatuak kokatuta dauden herrietako udaletxeak gaur egun oso kontzientziatuta eta sentibilizatuta daude ostatuaren egoeraren funtzionamenduarekin.
- Ezjakintasun positiboa: Gaur egun, jende gutxi ezagutzen du Ostatuaren filosofia, guzti honi alderdi positiboa emateko, era eraginkorrean egingo da komunikazioa, bere balioak eta ezaugarriak azaltzeko.
- KMO produktuak: Ostatuak maiz nekazariei, ondoko herrietan kokatuak, produktu freskoak eta kalitatezkoak erosteko aukera dute.
- Ostatuaren arteko sinergia potentzialak: Hainbat ataletan (kudeaketa, erosketak, komunikazioa...) elkarlanean aritzeko aukera.

2. Mehatxuak

- Despopulazioa: Ostatuak aurkitzen diren herriak oso biztanleria baxua daukate, eta kasu ugarian zaila izaten da negozioaren funtzionaltasuna aurkitzea.
- Bizilagunen aldakortasuna: Sarritan ikusi da herritarrak ostatuko zerbitzua alde batera uzteko gai direla, baita hau boikotatzera iristea, ostatuko arduradunak ohituta dauden zerbitzu desberdin bat edo era desberdin batean eskaintzen hasten bada.
- Profesional kualifikatu gutxiren aukera: oso jende gutxi ezagutzen ditu Ostatuak, beraz, kualifikatutako profesionalak aurkitzeko zailtasunak ditu.
- Ezjakintasun negatiboa: Oso jende gutxi ezagutzen ditu Ostatuak hori dela eta kasu askotan herritarretara bakarrik mugatzen da, bezero gehiago erakartzeko zailtasunak edukiz.
- Eskariaren Urterokotasuna: ostalaritza zerbitzu bat izatean, eskaria oso sasoikoa da.
- Telekomunikazioak: mendian kokatutako udalerrriak izatean, mugikorraren estaldura arazo bat izan daiteke.
- Klimatologia: Eguraldiaren egoerak negatiboki eragin diezaioke egoitzaren salmentari, beraien tenporada altuan eguraldi txarra egiten bada.

4.1.2. BARNE ANALISIA

Barne analisia Ostatuen indar-guneak eta ahuleziak neurtzeaz arduratzen da.

1. Indar-guneak

- Egokituta dauden lokalak: Ostatuko arduraduna egoitzan sartzean, ez dauka inongo hasierako inbertsiorik egin beharrik martxan hasteko, ostatua guztiz egokitua egongo delako.
- Egiturazko kostuen eskasia: Inbertsio gabe, ez dago amortizaziorik. Ostatua herriak eskaintzen duen zerbitzu bat denez, honi dagokion hileko alokairua oso baxua da. Momenturen batean inbertsioren bat egiteko beharra balego, udaletxea izaten da honen gain egiten dena. Mantentze koste baxuak edukitzen dituzte baita ere.
- Sukalde Tradizionala: Ostatuak normalean etxeko euskal sukaldaritza tradizionala eskaintzen dute eta landa aisia eta gastronomia bila gerturatzen dira bisitariak.
- Ingurune naturala: ostatuak kokatuta aurkitzen diren herritxo askok inguru oso erakargarria dute paisai harrigarriekin. Askok mendiko txangoak edo ekintza desberdinak antolatzeko aukera ematen dute.
- Estetika propioa: Ostatu ugarian estetika komunikatu nahi den mezuarekin bat dator, egoitzak euskal kulturarekin bat etorri beharra dauka.

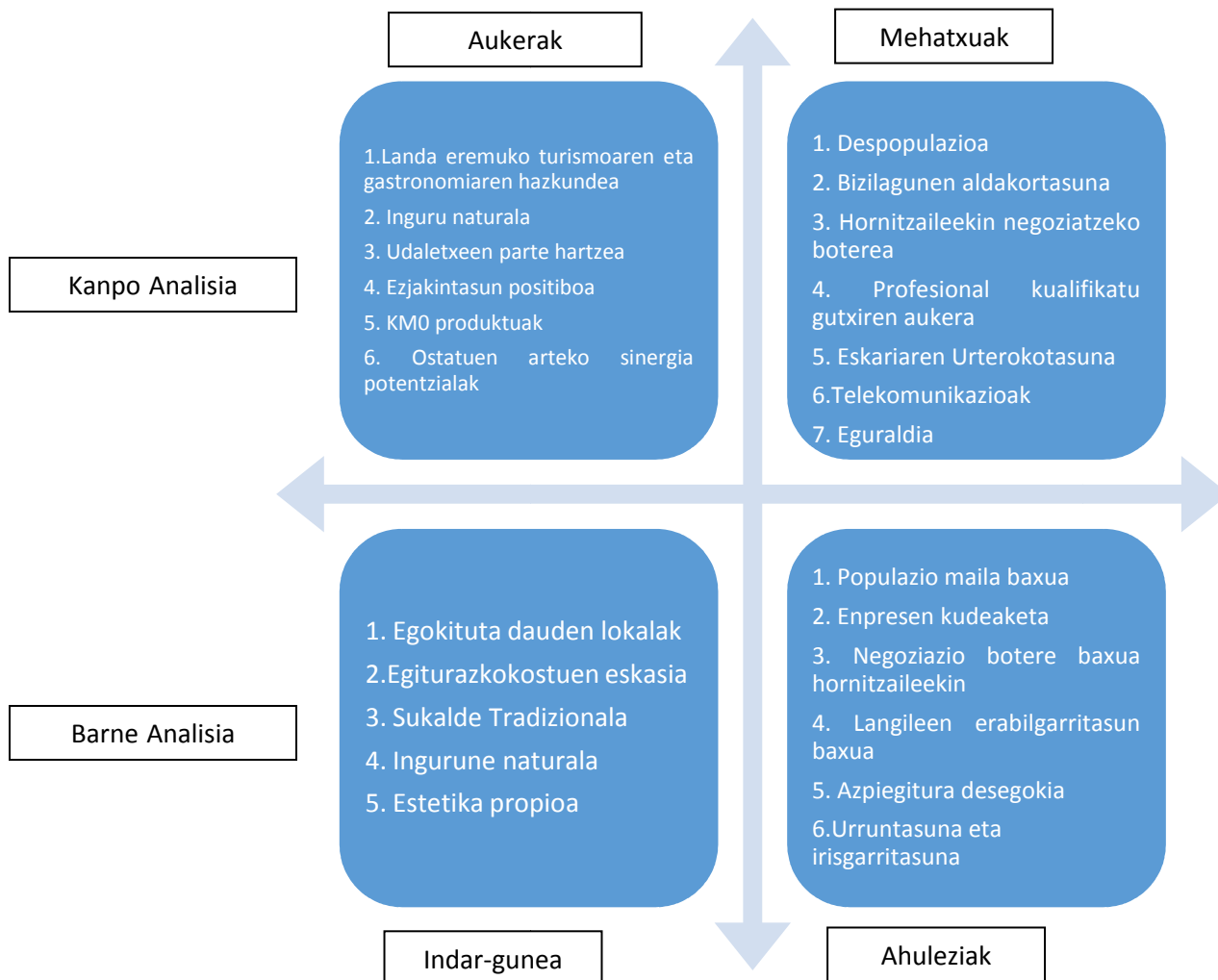
2. Ahuleziak

- Populazio maila baxua: Herrian eta honen inguruan
- Enpresen kudeaketa: Inongo edo oso maila baxua ostatuko arduradunak kudeaketa, kostu, kontabilitate eta negozio bat eramateko gaietan.
- Negoiazio botere baxua hornitzaileekin: egoitza txikiak izatean, hauek beraien hornitzaileekin duten negoziazio boterea oso baxua da, ez dituztelako erosketak periodikotasun baten barnean burutzen.

- Langileen erabilgarritasun baxua: Ez da erraza esku bat botako duten pertsonak aurkitzea aktibitatean igoera bat ematen den une horietan, aste-bukaeretan edo herriko festetan.
- Azpiegitura desegokia: Ostatu batzuk sukalde zaharkituak, egokitu gabeko komunak edo jangela txikiak dituzte.
- Urruntasuna eta irisgarritasuna: Ostatu asko hirigunetatik urruti geratzen dira eta ibilgailua behar da hauetara iristeko. Hauen sarbidea ere ez da oso egokia izaten.

4.1.3. AMIA MATRIZA

Behin Ostatuen barne eta kanpo ezaugarriak definituta, AMIA matrizea sortu dezakegu.



4.2. CAME ANALISIA

CAME analisiak (Konpondu, Aurre Egin, Mantendu eta Hausnartu) osagarriak barneratzen ditu eta AMIA matrizearekin erlazio zuzena dauka. AMIAk hasierako egoeraren diagnostikoa egiteko balio du eta jarraian CAMEk bertatik hartutako faktoreetatik akzioak ezartzeko balio du.

CAME azterketan definitzen diren ekintzak AMIAan azterturiko ezaugarri bakoitzarekin harreman bat mantentzen du.

AHULEZIAK = zuzentzeko

MEHATXUAK = Aurre egiteko

INDAR-GUNEAK = Mantentzeko

AUKERAK = Aurrera eramateko

Horrela, CAME azterketaren bidez AMIA analisisian landutako balio edo ezaugarri guztien lanketa bat burutzen da.

Lau ekintza-estrategia daude:

- 1. Defentsa:** Mehatxuei aurre egitea eta indar-guneak mantentzea. Egoera larriagotu ez dadin nahi da.
- 2. Proaktiboa:** Indar-guneak mantentzea eta aukerei aurrera egitea. Honen helburua egungo egoera hobetzea da.
- 3. Bideratzea:** Ahuleziak zuzentzea eta aukerak aurrera eramatea. Egungo egoera eraldatu nahi da, ahuleziak zuzendu eta aurkezten dituzten aukerak ustiatzeko.
- 4. Bizirautea:** Ahuleziak zuzentzea eta mehatxuei aurre egitea. Helburua alderdi negatibo eta kaltegarriak desagerraraztekoa da.

CAME analisiak bi zati ezberdin barneratzen ditu. Alde batetik, AMIA burutu ondoren, bertan atera diren Ahulezia, Mehatxu, Indargune eta Aukera esanguratsuenak hautatzea, eta beste aldetik, behin horiek aukeratuta, horiek lantzeko ekintza edo akzio desberdinak definitzea.

