

PLAN DE REVITALIZACIÓN CONJUNTA DE LOS OSTATUS

Junio 2017

ÍNDICE

0. ANTECEDENTES	5
1. ANALISIS REALIZADO	6
1.1. ESTUDIO PREVIO DE DOCUMENTACIÓN	6
1.2. REUNIONES HOSTELERÍA GIPUZKOA Y TOLOMENDI	6
1.3. ENTREVISTAS CON LOS PRINCIPALES INTERLOCUTORES	7
1.4. REUNIONES HOSTELERÍA GIPUZKOA E IRAGEST	7
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	8
2.1. POSICIONAMIENTO DE LOS AYUNTAMIENTOS	8
2.2. RELACIÓN VECINDAD	9
2.3. SITUACIÓN DE LOS OSTATUS	10
2.4. VISIÓN DE EXPERTOS	11
3. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO	14
3.1. OSTATU DE ALTZO	17
3.2. OSTATU DE BALIARRAIN	18
3.3. OSTATU DE BEDAIO	21
3.4. OSTATU DE GOIATZ	22
3.5. OSTATU DE HERNIALDE	24
3.6. OSTATU DE OREXA	26
4. ANÁLISIS DAFO Y CAME	28
4.1. ANÁLISIS DAFO	28
4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO	28
4.1.2. ANÁLISIS INTERNO	30
4.1.3. MATRIZ DAFO	32
4.2. ANÁLISIS CAME	33
4.2.1. ASPECTOS MÁS RELEVANTES DEL DAFO PARA CONSTRUIR CAME	34
4.2.2. MATRIZ CAME	35
5. ESTRATEGIA PRINCIPAL	36

6.	DEFINICIÓN DEL MODELO	40
6.1.	DIFERENCIAS RESPECTO A BAR/RESTAURANTE Y SOCIEDAD GASTRONÓMICA	40
6.1.1.	BAR /RESTAURANTE	40
6.1.2.	SOCIEDAD GASTRONÓMICA.....	41
6.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	42
6.3.	IMAGEN CORPORATIVA	42
6.4.	SERVICIO PÚBLICO.....	45
6.5.	COMPROMISO COLECTIVO.....	46
6.6.	GESTIÓN RESPONSABLE	46
6.7.	SINERGIAS EN RED.....	47
7.	ESTRUCTURA DEL MODELO HOSTELERO	48
7.1.	PRODUCTO	48
7.1.1.	BARRA.....	49
7.1.2.	COMEDOR	49
7.2.	OFERTA GASTRONÓMICA.....	50
7.3.	SERVICIO.....	52
7.4.	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	53
8.	MODELO DE GESTIÓN	54
8.1.	ACTIVIDAD.....	54
8.2.	CLIENTELA POTENCIAL	55
8.3.	COMPETENCIA.....	55
8.4.	APROVISIONAMIENTO	56
8.5.	ECONÓMICO – FINANCIERO.....	56
8.5.1	SUPUESTO Nº 1 (INDICES 1 Y 2)	56
8.5.2.	SUPUESTO Nº 2 (ÍNDICES 3 Y 4)	63
8.5.3.	SUPUESTO Nº 3 (ÍNDICE 5).....	64
9.	OFICINA DE COORDINACIÓN	69
9.1.	MONITORIZACIÓN.....	69

9.2.	CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS.....	70
9.3.	FORMACIÓN	70
9.4.	DINAMIZACIÓN.....	70
10.	MARCO JURÍDICO	71
10.1.	MODELIZACIÓN DE PLIEGOS	72
10.2.	CICLO FORMATIVO PRE-CONCESIÓN	72
10.3.	CONDICIONES DE CONTINUIDAD	73
10.4.	CONTRATO CON OFICINA DE COORDINACIÓN	73
10.5.	ESTÍMULOS AL DÉFICIT ESTRUCTURAL.....	73
11.	DESARROLLO PROFESIONALES.....	74
11.1.	BASE DE DATOS DE PROFESIONALES.....	74
11.2.	CREACIÓN DE UN MASTER ESPECIALIZADO	74
11.3.	LISTA DE EXCELENCIA	75
11.4.	PARTNERS DEL PROYECTO	75
12.	ALIANZAS.....	76
13.	IMPLICACIÓN VECINDAD Y AYUNTAMIENTO	77
13.1.	LOS AYUNTAMIENTOS.....	77
13.2.	EL PUEBLO	79