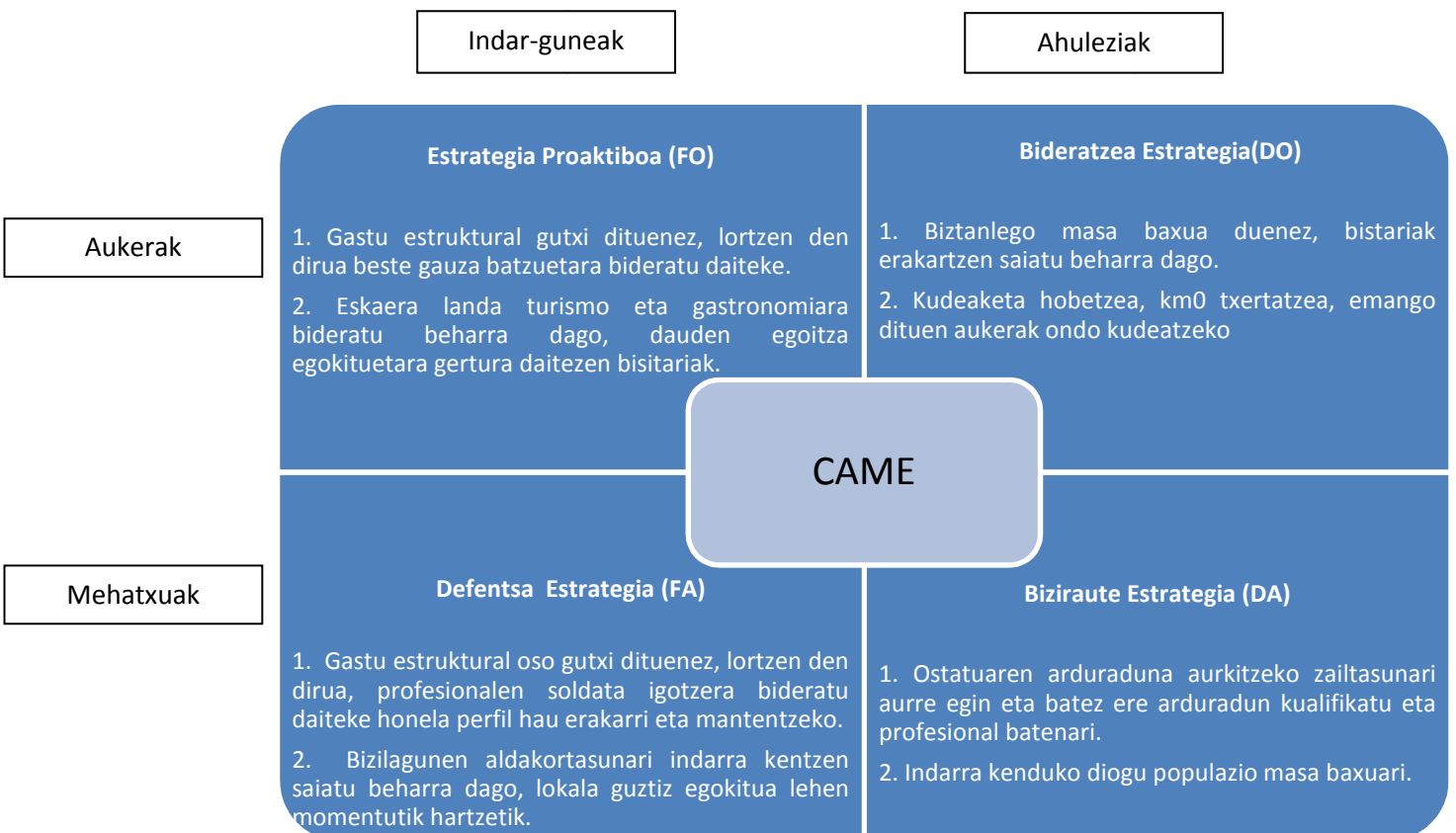
Informe honetan superbibentzia eta proaktibo estrategiak lantzerak bakarrik mugatuko gara, esanguratsu eta indar handienekoak izateagatik, gainera estrategia nagusiak enpresak bere helburuak lortzeko erabiltzen dituen ekintzak diseinatzean datza.

4.2.1 AMIAKO EZAUGARRI GARRANTZITSUENAK CAME SORTZERAKOAN

1. Ahuleziak
 - Galera ekartzen duen Enpresa Kudeaketa
 - Populazio maila baxua
2. Mehatxuak
 - Profesional kualifikatu gutxi
 - Bizilagunen jarrera aldakorra
3. Indar-guneak
 - Gastu estruktural gutxi
 - Egokitutako lokalak
4. Aukerak
 - Km0-oko produktuak
 - Landa eremuko eta gastronomia turismo hazkundera

4.2.2 CAME MATRIZA

Behin AMIAko ezaugarri nagusiak definituta, CAME matrizea sortu daiteke, non estrategia ezberdinak erlazionatzen diren eta ekiteko akzioak sortuko diren.



5. ESTRATEGIA NAGUSIA.

- Orokorrean irekia dagoen egoitza publiko batek hurrengo ezaugarriak edukitzen ditu: Gertutasun eremua eta erakargarritasuna. Lehenengoa, bezeroak balioa ematen dion gertutasuna da, izan ere erosotasuna eskaintzen diolako. Bigarren kasuan, egoitzak faktore desberdinak eduki beharra dauka bezeroa erakartzeko.
- Nahiz eta gure planteamendua zaila izan, aipatu bezala, helburua ostatuak bi faktore hauen konbinaketa bat burutzea da, gertu aurkitzen den egoitza bat izatea herritarrei zuzendua eta bestetik erakargarria egiten duten faktoreak eskaintzea batez ere turismo aktiboarekin eta gastronomiarekin erlazionatuak.
- Konbinaketa bikoitz honek, estrategia bikoitz bat planteatzera bideratuko gaitu, gertutasunean eta erakargarritasunean oinarritua. Horretarako Ostatuaren estrategia bi esaldi hauetan oinarritzea proposatzen dugu.

OSTATUA ZERBITZU PUBLIKO BAT DA LANDA ERAMUA DINAMIZATZEN DUENA

eta

OSTATUA, OSTALARITZAKO NEGOZIO EZBERDIN ETA TRADIZIONALA DA

- Honela Ostatuaren misioa definitzen dugu, kontzeptu orokor bezala eta sare honek barneratzen dituen ostatuak inspiratu eta motibatuko dituen helburuarekin:

MISIOA

“Ostatuaren misioa herriaren dinamizazioa bultzatzea da eta bere inguruko bisitariak erakartzea beste kanpoko taldeez gain, kalitateko eta gertutasunezko zerbitzu erakargarri bat eskainiz, bere arduradunarentzat errentagarria izanik.”

- Ostatuaren kontzeptu estrategikoa definituta, jarraian hurrengo urteetan lortu beharreko erronka nagusienak azalduko dira, hauen bitartez bikaintasuna eta izena lortu ahal izateko.

2018 – 2022 ERRONKA NAGUSIAK

Bere hurbiltasun eremuan:

E1: Inguruko pertsonen leku gogokoena izatea zerbait kontsumitzerakoan

E2: Herriko biztanleen elkartze puntua

E3: Gertakari eta festak ospatzeko egoitza erreferentea izatea

E4: Herritarrentzat babesa behar puntualen aurrean

E5: Inguruko eskaintzaren aurrean menu eskaintza hobereana

Erakargarritasunaren eremuan:

E6: Ostatu erreferenteen zirkuituaren barne egotea

E7: Bezeroari zerbitzua kontsumo esperientzian bilakatzea

E8: Familia eta koadrilak izatea erakarri nahi diren segmentuak

E9: Euskararen eta gastronomia tradizionalaren ikus leihoa.

E10: Kultura zerbitzu egokia eta eskuragarria

- Sarean lan egiteko proposamena martxan dagoela eta dokumentu honetan aurkezten diren ezaugarri edo jarraitze puntuak lantzean, beharrezkoa izango da ekintza lerroak burutzeko proposatu diren akzio guztiekin, lan orri bat prestatzea hau dena ongi koordinatuta eraman ahal izateko.
- Aldi berean estrategikoki nora iritsi nahi den beti argi edukiz, hurrengo bost urteetan lortu beharko liratekeen helburuak definitzen dira.

ESTRATEGIA NAGUSIA

OSTATUA - EGOITZA SINGULAR MODUAN

ESTRATEGIA BASIKOEN [HELBURUAK 2022](#)

TOLOSALDEAKO OSTATUEN SAREA

EGOITZA KOPURUA:

20

BATERAKO SALMENTAK:

3.000.000 €

SORTUTAKO LANPOSTUAK:

40 finko
20 aldirakoak
2 koordinazioa

BEZEROAK

HERRIKO BIZTANLEAK
INGURUKO LANGILEAK
FAMILIA ETA TALDEAK

NEGOZIO LERROAK

BARRA
JANTOKIA
DENDA
ZERBITZUAK *

** Turismo aktiboaren inguruan hitz egingo genuke. Proiektuko partners turismo agentziekin lan egin beharko dute*

GOGOBEETZE INDIZEA:

HERRITARREN PARTETIK OSO ALTUA
BEZEROEN PARTETIK OSO ALTUA

KONTSESIOAREN ALDATZEA

4 URTERO

6. MODELOAREN DESKRIBAPENA

6.1. TABERNA/JATETXE ETA SOZIEKATE GASTRONOMIKO BATEKIKO DESBERDINTASUNAK

Ostatu baten negozioak antzekotasun dezente eduki ditzake taberna edo jatetxe batekin, edota beste ostalaritzako negozio askorekin.

Askotan elkarte bat bezala har daiteke izan ere udalerriko biztanleen bilera edo elkarte puntua izaten delako, non kafe bat har dezaketen, bazkaldu edo afari bat izan giro atsegin batean ostalariarekiko hurbiltasuna sentituz.

Hala eta guztiz Ostatu haratago doa;

Banakako esperientzia bat da, bere pertsonalitatea dauka

Nortasun propioaz hitz egitean, lortu nahi dena bezeroei pertenezia sentsazio bat transmititzea da, non hau taberna edo jatetxeetan ez den lantzen eta askotan elkarte batetan sentitzera iristen ez dena.

6.1.1. TABERNA / JATETXEA

Tabernetan eta jatetxeetan bezeroak ez dauka kide izatearen sentimendua, non Ostatu batean hau lortzea ezinbestekoa izango den. Ohiko tabernetan tratua inpersonalagoa izaten da, eta hornitzaile eta kontsumitzaileen ikuspegia oso murriztua izaten da:

- Bezeroek ez dute inongo parte hartzerik negozioan
- Pribatuak izaten dira

Taberna batek bere eskaintza gastronomikoa adosteko libertate guztia dauka, bere itxura eta zein eratan zuzenduko den bezeroarengana. Aldiz Ostatuan guzti hori estrukturatua dator, informe honetan zehar faktore horiek deskribatuko direlako.

Taberna edo jatetxeen kasuan, bezeroak ez dauka ahalmenik negozioaren martxan, negozioaren jabea da norabide guzti horiek erabakitzen dituen, bere negozioari eman nahi dion norabidea lortu ahal izateko. Ostatu bat berriz, zerbitzu publiko bat izatean, eta udal egoitza batean eramaten denez jarduera aurrera, bere bizilagunekin begiratu eta adostu beharko ditu faktore guzti hauek.

6.1.2. SOZIEDADE GASTRONOMIKOA

Gastronomia elkarteek Ostatuarekin antzekotasunak dituzte bere kideek partaide izateagatik duten sentimenduagatik eta topagune ikuspegi horrengatik, baina hau ez da negozio-eredu bat. Soziedadeen ezaugarriak:

- Elkarteari dagozkion Kuotak ordaintzea
- Jabetza eta Inplikazio Feeling-a
- Sukaldatzen jakitea (edo sukaldari bat kontratatzea)
- Leku intimoagoa, Ostatuan baino jende mugimendu txikiagoa

Taberna edo jatetxe batean kidetasun sentimendua ez da lantzen, aldiz elkarte gastronomikoen kasuan hau hasieratik ageri da, bazkide horiek izanik elkarteari lotutako gai guztien arduradun eta erabakiak beraien artean hartuz. Ostatuetan herriko bizilagunek hitza eta erabaki hartzeetan iritzia eduki arren, hau ez da elkarte gastronomiko batean bazkide baten hitzaren adinako pisukoa.

Beste ezaugarri nabarmen eta garrantziko ezberdintasuna Ostatu eta tabernen artean beste hau izan daiteke; elkartean bazkidea bera dela sukaldara sarbidea duena eta sukaldatzen duena, eta gauza hauek Ostatu batean ez direla gertatzen.

Topagune izatearen arloan, elkarte gastronomikoan nabarmenagoa izango litzateke, hain zuzen ere, bazkideek bakarrik sar daitezkeelako egoitzan. Ostatura topagune izan daiteke baina izaera guztiz publikoarekin, edonor joan daiteke bertara.

Taberna / jatetxe eta elkarte gastronomikoen ezaugarriei begiratu, Ostatuak bien ezaugarri onenak konbinatzen dituela ikusten dugu, taldean biltzeko leku apropos bat delako, non kalitatezko zerbitzu bat eskaintzen den eta gainera pertsonen partaide edo kide sentimendua garatzen duten.

6.2. MISIOA, BISIOA ETA BALIOAK

Aholkulariek Udaletxe ezberdinekin edukitako elkarrizketen ondorioz, argi geratu zaie zein izan beharra daukan Ostatuaren Misio eta Bisioa.

Herriko dinamizatzaile papera hartu eta baita ere herritarrak elkartzeko topaleku izan.

Aztertutako herri askok oso populazio murriztua daukate, hori dela eta ez da batere erakargarria bertan negozio bat edo ostalaritza zerbitzu bat irekitzea. Horregatik kasu ugarian Ostatua herritarrak bildu daitezkeen topaleku bakarra izaten da.

Ostatuei atxiki behar zaizkien **balioak** hurrengoak dira:

- Anaitasuna: Ostatuak iraganeko egunetan izan zuen erabilpen hori transmititu beharra dauka, herriko jendea biltzeko den leku bat dela, tratu atsegina eta gertuko batekin, elkarte batean jaso dezakegunaren antzekoa.
- Herriarekiko konpromisoa: Beharrezkoa da Ostatuko arduradunak herriarekiko zerbitzu kultura edukitzea, izan ere hau da komunikatu beharra daukan balio nagusia, herriari zuzenduta doala.
- Euskal Kulturaren komunikazioa: Oinarritzkoa da Ostatuak hartu beharra daukan konpromisoa euskara eta herriko ohiturekiko. Ez da bakarrik irudi korporatibo baten gauza, identitate batena baizik, lan sozial bat burutu beharra dauka herriarekiko. Eta ez soilik honekiko, azken finean Euskal Herriko kulturarekiko.

6.2. IRUDI KORPORATIBOA

Ziurtagiria lortu eta Ostatuen sarean sartu nahi duten Ostatu guztiek hainbat ezaugarri bete beharko dituzte, horietako bat dokumentu honetan komunean azaltzen den irudi korporatiboa izanez.

Irudi korporatibotzat hartzen da bere bezeroei eta kanpora begira erakusten den aurpegia osatzen duten faktore guztien batura.

Ostatuen kasuan irudiak ezaugarri hauek bete beharko lituzke:

- Euskararen erabilera bezeroengana zuzentzean: Ezinbestekoa izango da euskaraz zuzentzea bezeroarengana, behintzat, lehengo hitza hala izatea. Ez da beharrezkoa izango euskarazko titulu ofizial bat izatea, nahikoa da honekin moldatzen badira eta

elkarrizketa bat aurrera eramateko gai badira, garrantzitsuena arduradunek erlazionatzeko orduan azaltzen duten jarrera da.

- Zerbitzu kultura: Bezeroek ostatuko langileen eskutik jasotzea espero duten zerbitzua gertukoa eta maitekorra izatea da. Puntu hau oso garrantzitsua da izan ere herritarrak bertara joatea edo bizkarra ematea definituko dutelako.
- Etxeko gastronomia tradizionala eta kalitatezkoa: Bezero bat ostatu batera gerturatzen denean etxeko janariarekin aurkitzea espero du. Betetzea eta eskaintzea derrigorrezkoa izango den errezeta liburuxka bat sortuko da. Ez da zentzuzkoa euskal txoko bat bezala aurkezten den egoitza batek kanpoko platerak aurkeztea. Ezin dugu ahaztu **Euskadiko gastronomiaren txokoa** izan beharra daukala ostatuak.
- Euskal estetika: Atea pasa bezain laster, bezeroak Ostatu batean dagoela jakin beharra dauka. Estetika pisuzko puntu bat da bezeroak jaso dezakeen irudian. Euskal baserri, inguruko mendietan aurkitzen ditugun landa etxeen inguruko itxura eduki beharra daukate, egurrezko mahaiekin, eserleku luzeekin eta inguruko landetako irudiekin.



- Produktu lokalentzako erakustokia: honen helburua ez da dirua lortzearena baizik eta ostatu guztiek txoko komun bat edukitzearena. Erakustoki hau egurrez egina egongo da, non produktuak ikusgarri izango diren eta herrian bertan edo inguruan ekoiztuak izango diren. **“Produktu lokalaren txokoa”** sortzea da honen helburua.

Ostatuko arduraduna identitate hau mantentzeaz arduratuko da, beharrezkoa ikusten bada faktore berriren bat gehituko da edo definitua dagoen bat aldatu. Hauetako baldintzaren bat ez badu betetzen, kontratua bertan behera uzteko arrazoia izan daiteke. Izan ere ostatuen sare bat mantendu beharra dago;

Batek egiten duen kalteak, marka komunaren azpian babestutako gainerako establezimendu guztietan eragiten du.

Azaltzekoa da Ostatuko arduradunek ekintzak diseinatu eta aurrera eramateko askatasuna edukiko dutela, beti ere ezarritako minimoak betetzen dituztenean, honen helburua ez da funtzionamendu osoa estrukturatu eta definitzea.

Sortuko den koordinazio bulegoaren lan nagusietako bat, irudi korporatiboa ondo jorratzen ari dela aztertzearena izango da.

6.4. ZERBITZU PUBLIKOA

Aipatu dugun moduan, bi puntu hauek argi geratzen dira:

Ostatuak lan soziala betetzen du, zerbitzu publiko bat da

Arduradunak argi eduki beharra dauka bere lana ez dela soilik ostalaritza zerbitzu arrunt bat aurrera eramatea. Horretaz gain Ostatuaren erabilera ezberdin egiten duten hainbat ezaugarri daudela eta horiek ere landu behar dituela.

- Herritarrekin konpromiso bat dauka. Azken finean herriarena da.
- Hain zuzen ere, erantzukizun horregatik zerbitzu publikoa hau herriaren ordutegietara moldatuko da bere irekiera orduak definitzeko (herriko bizilagunak eta bisitariak), hala eta guztiz hitzarmenean azaltzen diren orduak bete beharko dira.
- Helburua herriko ekonomia eta inguruko produktuak mugituko eta aktibatuko dituen zerbitzuak eskaintzea da. Hauek dira eskainiko diren zerbitzuak:
 - ✓ Taberna – jatetxea: Eskariaren araberako eskaintza egoki batekin.
 - ✓ Denda: Bere bi funtzio ezberdinekin. Alde batetik oinarrizko produktuekin eta bestetik inguruko produktuak eskainiz.
 - ✓ Topaleku puntu bezala erreferente izatea, bertan bizilagunak biltzeko
 - ✓ Informazio turistikoa emateko lanak egin beharko ditu gerturatzen diren bisitariari, inguruko paisaiak azaldu eta burutu ditzaketen ekintzak aurkeztu.
 - ✓ Azkenik, eta egoitzak hori burutzeko aukera ematen badu, logela batzuk egokitzea.

6.5. KONPROMEZU KOLEKTIBOA

Konpromiso kolektiboari buruz hitz egiten denean, egoitzako arduradunak herriari zuzendutako zerbitzu bat denaren ideia barneratu beharko du, udaletxearekin batera dagozkie lan hauek burutzea. Izan ere ez du zentzurik hitzarmenean ahalik eta ordu gehien ostatua zabalik irekita egotea definitzea, ondoren ordu askoz itxia badago. Beraz udalak ere Ostatua ondo aztertu beharko du, bere herriaren ohiturak ezagutu eta ondoren zer eskatu jakiteko.

Txosteneko 12.puntuak, sakontasun gehiagoz azaltzen da agenteek eduki beharreko inplikazioa zein den.