0. ANTECEDENTES

- Se desarrolla este estudio por iniciativa y a requerimiento de Tolomendi, ante la creciente preocupación por los problemas que están surgiendo en el funcionamiento de numerosos ostatus de Tolosaldea. Su objetivo fundamental ha sido el de la identificación de las claves de futuro para la preservación y el desarrollo de este tipo de establecimientos existentes en los diferentes municipios de la comarca.
- Para su consecución, el proceso de análisis ha trabajado sobre un piloto de seis establecimientos, así como sobre los municipios en los que se encuentran enclavados, identificando sus características y evolución así como las similitudes y diferencias entre ellos, considerando que la muestra tiene la suficiente representatividad como para extraer conclusiones de aplicación futura a una mayor escala.
- Durante la realización del mismo, hemos contado con la inestimable colaboración de interlocutores municipales de dichos pueblos, así como con la de aquellos ostatus que han aceptado abrir sus puertas a nuestra prospección.
- En paralelo, hemos tenido la oportunidad de contar con la interlocución y experiencia de personas referentes del sector, así como de la distribución alimentaria y hostelera, además de iniciativas de apertura de establecimientos de tipo Bistro en nuestra comarca, que combinan la venta de productos locales con la prestación de un servicio hostelero de tipo temático.
- La mayor parte de la información extraída de todas estas interlocuciones, ha sido aportada directamente por las personas entrevistadas, sin que desde el estudio se hayan realizado auditorías externas para el contraste de los datos. No obstante, se ha percibido una notable confianza e interés por transmitir la realidad en todas las facetas analizadas.

1. ANALISIS REALIZADO

Los tipos de acciones realizadas en el desarrollo de este proyecto pueden describirse de la siguiente forma:

1.1. ESTUDIO PREVIO DE DOCUMENTACIÓN

Con carácter previo al inicio de las interlocuciones, se han analizado diferentes documentos elaborados con anterioridad, partiendo de los informes que recogen los diagnósticos de 5 ostatus (Alkiza, Altzo, Baliarrain, Hernialde y Orexa), así como demás informes realizados por Hostelería Gipuzkoa y otras documentaciones obtenidas.

1.2. REUNIONES HOSTELERÍA GIPUZKOA Y TOLOMENDI

Se han celebrado reuniones previas y de seguimiento con Hostelería Gipuzkoay Tolomendi.

- Las personas interlocutoras de Hostelería Gipuzkoa han sido Kino Martínez y IoneAnza(Hostelería Gipuzkoa)

En estos encuentros con el equipo consultor, se expone el trabajo encargado a la Hostelería Gipuzkoa y las líneas generales de la metodología a seguir y aspectos a tratar a la hora de la realización del informe.

- Por su parte, las personas intervinientes de las instituciones han sido:Iker Carrera e Imanol Olano (Tolomendi); Olatz Ilarregi (TolosaldeaGaratzen) y Maite Andrés (Hazi).

En estas reuniones, se parte de la exposición de las necesidades del trabajo y, posteriormente, se ha efectuado un seguimiento sobre el avance del informe para contrastarlo con el resto de asistentes.

1.3. ENTREVISTAS CON LOS PRINCIPALES INTERLOCUTORES

El estudio elaborado por la Hostelería Gipuzkoa se ha centrado en una muestra de seis ostatus, del total de 21 que hay actualmente en la zona de Tolosaldea. Para la elaboración de dicho estudio se han mantenido reuniones;

- 1.- Con los ayuntamientos de los municipios donde se encuentran los establecimientos,
- 2.- Con adjudicatarias de los mismos que han aceptado ser entrevistadas
- 3.- Con expertos en ámbitos de hostelería y distribución alimentaria, a los que se les ha expuesto el proyecto y han dado su opinión sobre el mismo.

Los seis ostatus incluidos en esta primera fase de reuniones y análisis han sido los siguientes;

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

Las reuniones, tanto con ayuntamientos como con adjudicatarios, se llevaron a cabo en un periodo de tres semanas. De las citadas reuniones se sacaron opiniones bastante concluyentes sobre el actual estado de los ostatus.