6.6. KUDEAKETA ARDURATSUA

Hurrengo erara ulertua:

- Kudeaketaren ezagutza: Ostatuaren arduradunak negozioaren kudeaketaren inguruko jakintza minimo bat duela jakiten arduratzea. Nahiz eta azkenean pertsona bat ibili daitekeen Ostatuak kontrolatzen koordinatzaile bezala, indibidualki ere beharrezkoa da hurrengo gaiak ezagutzea:
 - ✓ Beste langileek egingo duten lana: zerbitzariak, estrak, etab
 - ✓ Finantza Datuak: aurreikusitako eta aparteko gastuak, langile eta hornitzaileak, zerga ebaluazioa, kajaren jarraipena...
 - ✓ Erreserben taulak kudeatu.
 - ✓ Publizitate eta Marketing arloan ideiak aportatzea.
 - ✓ Jatetxearen dokumentazioa kudeatu: fakturak, baimenak, ikuskapenak, etab.
 - ✓ Lokalaren barruan eta kanpoan ere ekitaldiak antolatzea.
 - ✓ Logistika eta hobekuntza funtzionala.
- TPV erabiltzen jakitea: Ostatu bakoitzak bere TPV makina dauka konektatua eta honek negozioaren koordinazioa eta gardentasuna lantzen ditu. Informazio asko eskaintzen duen tresna bat da eta oso baliotsua da.
 - ✓ Jarduera era zuzenago batean kontrolatzea
 - ✓ Zerrenda zehatza salmenten txostenak produktu familika, datak, langile, gonbidapenak, kontsumo pertsonalak, etab
 - ✓ Bezeroak kontsumitutako produktu guztien fakturak emititzea
 - ✓ Lehengaien eta kostuen kudeaketa (stock, escandallo, hornitzaileak, mozkinak)

6.7. SINERGIAK SAREAN

Ostatu ezberdinek elkarrekin lan egiteak izan ditzakeen alderdi positiboak aprobetxatzea izango litzateke honen helburua:

- Elkarren arteko erosketen sinergiak: Erosketa zentru nagusi baten figura sortu daiteke, koordinatzaileak kudeatuko lukeena, honela erosketa prezioak edo ordainketa bolumen erakargarriagoak lortzeko, produktuen kalitatea bermatzeko, izakinak murrizteko....

- Langileen errotazioa: Langile extren lan poltsa bat sortzean datza, erabilgarritasuna eta malgutasuna sortuz Ostatu bakoitzean uneoro sortzen diren beharrei erantzun azkar eta on bat emateko. Koordinatzailearen lana izango litzateke lan poltsa hau eguneratuta mantentzea.
- Prezioetan sinergiak: Ostatuak ezartzen dituen prezioak egokitu beharko ditu bakoitzak saltzen dituen produktuak besteen antzeko prezioak eduki ditzaten.
- Ostatuen arteko sinergiak: ziurtagiria daukaten eta Ostatu sarearen barnean dauden egoitzek estrategia korporatibo generiko bat jarraitu dezaten, elkarren artean koordinatuta egoteko eta beraien ahaleginak batu ditzaten helburu komun batzuk lortzeko:
 - ✓ “Ostatu” marka areagotu
 - ✓ Komunean dituzten bezeroak identifikatu eta beraien zerbitzuak konbinatu baliozko eskaintza bat emateko
 - ✓ Gastronomiako eskaintza tradizionalen erreferente izan kalitate altua eskainiz

7. OSTALARITZA EREDUAREN EGITURA

7.1. PRODUKTUA

Gure lurraldea ezaugarri batekin deskribatu behar izanez gero, hori gastronomia da dudarik gabe. Euskadi mundu osoan ezaguna da bai bere produktuen kalitatearengatik, baita hauek sukaldatzeko moduarengatik. Gure lurrak ospe prestigiotsuko eta kalitate-maila altuko lehengai askorekin aberasten gaitu. Horregatik eredu berri honekin, estrategia diferentziagarri bat sortu nahi da beste establezimenduengandik, gure herriko kalitatezko produktuak nabarmenduz, hauen kontsumoa handitu dadin. Honekin gure lurraldea sustatzea lortuko da kalitate gastronomikoa helmuga turistiko bezala hartuta.

**PREZIOA: bereizkuntza eta kalitatezko estrategia hau, gainekoengandik desberdintzeko prezio politika kontuan edukiko dugu, antzeko establezimenduengandik bereizteko, batez ere asteburuko menu berezietan.*

7.1.1. BARRA

Tabernan egunero pintxo desberdinak dastatzeko aukera egongo da:

- Txorizoa
- Haragi egosia
- Gildak
- Tortilak
- Frijituak
- Salda

Hauek dira tabernan derrigorrez eskaini beharrekoak, gainera hauek osatu ahal izango dira beste pintxo eta razioen eskaintza zabalagoarekin.

Edarien alderdian ere eskaintza minimo batzuk izan beharko ditu:

- Freskagarriak
- Kafea
- Ardoa
- Garagardoa
- Sagardoa
- Beste alkoholdun edariak

Hainbat kasutan Ostaturen bat kafe edo garagardo gabe gelditu izan dela aipagarria iruditzen zaigu informe honetan.

7.1.2. JANGELA

Gure proposamena hurrengoa da:

- Barazkiak, lekak eta fruituak:
Hornitzaileak ahalik eta hurbilenekoak izatea lortu behar da, herriko bizilagunei lehentasuna emanaz.
- Arraina: Freskoa eta kontserban
Kantauri itsasotik eta gure lonjetatik datorren arrain aukera eta aberastasunaz baliatu behar da.
- Haragiak:
Alboko baserrietatik ekarritako haragiak kontsumitu behar dira, (txekorra, behia, txerria, oilaskoa, untxia, ...)
- Arrautzak:
Baserriko eta inguruko arrautzak erabiltzen saiatu beharra dago.
- Postreak:
Inguruko esne, arrautza eta fruituekin egindakoak.

7.2. ESKAINTZA GASTRONOMIKOA

➤ Produktu lokala

Ostatuak nolakoa izan behar duen eta zein identitate hartu behar duen esatean, oso argi daukagu produktu lokalen eskaintza eman behar dela, kalitatea, freskura eta hurbiltasuna bermatuz.

Hau aurrera eraman ahal izateko, ostatuko arduradunak lehentasuna eman behar dio produktu lokalei. Herriko bizilagunak izango dira, ahal den guztietan produktu hauen hornikuntza eskainiko dutenak menua egiterakoan.. Adibide bezala Baliarraingo ostatua hartuz, non Baliarraingo baratzezain baten barazkiek Ordiziako azokan sari ugari jaso dituzten. Produktu lokalaren kontsumoa sustatu behar da, eta hauekin plater eskaintza handiena lortzea.

Produktu lokalaren erabilera sustatzea ahal den plater guztietan

Ezinbesteko baldintza herri-osasunaren araudia betetzea da, horretarako Ostatueta erabiliko diren produktu guztiak **elikagai sanitarioaren erregistroan inskribatuak** egon beharko dira.

Gainera, praktika honekin kalitate handiko eta herriko produktuekin egindako plateren eskaintza zabala eskainiko da, eta era berean, Ostatuak dauden herrien ekonomia lokala sustatuko da.

➤ Errezeten eskuliburua.

Ostatu guztiek eskaintza gastronomiko antzekoa izan dezaten, eta era berean beste ostalaritza establezimenduengatik bereizteko, errezeten eskuliburu espezifiko bat sortzea proposatzen da, Ostatuen karta guztietan plater berdinak egon daitezen.

Honekin Ostatuko arduradun guztiak jakingo dute ze plater den minimoki eskaini beharko dutena eta hau nola prestatu.

Honekin ez da esan nahi plater horiek bakarrik prestatu beharra dituztenik, Ostatu bakoitzak bere eskaintza zabaldu dezake bere espezialitatea erakutsiz.

Errezeta-liburuak eskaintza gastronomikoa nabarmenki mugatu arren, noizean behin ohiko eskaintzaren desberdina den ukitua ematen duten produktuak erabili ahal izango dituzte.

Eskuliburu espezifikoan azaltzen diren errezetetara moldatuko da eskaintza gastronomikoa.

7.3. ZERBITZUA

Jarraian, Ostatura gerturatzeko bezero batek espero duen zerbitzu horrek nolakoa izan beharko lukeen deskribatuko da:

Zerbitzuei dagokionez, parametro jakin batzuen betetzea bermatu beharra dago:

- Bezeroaren arreta:
 - Bezeroa ostatuan sartzen den momentuko lehen arreta edo hitza, euskaraz zuzendua izan beharra dauka.
 - Bezeroari tratatu atsegin eta hurbilarekin emango zaio ongi-etorria.

- Eskaintza aurkezpena:
 - Karta eta menua idatzizko soportean eskainiko dira. Hauek euskaraz eta gaztelaniaz idatziak egongo dira. Produktuen jatorria ere agertu beharko da bisibilitate handiagoa emateko.
 - Platera eskaini eta mahaira eramaten deneko denbora kontrolatu.
 - Plateren aurkezpenak erakargarria izan beharra daukate.

- Garbitasuna eta txukuntasuna:
 - Denak garbi eta txukun egon behar du.
 - Lokalaren tenperatura egokia izan behar da.
 - Jangelan giro atsegina egongo da
 - Komunak garbi eta argitsu egon beharko dute.

5S metodologiaren aplikazioak antolakuntza, ordena eta garbiketa hobetzeaz gain, lan egoera eta pertsonalaren motibazioa ere askoz efizienteago bihurtzen du

7.4. BEZEROEN SEGMENTAZIOA

➤ Herriko biztanleak:

- Biztanleria heldua, igandetan hamaiketakoa egitera hurbiltzen direnak meza ondoren.
- Gazteak, asteburuetan afaltzera edo kopak hartzera gerturatzen direnak.
- Umeak ikastolara eraman ondoren kafea hartzera gerturatzen diren gurasoak.
- Umeei urtebetetze festa antolatu nahi dietenak.

➤ Bisitariak:

- Asteburuan gerturatzen diren familiak naturaz gozatzeko, plater konbinatuak eta bokatak eskatzen dituztenak.
- Aterpetxetan lo egiten duten turistak, normalean afaltzera gerturatzen dira.
- Txangoak edo irteerak egiten dituzten pertsonak, menu itxiak eskatzen dituztenak.

➤ Langileak:

- Inguruko poligonoetan lan egiten duten langileak eguneroko menuaren bila.

8.2. BEZERO POTENTZIALA

- Ostatura etorriko den bezeroaren perfil ezberdinak hiru taldetan pilatu ditugu:
 - Inguruko bezeroa. – Hauek izango dira ostatuaren bezero nagusienak.
 - Langileak.- Bigarren talde nagusia hauek izango dira, izan ere, beraiek inguruan aurkitzen diren enpresetako langileak izango dira eta eguneko dinamika baten barnean bertara gerturatuko dira bazkaltzera, eguneko menua, plater konbinatuak jatera...
 - Kanpo bezeroa.- Hirugarren talde honetan pertsona bisitariak sartuko lirateke, turismoak bultzatuta iritsi direnak eta nagusiki aste-bukaeratan gerturatuko dira.

8.3. LEHIAKIDEAK

- Ez da ostalaritza egoitzarik aurkitzen inguruan ezta herrian ere. Beste herrietako Ostatuak ikusten dira lehiakide bezala, batez ere aipatutako hirugarren bezero taldeari begira.

8.4 HORNIKUNTZA

- Proiektu honen ideia nagusietako bat kontratazio zentralizatu bat lortzea da. Nahiz eta Ostatu bakoitzak hainbat produktu hurbileko herrietan dituzten baserritarrei erosi, gainerakoa espero da beste banatzaile komunei hartzea, salmenta-baldintza hobek eskaintzen dituztelako, hala nola, bolumen altuak erosteagatiko deskontuak.
- Hornidura kostua beste establezimenduetan baino handiagoa izatea espero da, izan ere erabiliko diren produktuen kalitatea besteenetan baina handiagoa izango da.

8.5. EKONOMIKO – FINANTZIEROA

Azterketa ekonomiko eta finantzarioa egiteko hiru agertoki desberdin sortu dira, aurretik azterketa eta egoeraren diagnostikoa atalean aipatutako egiturazko defizit indizearen (IDE) arabera. Horretarako, Excel taula batzuk burutu dira hiru aukera desberdinak barneratzen dituen, hilabeteka banatzen den taula batekin batera.

Komunean edukiko duten ezaugarri bat da inongo eszenatokitan ez dela hasierako inbertsio alturik burutu behar izango, eta egitekotan (hala nola, TPV, altzariak...) finantzaketaren % 50 udaletxeak hartuko duela bere gain eta gainerako %50a arduradunak.

8.5.1. LEHENENGO USTEZKOA (1 eta 2 INDIZEAK)

SARRERAK

- Ostatu batek lortu behar duen gutxieneko fakturazioak hileroko galdu irabazi kontuan defizitik ez ematea bermatu beharra dauka. Nahiz eta hilabete batzuetan defiziten bat espero, urtaroaren arabera. Mozkinak baleude, hau arduradunen artean banatuko litzateke dibidendu moduan.
- 12 eta 13. Orrietan landutako parametroen arabera, 1 eta 2 indizea dituzten ostatuak lortu beharreko fakturazioa 120.000 € izan beharko luke, urteko % 5 eko hazkundearekin eta lehen urtetik bideragarri izanez.

- Diru sarrerak kalkulatzeko, jende gehien eta jende gutxien ibiltzen diren hilabeteen arteko media bat burutu da:
 - Goi denboraldian (uztaila, abuztua eta iraila): fakturazioaren % 40.
 - Erdi denboraldian (apirila, maiatza, ekaina, urria, azaroa eta abendua): % 25 eta % 20.
 - Behe-denboraldian (urtarrila, otsaila eta martxoa) fakturazioaren % 15.
- Aste zeharreko diru sarrerak sarrera guztien %20 izango dira (24.000), aldiz ostiral eta larunbatetan diru sarrera guztien % 80 lortuz (96.000€)
- Tabernatik bideratuko diren diru sarrerak % 15 (18.000 €) suposatuko dute eta gainerako % 85 (102.000 €) gutxi gorabehera, jabetxeak sortuko du.

KOSTUAK

- Horniduren kostua salmentekiko %40a izango da.

*Ostalaritzako ohiko negozioetan aipaturiko kostu hori %31-35 tartean egon ohi da, baina bertako kalitatezko produktuekin lan egiteak kostu hori handitzea dakar.
 $120.000€ \times \%40 = 48.000€$
- Langile iraunkorren gastua %40-an kokatzen da eta aparteko pertsonalaren kasuan, kostu aldakor gisa kontabilizatu behar da eta ez luke sarrerekiko gastuen %6-a gainditu behar.
- Ostatuaren alokairua hilean 500 € izango da, honi hornidura kostuak gehitu beharko zaizkio, eta salmenten %11 izango dira.
- Proiektu honekin koordinazioa bulego bat abian jarri nahi da, eta nahiz eta bulego hori erakunde publikoek finantzatu, Ostatuak esfortzu bat egin beharko dute, kasu honetan 300€-ko kopuru txiki bat bideratuz hilero.

ERRENTAGARRITASUN ATALASEA (Umbral de rentabilidad)

- Aurretik aipatutako 1 eta 2 indizeei dagokien sarrera eta gastuak jakinda, hileroko atalasea 10.000 € hilean izango litzateke.
- Zenbateko hori urteko sasoiaren arabera izango da; urtarrila, otsaila eta martxoa urteko mugimendu gutxieneko hilabeteak izango dira eta uztaila, abuztua eta iraila mugimendu gehienekoak.
- Hori dela eta jende gutxien ibiliko den hilabete horietan aipatutako hileko fakturazio minimo horretara gerturatzeko jarduerak burutuko dira.

BEHARREZKO SALMENTA KOPURUA

Jarraian beharrezko salmenta unitateak kalkulatzeko, kasu honetan, zenbat menu saldu beharko liratekeen gastuak estaltzeko:

- 48 astez izango da Ostatua zabalik (hilabeteko oporrak) eta kontuan hartu astea honela banatuko dela: 3 lanegunetan sarreraren %15 fakturatuko dela eta gainerakoa asteburuetan.

- Lanegunetan (astelehen, asteazken eta ostegunetan)

 $120.000 * \% 15 = 18.000 / 48 \text{ aste} / 3 \text{ egun} = 125 \text{ € eguneko astegunetan.}$

Taberna: $125 * \% 15 = 18,75 \text{ € eguneko tabernan.}$

Jantokia: $125 * \% 85 = 106 \text{ € egunean (menuaren prezioa 12€-koa izanik), egunean 8 menu zerbitzatu beharko lirateke.}$

- Asteburua (ostirala, larunbata eta igandea)

$120.000 * \% 85 = 102.000 / 48 \text{ aste} / 3 \text{ egun} = 708 \text{ € eguneko asteburu bakoitzeko}$

Bar: $708 * \% 15 = 106 \text{ € barran eguneko.}$

Jantokia: $708 * 85\% = 601 \text{ € jangelan eguneko (asteburuko menuaren prezioa 20€-koa izanik), gutxi gorabehera 30 menu zerbitzatu beharko lirateke eguneko asteburuan.}$

Zenbaki hauek gutxi gorabeherakoak dira, ez da zehazki egin beharrekoa, baina helburu den 120.000€-ko fakturazioa lortzeko, salmentak adierazitakoaren inguruan beharko lukete.

Adibide hau 1 edota 2-ko indizea duten Ostatuentzat da aplikagarria, baina posible da indize horietan egonik fakturazio maila horretara ez iristea, ordutegien baitan, arduradunek egiten duten lanaren baitan...

Hurrengo taulan aurrez aipaturiko adibidea agertzen da:

Lehenengo taulak 5 urtetako Sarrera eta Gastuen datuak jasotzen ditu.

Bigarren Taulak hileroko Sarrera eta Gastuak jasotzen ditu.

Hirugarrenak aldiz, Errentagarritasun Atalasea jasotzen du.

Guztiak lehenengo ustezkoari dagozkionak dira.

	2018 URTEA		2019 URTEA		2020 URTEA		2021 URTEA		2022 URTEA	
	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.
SALMENTA GARBIAK	120.000,00	100,00%	126.000,00	100,00%	132.300,00	100,00%	138.915,00	100,00%	145.860,75	100,00%
SALMENTAK	120.000,00	100,00%	126.000,00	100,00%	132.300,00	100,00%	138.915,00	100,00%	145.860,75	100,00%
GASTU ALDAGARRIAK	55.200,00	46,00%	57.960,00	46,00%	60.858,00	46,00%	63.900,90	46,00%	67.095,95	46,00%
HORNIKUNTZA	48.000,00	40,00%	50.400,00	40,00%	52.920,00	40,00%	55.566,00	40,00%	58.344,30	40,00%
PERTSONAL ALDAGARRIA	7.200,00	6,00%	7.560,00	6,00%	7.938,00	6,00%	8.334,90	6,00%	8.751,65	6,00%
MARGINA GORDINA	64.800,00	54,00%	68.040,00	54,00%	71.442,00	54,00%	75.014,10	54,00%	78.764,81	54,00%
KOSTU FINKOAK	64.800,00	54,00%	68.040,00	54,00%	71.442,00	54,00%	75.014,10	54,00%	78.764,81	54,00%
PERTSONALA	48.000,00	40,00%	50.400,00	40,00%	52.920,00	40,00%	55.566,00	40,00%	58.344,30	40,00%
GAINERAKOA (Alokairua, hornikuntzak)	13.200,00	11,00%	13.860,00	11,00%	14.553,00	11,00%	15.280,65	11,00%	16.044,68	11,00%
KOORDINAZIO-BULEGOA	3.600,00	3,00%	3.780,00	3,00%	3.969,00	3,00%	4.167,45	3,00%	4.375,82	3,00%
OPERAZIO MARJINA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
AMORTIZAZIOAK										
FINANTZA GASTUAK										
ZERGA AURRETIKO EMAITZA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ZERGA ONDORENGO EMAITZA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CASH FLOW	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

	URTARRILA	OTSAILA	MARTXOA	APIRILA	MAIATZA	EKAINA	UZTAILA	ABUZTUA	IRAILA	URRIA	AZAROA	ABENDUA	TOTALA
	15%			25%			40%			20%			
	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.	ZENBAT.
SALMENTA GARBIAK	6.000,00	6.000,00	6.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	120.000,00
SALMENTAK													
GASTU ALDAGARRIAK	2.760,00	2.760,00	2.760,00	4.600,00	4.600,00	4.600,00	7.360,00	7.360,00	7.360,00	3.680,00	3.680,00	3.680,00	55.200,00
HORNIKUNTZA	2.400,00	2.400,00	2.400,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	6.400,00	6.400,00	6.400,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	48.000,00
PERTSONAL ALDAGARRIA	360,00	360,00	360,00	600,00	600,00	600,00	960,00	960,00	960,00	480,00	480,00	480,00	7.200,00
MARGINA GORDINA	3.240,00	3.240,00	3.240,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	8.640,00	8.640,00	8.640,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	64.800,00
KOSTU FINKOAK													
KOSTU FINKOAK	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	6.240,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	64.800,00
PERTSONALA	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
GAINERAKOA (Alokairua, hornikuntzak...)	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.760,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	13.200,00
KOORDINAZIO-BULEGOA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	480,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
OPERAZIO MARJINA	-2.160,00	-2.160,00	-2.160,00	0,00	0,00	0,00	3.240,00	2.400,00	3.240,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	0,00
AMORTIZAZIOAK													
FINANTZA GASTUAK													
ZERGA AURRETIKO EMAITZA	-2.160,00	-2.160,00	-2.160,00	0,00	0,00	0,00	3.240,00	2.400,00	3.240,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	0,00
ZERGA ONDORENGO EMAITZA	-2.160,00	-2.160,00	-2.160,00	0,00	0,00	0,00	3.240,00	2.400,00	3.240,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	0,00
CASH FLOW	-2.160,00	-2.160,00	-2.160,00	0,00	0,00	0,00	3.240,00	2.400,00	3.240,00	-1.080,00	-1.080,00	-1.080,00	0,00

	2018 URTEA			2019 URTEA			2020 URTEA			2021 URTEA			2022 URTEA		
	ZENB.	% S/KOST.	% s/ SALM.	ZENB.	% S/KOST.	% s/ SALM.	ZENB.	% S/KOST.	% s/ SALM.	ZENB.	% S/KOST.	% s/ SALM.	ZENB.	% S/KOST.	% s/ SALM.
KOSTU FINKOAK	64.800,00 €	100,00%	54,00%	68.040,00 €	100,00%	54,00%	71.442,00 €	100,00%	54,00%	75.014,10 €	100,00%	54,00%	78.764,81 €	100,00%	54,00%
PERSONALA	48.000,00	74,07%	40,00%	50.400,00	74,07%	40,00%	52.920,00	74,07%	40,00%	55.566,00	74,07%	40,00%	58.344,30	74,07%	40,00%
GAINERAKOAK (ALOKAIRUA)	13.200,00	20,37%	11,00%	13.860,00	20,37%	11,00%	14.553,00	20,37%	11,00%	15.280,65	20,37%	11,00%	16.044,68	20,37%	11,00%
KOORDINAZIO-BULEGOA	3.600,00	5,56%	3,00%	3.780,00	5,56%	3,00%	3.969,00	5,56%	3,00%	4.167,45	5,56%	3,00%	4.375,82	5,56%	3,00%
NANTZARIAK (Interesak-gastuak)		0,00%	0,00%		0,00%	0		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
AMORTIZAZIOA	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%
GASTU FINKO TOTALA	64.800,00 €	100,00%	54,00%	68.040,00 €	100,00%	54,00%	71.442,00 €	100,00%	54,00%	75.014,10 €	100,00%	54,00%	78.764,81 €	100,00%	54,00%
MARGINA GORDINA	64.800,00 €		54,00%	68.040,00 €		54,00%	71.442,00 €		54,00%	75.014,10 €		54,00%	78.764,81 €		54,00%
SALMENTA TOTALAK	120.000,00 €	185,19%	100,00%	126.000,00 €	185,19%	100,00%	132.300,00 €	185,19%	100,00%	138.915,00 €	185,19%	100,00%	145.860,75 €	185,19%	100,00%
EMAITZA	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00%
KOSTU FINKOA	64.800,00 €	100,00%	54,00%	68.040,00 €	100,00%	54,00%	71.442,00 €	100,00%	54,00%	75.014,10 €	100,00%	54,00%	78.764,81 €	100,00%	54,00%
ATALASEA EUROTAN	120.000,00 €	185,19%	100,00%	126.000,00 €	185,19%	100,00%	132.300,00 €	185,19%	100,00%	138.915,00 €	185,19%	100,00%	145.860,75 €	185,19%	100,00%
HILEKO ATALASEA EUROTAN	10.000,00 €	15,43%	8,33%	10.500,00 €	15,43%	8,33%	11.025,00 €	15,43%	8,33%	11.576,25 €	15,43%	8,33%	12.155,06 €	15,43%	8,33%
EGUNEKO ATALASEA	504,29 €	0,78%	0,42%	529,50 €	0,78%	0,42%	555,98 €	0,78%	0,42%	583,77 €	0,78%	0,42%	612,96 €	0,78%	0,42%

8.5.2. BIGARREN USTEZKOA (3 eta 4 INDIZEAK)

SARRERAK

- Kasu honetan negozio zifra 90.000€ urtean finkatu da, herritar kopurua, irisgarritasuna ... kontuan hartuz, salmenta zenbakia baxuagoa izatea espero baita.

GASTUAK

- Gastuak proportzionalki jaitsiko dira, salmentekiko portzentaia mantenduz.
- Ostatuko arduradunentzat negozioa hartzea erakargarria izan dadin, soldata base bat jarriko da, estruktura defizit bat sortuko lukeena.
- Burututako ikerketaren arabera, 3 eta 4 puntuko indizea lortuko duten ostatuak, fakturazio altuago bat lortzeko zailtasunak edukiko dituzte, hori dela eta hilerko koordinazio bulegora bideratuko den gastua 1 eta 2 indizeko ostatuena baina baxuagoa izango da, 200€ hilean izanik.

ERRENTAGARRITASUN ATALASEA

- 3 eta 4 indizea duten ostatuen kasuetan errentagarritasun atalasea 378€ egunean eta 7.500€ hilabetean izango da, asteko egunaren arabera eta hilabetearen arabera kantitateak aldatuz urteko sasoiaren baitan.

	2018 URTEA		
	ZENBAT.	% S/KOSTU	% s/ SALM.
KOSTU FINKOAK	63.600,00 €	100,00%	70,67%
PERSONALA	48.000,00	75,47%	53,33%
GAINERAKOA (Alokairua, hornikuntzak)	13.200,00	20,75%	14,67%
KOORDINAZIO-BULEGDA	2.400,00	3,77%	2,67%
KOSTU FINKOA	63.600,00 €	100,00%	70,67%
ATALASEA EUROTAN	117.777,78 €	185,19%	130,86%
HILEKO ATALASEA EUROTAN	9.814,81 €	15,43%	10,91%
EGUNEKO ATALASEA	494,95 €	0,78%	0,55%

SALMENTA UNITATEAK

- Salmenta unitateak portzentuarki aldatzen joango dira, eta 1 eta 2 indizea duten Ostatuentzat burututako eragiketak hartuko dira eredu bezala.

8.5.3. HIRUGARREN. USTEZKOA (5. INDIZEA)

SARRERAK

- Ostatuko kanpo faktoreak egokienak ez direla kontuan edukiz, 60.000€-ko fakturazio batera iritea aurreikusten da.

KOSTEAK

- Ostatuei kostuekin laguntzeko, koordinazio bulegora bideratu beharko duten kantitatea 100€-koa izango da.
- Kostuen karga jaisteko asmoarekin, alokairu kostua ez ordaintzeko aukeraz ere hitz egiten da.
- Beste kostuak gainerako Ostatuen antzera ibiliko dira, salmentekiko portzentai berdina mantenduz. Pertsonal gastua izan ezik, izan ere hau hiru kasu ezberdinetan berdin mantenduko da.

ERRENTAGARRITASUN ATALASEA

	2018 URTEA		
	ZENBAT.	% S/KOSTU	% s/ SALM.
KOSTU FINKOAK	62.400,00 €	100,00%	104,00%
PERTSONALA	48.000,00€	76,92%	80,00%
GAINERAKOA (Alokairua, hornikur)	13.200,00€	21,15%	22,00%
KOORDINAZIO-BULEGOA	1.200,00€	1,92%	2,00%
KOSTU FINKOA	62.400,00 €	100,00%	104,00%
ATALASEA EUROTAN	115.555,56 €	185,19%	192,59%
HILEKO ATALASEA EUROTAN	9.629,63 €	15,43%	16,05%
EGUNEKO ATALASEA	485,61 €	0,78%	0,81%

5 Indizeko Ostatuen eguneroko errentagarritasun atalasea 252,14€-ko izango da eta hilabetekoa aldiz 5.000€-koa.

SALMENTA UNITATEAK

	2018 URTEA		2019 URTEA		2020 URTEA		2021 URTEA		2022 URTEA	
	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.
SALMENTA GARBIAK	90.000,00	100,00%	94.500,00	100,00%	99.225,00	100,00%	104.186,25	100,00%	109.395,56	100,00%
SALMENTAK	90.000,00	100,00%	94.500,00	100,00%	99.225,00	100,00%	104.186,25	100,00%	109.395,56	100,00%
GASTU ALDAGARRIAK	41.400,00	46,00%	43.470,00	46,00%	45.643,50	46,00%	47.925,68	46,00%	50.321,96	46,00%
HORNIKUNTZA	36.000,00	40,00%	37.800,00	40,00%	39.690,00	40,00%	41.674,50	40,00%	43.758,23	40,00%
PERTSONAL ALDAGARRIA	5.400,00	6,00%	5.670,00	6,00%	5.953,50	6,00%	6.251,18	6,00%	6.563,73	6,00%
MARGINA GORDINA	48.600,00	54,00%	51.030,00	54,00%	53.581,50	54,00%	56.260,58	54,00%	59.073,60	54,00%
KOSTU FINKOAK	63.600,00	70,67%	66.780,00	70,67%	70.119,00	70,67%	73.624,95	70,67%	77.306,20	70,67%
PERTSONALA	48.000,00	53,33%	50.400,00	53,33%	52.920,00	53,33%	55.566,00	53,33%	58.344,30	53,33%
GAINERAKOÀ (Alokairua, hornikuntzak)	13.200,00	14,67%	13.860,00	14,67%	14.553,00	14,67%	15.280,65	14,67%	16.044,68	14,67%
KOORDINAZIO-BULEGOA	2.400,00	2,67%	2.520,00	2,67%	2.646,00	2,67%	2.778,30	2,67%	2.917,22	2,67%
OPERAZIO MARJINA	-15.000,00	-16,67%	-15.750,00	-16,67%	-16.537,50	-16,67%	-17.364,38	-16,67%	-18.232,59	-16,67%
AMORTIZAZIOAK										
FINANTZA GASTUAK										
ZERGA AURRETIKO EMAITZA	-15.000,00	-16,67%	-15.750,00	-16,67%	-16.537,50	-16,67%	-17.364,38	-16,67%	-18.232,59	-16,67%
ZERGA ONDORENGO EMAITZA	-15.000,00	-16,67%	-15.750,00	-16,67%	-16.537,50	-16,67%	-17.364,38	-16,67%	-18.232,59	-16,67%
CASH FLOW	-15.000,00	-16,67%	-15.750,00	-16,67%	-16.537,50	-16,67%	-17.364,38	-16,67%	-18.232,59	-16,67%

	2018 URTEA		2019 URTEA		2020 URTEA		2021 URTEA		2022 URTEA	
	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.	ZENBAT.	% s/ SALM.
SALMENTA GARBIAK	60.000,00	100,00%	63.000,00	100,00%	66.150,00	100,00%	69.457,50	100,00%	72.930,38	100,00%
SALMENTAK	60.000,00	100,00%	63.000,00	100,00%	66.150,00	100,00%	69.457,50	100,00%	72.930,38	100,00%
GASTU ALDAGARRIAK	27.600,00	46,00%	28.980,00	46,00%	30.429,00	46,00%	31.950,45	46,00%	33.547,97	46,00%
HORNIKUNTZA	24.000,00	40,00%	25.200,00	40,00%	26.460,00	40,00%	27.783,00	40,00%	29.172,15	40,00%
PERTSONAL ALDAGARRIA	3.600,00	6,00%	3.780,00	6,00%	3.969,00	6,00%	4.167,45	6,00%	4.375,82	6,00%
MARGINA GORDINA	32.400,00	54,00%	34.020,00	54,00%	35.721,00	54,00%	37.507,05	54,00%	39.382,40	54,00%
KOSTU FINKOAK	62.400,00	104,00%	65.520,00	104,00%	68.796,00	104,00%	72.235,80	104,00%	75.847,59	104,00%
PERTSONALA	48.000,00	80,00%	50.400,00	80,00%	52.920,00	80,00%	55.566,00	80,00%	58.344,30	80,00%
GAINERAKOA (Alokairua, hornikuntzak)	13.200,00	22,00%	13.860,00	22,00%	14.553,00	22,00%	15.280,65	22,00%	16.044,68	22,00%
KOORDINAZIO-BULEGOA	1.200,00	2,00%	1.260,00	2,00%	1.323,00	2,00%	1.389,15	2,00%	1.458,61	2,00%
OPERAZIO MARJINA	-30.000,00	-50,00%	-31.500,00	-50,00%	-33.075,00	-50,00%	-34.728,75	-50,00%	-36.465,19	-50,00%
AMORTIZAZIOAK										
FINANTZA GASTUAK										
ZERGA AURRETIKO EMAITZA	-30.000,00	-50,00%	-31.500,00	-50,00%	-33.075,00	-50,00%	-34.728,75	-50,00%	-36.465,19	-50,00%
ZERGA ONDORENGO EMAITZA	-30.000,00	-50,00%	-31.500,00	-50,00%	-33.075,00	-50,00%	-34.728,75	-50,00%	-36.465,19	-50,00%
CASH FLOW	-30.000,00	-50,00%	-31.500,00	-50,00%	-33.075,00	-50,00%	-34.728,75	-50,00%	-36.465,19	-50,00%

9. KOORDINAZIO BULEGOA

- Burutu den hausnarketaren ondorioz, argi dago Ostatuak sarean efizientzi batekin lan egiteko, koordinazio bulego bat beharko litzatekeela, bertatik zerbitzu orokor bat bideratzeko, beraietan dauden gakoak osatzeko eta talde sinergiak bultzatzeko denen artean.
- Koordinazio bulegoak kudeatu beharko lituzkeen Jarduera-ildo nagusiak hauek izan beharko lukete:

9.1. MONITORIZAZIOA

- ✓ Koordinazio bulegotik landuko den lehenengo ekintza, sarean dauden ostatu guztien kudeaketa gainbegiratzearena izango da, honela praktika onak eskatzen duten sistematika barneratuz.
- ✓ Jarraipen-metodologiaren marko orokorra denek adostua izan beharko du, ostatuko arduradun eta udalaren artean, eta hauekin jarraipen bilerak edukiz, beraien kontsulta eta eskaerak kontuan edukiz. Garrantzitsua da bakoitzaren erabaki hartzeetan orientatu eta laguntzea.
- ✓ Testuinguru honetan koordinaketa datuak trukatu ahal izango dira denbora errealean establezimendu guztiekin aldiberean, elkarrekin loturiko informazio sistema ezartzeko. Ostatu guztietako TPV eta softwarea-a konektatuak egongo dira jarraipen metodoa erabiltzeko.

9.2. EROSKETA ZENTRALA

- ✓ Sinergia elementu erreferentea erosketena da. Bulegoa hornitzaileekin negoziatzen eta ahalik eta baldintza onenak lortzen saiatuko da, batez ere lehen mailako produktu eta gehien erabiltzen diren horietan.
- ✓ Prezioak negoziatzeko orduan tamaina handiago batekin aurkeztean, indar gehiago egiteko aukera dauka, garrantzitsua izango da sarean barneratzen den ostatu kantitatea, izan ere honek garrantzia izango duelako.

9.3. FORMAKUNTZA

- ✓ Azterketa osoan zehar enpresa kudeaketaren inguruko jakintzan hutsune handiak daudela ikusi dugu arduradun askoren artean, sukaldatze eta ostalaritza zerbitzuen eskaintzaren inguruan ere formakuntza beharra ikusiz.
- ✓ Kasu hauetan lanbide heziketako formakuntza CEI-rekin garatuko da, landa ostalararitza kudeaketa emanez, txosten honen ERANSKINETan barneratzen duguna.
- ✓ Etorkizunean ostatu arduradun izan daitezkeen horien garapenaz gain, koordinazio bulegoa era jarraian arituko da hauek dituzten beharrak identifikatuz eta formakuntza ekintza indibidual naiz taldekoak antolatuz, bai ostatuan bertan edo kudeatzailearen bulegoan.

9.4. DINAMIZAZIOA

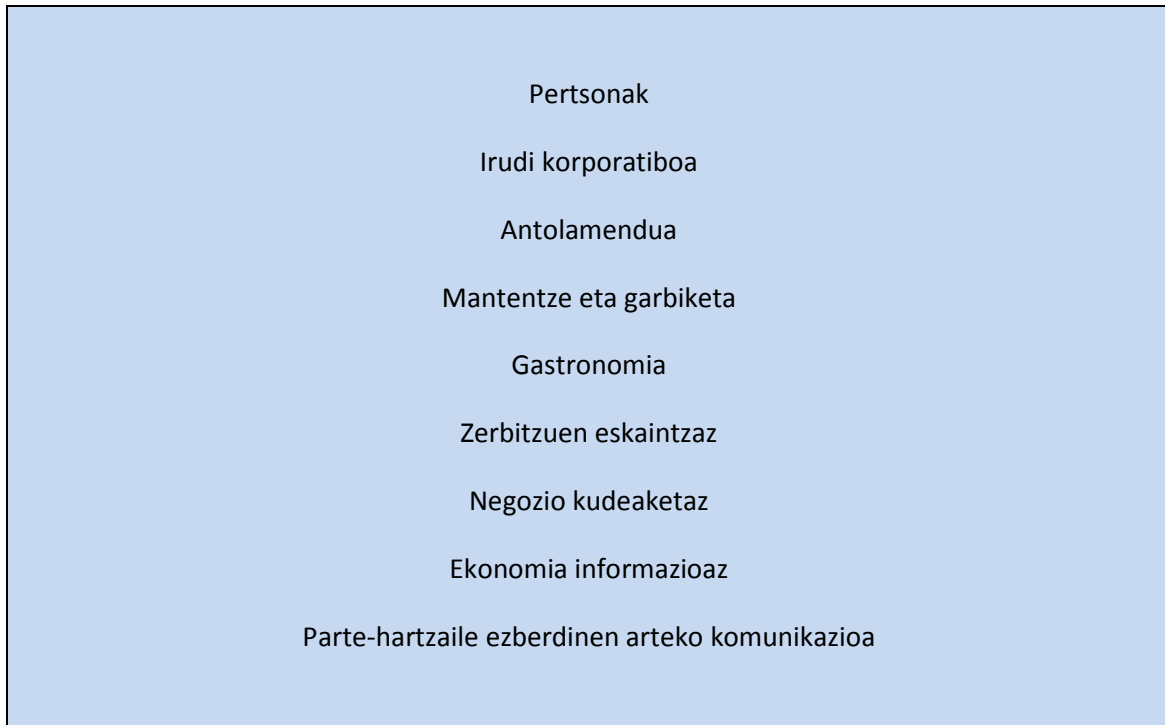
- ✓ Aurreko puntuetan koordinazio bulegoak zerbitzu eta logistikaren barnean kudeatu beharreko gaiak azaldu baditugu, bete beharko dituen beste funtzio batzuk gastronomia eta turismo dinamizatzearekin dute zerikusia, batez ere asteburu, jaiegun eta oporretako egunetan bisitariak erakartzeko.
- ✓ Horretarako marketing plan bat diseinatu beharko da, definitutako urteko estrategia oinarritzat hartuta, kanpo komunikazioa, harreman komertzialak, prezioa... landuz.
- ✓ Helburu berezi bezala produktuak Euskadi Gastronomiako taldearen barnean sartzeari gomendatzen da.
- ✓ Euskadi Gastronomiko produktuen elkartean sartzeari proposatzen da oso partikularki eta helburu zehatz baten moduan.

10. MARKO JURIDIKOA

- “Ziurtagiri” gisa izendatu dugun lan egiteko era eta baldintzek, Araudi bat eskatzen dute, non Ostatuen lan lerro garrantzitsuenak identifikatuko diren eta bete beharreko lan ildo bezala txertatuko diren, autonomiarik gabe eta hauek betetzera derrigortuz
- Kontzesioen funtzionamendu historikoa plegu estandarretan finkatu izan da orain arte, jarraitu beharreko baldintza zehatzak ez direlarik landu.
- Hala ere, Pleguak oso tresna erabilgarria da etorkizuneko funtzionamendu arauak finkatzeko, Ziurtagiria duten Ostatuen funtzionamendua aipaturiko norabidean bideratu ahal izateko eta arautegia betetzen ez den kasuetan kontzesioa bertan behera utzi ahal izateko.
- Guzti honetarako ondorengo ekintzak planteatzen dira:

10.1. PLEGUEN MODELIZAZIOA

- ✓ Plegu komun bat landuko litzateke “Ziurtagiriari” lotutako Ostatuen kasuan, hurrengo gaitan irizpide argiak jasoz:

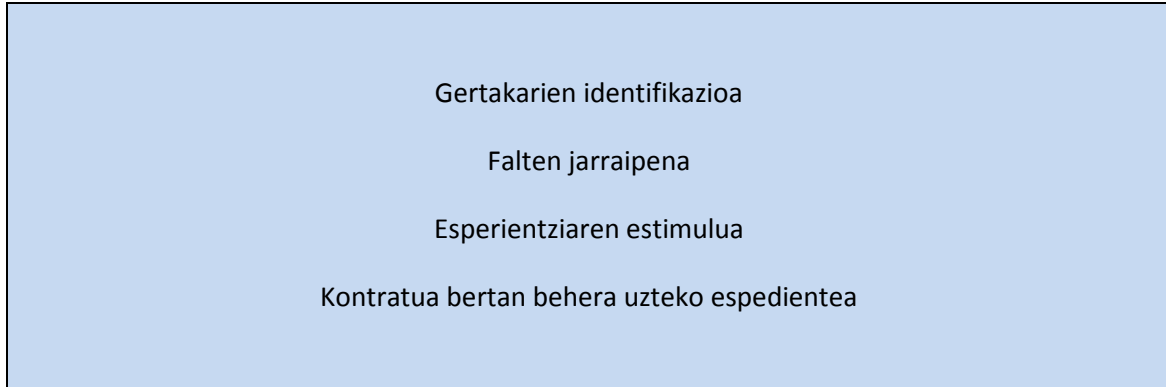


10.2. KONTZESIO AURREKO ZIKLO FORMAKUNTZA

Hautagai guztientzako derrigorrezko baldintza bat proposatzen dugu, Formakuntza kurtso trinko bat egitea hurrengo gaitan: Negozioaren kudeaketa integrala, “Ostatuak” sarearen baldintzen ezagutza, Herriaren ezaugarri eta ohituren ezagutza...

10.3. JARRAIPENERAKO BALDINTZAK

- ✓ Baldintzen Pleguak Ostatuaren arduradunen jarraipenari buruzko erabakiak hartu ahal izateko tresna eraginkorrak jaso beharko ditu



10.4. KOORDINAZIO BULEGOAREKIN KONTRATUA

- ✓ Pleguan agertuko den eranskinetako batek merkataritza-kontratu bat barneratu beharko du, ostatuko arduradun eta koordinazio bulegoaren artean, elkarlaneko funtzionamendu bat ezarriz, derrigorrezko komunikazioa, formakuntza eta tutoretza proiektu guztian zehar.

10.5. EGITURAZKO DEFIZITA

- ✓ Azkenik, ostatuen arteko "Egiturazko defizitean" egon daitezkeen desabantailak konpentsatzeko oinarriak jaso beharko dira

11. PROFESIONALEN GARAPENA

- Proiektu honen puntu ahulena Ostatuak kudeatzeko jakintza eta jarrera egoki bat duten profesionalak aurkitzea da.
- Atal honetan profesional egokiak erakartzeko Ekintza Plana proposatzen da:

11.1. PROFESIONALEN DATU BASEA

Ostatuaren inguruko herrietan Ostatuak kudeatzeko gaitasuna eduki dezaketen hautagaiak identifikatu eta informazioa jaso.

11.2. MASTER ESPEZIALIZATU BAT SORTU

Aipaturiko ezaugarriak dituzten Ostatuaren kudeaketan formatzeko ziklo berezitu bat sortu.

HELBURUAK:

1. Ostalaritzako munduan esperientzia eta jakinduria orokorra dutenen kaptazioa
2. Formakuntza polibalente edo erabilgarri bat eskaintzea hostalaritza mundura zuzendua.
3. Gure inguruan pertsona profesionalekin base bat osatzea, ostatu baten ardura hartzeko interesa eduki dezaketen pertsonekin.

ZEIN PERTSONEI ZUZENDUA:

- 1- Ostalaritzaren ezagutza eta esperientzia orokorra duten pertsonak
- 2- Inguruan bizi direnak eta euskararen ezagutza dutenak.
- 3- Ezaugarri honetako Ostatuaren kudeaketaren inguruan espezializatzeko interesa duten pertsonak.

11.3. KALITATEZKO ZERRENDA

- 1.- Gaitasuna eta jarrera egokia dituzten hautagaiek osatutako zerrenda
2. Zerrendan egoteak pertsona horrek ostatuaren kudeaketarako ezagutza eta profesionaltasuna dituenaren bermea izango dira.

11.4. PROIEKTUKO PARTEHARTZAILEAK

Espezializatutako profesionalak garatzeko proiektu honetan beharrezkoa ikusten da Elkarte egokien partehartze eta elkarlana.

Aukerak anitzak dira, baina aukera ezberdinak ikusi ondoren honako erakundeekin kolaborazioak proposatzen dira:

- | | | |
|---|---|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Peñascal Fundazioa ✓ Gureakeko ostalaritza gunea | } | ⇒ Jendearen perfilekin laguntzeko |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cebanc ✓ CEI | } | ⇒ Enpresa kudeaketa formakuntzan |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gipuzkoako Ostalaritza Elkartea | | ⇒ Ostalaritza gaietan |

12. ALIANTZAK

Profesionalen garapenerako partner edo kideez gain, garrantzitsua litzateke, bereziki elikagaien hornidurari dagokionez, aliantzak egitea erosketak homogeneizatu eta kalitatezko bertako produktua prezio egokietan erosi ahal izateko Ostatu sarerako.

Horretarako aliantza hauek proposatzen ditugu:

- ✓ LURLAN, produktu agroalimentarioen banaketarako ekoizleen kooperatiba hornitzaile nagusi gisa.
- ✓ ULZAMA, elikagaietan espezializatutako hornitzailea, bestelako produktuak hornitze aldera bai ostatuen ostalaritza arloan zein dendan.
- ✓ OGIMAHAI Aurrez prestatutako bertako okindegi gisa espezializatuta.

Bestetik, Ostatuen eskeintza gastronomikoa zabaltzeko garrantzitsua litzateke bertako sukaldari ospetsuen lankidetzaren bidez.

Turismo Agentzi, Enpresa eta eragileekin ere aliantzak egitea ezinbestekoa izango da Ostatuen hedapenerako.

13. UDALAREN ETA BIZILAGUNEN PARTEHARTZEA

Txostenean zehar argi geratu da zein garrantzitsua den Ostatuen etorkizunerako herritarren eta Udaletxearen inplikazioa. Horretarako baliagarriak izan daitezkeen zenbait ekimenen ideiak eman nahi ditugu:

13.1. UDALETXEAK

➤ Etxebizitza

Gaur egun Ostatu baten lehiaketara aurkezteko pisuzko arrazoi bat izan ohi da etxebizitza ere eskaintzea, baina honek Ostalaritzako ezagutza eta profesionaltasun baxuko hainbat hautagai erakar ditzake, etxebizitza merkea dutenak jomuga eta ez Ostatuaren kudeaketa profesionala.

Etxebizitza puntualki erabiltzeko aukera bai, baina ohiko etxebizitza gisa ez eskaintzea iradokitzen dugu.

Udalaren etxebizitza hori landa alojamendu gisa egokitzeko aukera ere interesgarria izan daiteke.

Etxebizitza ostatuaren kontzesiotik kanpo eskaintzea aholkatzen da .

➤ Pertsona adituen bilaketa

10. puntuan esandakoaz gain, Udalak Ostatuaren kontzesioa lehiaketara ateratzean duten arazo nagusienetakoa baldintza egokiak betetzen dituzten hautagaiak aurkitzeko zailtasuna da.

Beraz Udalak lehiaketa Gipuzkoako Aldizkari Ofizialean argitaratzeaz gain, profesional egokiak aurkitzeko pausoak eman beharko lituzke

- ✓ Herri txikiak direnez, lehenik herriko bizilagunekin komentatu interesa duen norbait dagoen ikusteko.
- ✓ Interesgarria da ere eskualdean ostalaritza negozio bat duten familiak aztertzea, ostatua hartzeko interesa duen seme-alaba edota langileren bat duen jakiteko.
- ✓ Bilaketarako beste eremuak izan daitezke sukaldaritza edo formakuntza eskolak: Ceji, Cebank, Peñasal...
- ✓ Eskualdeko garapen agentziak (Tolosaldea Garatzen...)

Udaletxeak pertsonaren hautaketan era aktiboan parte hartu beharra dauka.

➤ Hilabeteroko bilerak.

- ✓ Alde batetik udaletxea hilero ostatuko arduradunarekin bildu beharko da koordinazio bulegoan. Koordinatzaileak fakturazio datuak erraztuko ditu eta kudeaketa orokorra ere eramango du. Era honetan udaletxeak Ostatuaren egoeraren informazio eguneratua izango du eta beharrak hobeto kudeatu ahalko ditu
- ✓ Bestetik Ostatuaren arduradunarekin komunikazio zuzena eduki beharko du Udalak, honek senti dezan Udalaren babesa eta elkarlanerako prestutasuna duela.

Udaletxeak hilero ostatuko arduraduna eta koordinazio bulegoko pertsonekin bildu beharko du.

➤ Egiturazko defizit indizearen konpentsazioa.

Txosten honen 2. Puntuan “Egiturazko defizitaren indizea” azaldu dugu eta baita ere azterturiko Ostatu bakoitzean eman diogun balioa.

Uste dugu beharrezkoa dela Egiturazko defizit nabarmena duten ostatuen kasuan Udalak konpentsazio moduak bilatzea, besteak beste:

- ✓ Kostuetan murrizketak
- ✓ Estimulu ekonomikoak

Udaletxeak egiturazko defizita murrizteko ekintza desberdinak bideratu beharra dauzka.

13.2. HERRIKO BIZTANLERIA

Herritarrek Ostatuarekiko konpromisoa izan dezaten, hainbat modu aztertu behar dira. Herritarrak konsziente izan behar dute beraiek paper garrantzitsua dutela herriko Ostatuaren biziraupenean.

➤ “Bazkidetza” kontzeptua

Ostatua dinamizatu eta herritarrak erakartzeko helburuarekin, herritarrei “bazkidetzeko” aukera eskaintzea azter liteke, modu honetan Ostatuako kontsumizioetan abantailak lortuz. Herritarrak Ostatuaren parte direla sentitu behar dute, bere egin.

➤ Herritar eta udaletxearen arteko bilerak.

Interesgarria litzateke era berean Udala eta herritarren arteko bilerak ospatzea herritarrak jabetu daitezen Ostatuaren etorkizuna guztien esku dagoela.

Bilera horretan Ostatuaren etorkizuneko proiektu integralaren berri eman behar zaio herriari, ekarpenak egiteko aukera ireki eta partehartze aktiboa bultzatu Ostatuaren dinamizazioan: lehiaketak, ekintza kulturalak, festak...

Azken finean herritarrek bere bizitzako parte sentitu behar dute Ostatua, herriko elkarbizitza sozialerako gunen nagusia... guztien artean osatzen dute Ostatua