1.4. REUNIONES HOSTELERÍA GIPUZKOA E IRAGEST

A lo largo de estos 3 últimos meses se han celebrado varias reuniones internas de avance para el desarrollo del informe entre técnicos de Hostelería Gipuzkoa y de la consultora colaboradora en el proyecto. Los conocimientos profundos del sector que aportan los técnicos de Hostelería Gipuzkoa se ven completados por parte de la empresa de consultoría en lo que a gestión estratégica se refiere.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. POSICIONAMIENTO DE LOS AYUNTAMIENTOS

Las reuniones mantenidas con los ayuntamientos de las diferentes localidades han servido para que el equipo de trabajo se forme una idea general de la visión que tienen los ayuntamientos sobre cuál es la actual situación que viven los ostatus, tanto los adjudicatarios, como los vecinos de la localidad y el propio ayuntamiento, así como de la problemática que envuelve a muchos de ellos y que se debe revertir con las directrices plasmadas en el presente informe.

Todos los ayuntamientos coinciden en:

- La escasa o nula formación de los adjudicatarios en ámbitos de gestión y llevanza de un negocio.
- Ausencia de voluntad de los vecinos por hacerse cargo del Ostatus.
- Dificultad de atraer a adjudicatarios que cumplan con las características requeridas para regentar un establecimiento de esta tipología.
- Desconocimiento del euskera por parte de algunos adjudicatarios o insuficiente utilización por parte de quienes ya lo saben.
- Alta rotación de concesionarios.
- En algunos casos, en anteriores adjudicaciones, el Ostatus ha funcionado de manera eficiente y ofrecía un servicio muy valorado por los vecinos.
- Reconocen que en ocasiones era debido a una dedicación excesiva del adjudicatario, lo que derivaba en una situación insostenible a largo plazo.

Esta situación se ve agravada por el hecho de que, en ocasiones, los ayuntamientos no llevan a cabo suficientes búsquedas activas de candidatos, más allá de la publicación de los pliegos de condiciones en el Boletín Oficial de Gipuzkoa.

Por otra parte, se ha dado una desigual implicación de los ayuntamientos analizados en sus esfuerzos por revitalizar los ostatus y la vida vecinal, estando ahora en una situación de mayor disposición, implicación y coordinación.

Se muestran sin embargo abiertos a todo tipo de ideas que ayuden a conseguir que el Ostatus funcione y sea, en la mayor medida posible, un establecimiento rentable sin dejar de lado su función social para con el pueblo, que consideran prioritaria.

Se ha comprobado que actualmente muchosostatus son establecimientos hosteleros mal gestionados, con un personal que en muchas ocasiones no es del perfil adecuado para un establecimiento de estas características y que se trata de un modelo de negocio que goza de muy poco reconocimiento.

2.2. RELACIÓN VECINDAD

Los vecinos son una parte muy importante de la actividad del Ostatus, ya que suponen la práctica totalidad de los ingresos que percibe el mismo entre semana (días laborables), además del principal factor humano relacional con sus titulares.

EL OSTATUS ES UN SERVICIO PÚBLICO DINAMIZADOR SOCIAL DE SU ENTORNO

A lo largo del estudio se ha podido constatar la importancia trascendental de mantener abierto un establecimiento que dinamiza las relaciones sociales de los vecinos del municipio en que está enclavado. Esta situación se ha venido mostrando como un elemento de servicio público, desarrollo rural y promoción del producto local, desempeñado por particulares, sin más apoyo que la explotación de su negocio, desigual entre unos y otros.

A pesar de esto, los vecinos no suelen implicarse ni tener voz en lo que a la marcha del Ostatus se refiere, cayendo todo el peso sobre el adjudicatario y el ayuntamiento.

Tipologías de comportamiento:

El comportamiento de los vecinos hacia el Ostatus pasa por fases o actitudes diferenciadas que a menudo se repiten en los diferentes municipios;

1. Cuando llega un nuevo adjudicatario, los vecinos acuden en masa al Ostatus debido al efecto llamada. Tras unos días se pierde el factor novedad y dejan de acudir tan asiduamente.

2. Es la segunda fase la que resulta crítica. Pueden darse dos casuísticas diferenciadas;
 - a. Por un lado, si los vecinos perciben un servicio bueno, con un trato amable y ven cubiertas sus necesidades, siguen visitando el Ostatus, hacen vida social en él. Se convierten en sus principales prescriptores y en su voz fuera del pueblo.
 - b. Sin embargo, si el servicio es percibido como insuficiente o malo, si se tienen problemas con el nuevo adjudicatario o si se considera que no se están haciendo bien las cosas, el pueblo da la espalda al Ostatus y es muy complicado volver a conquistarlo, por lo que dejan de acudir.

Durante el análisis previo, se ha detectado la importancia de crear vínculos fuertes y estables con los vecinos del municipio, hacerlos partícipes del proyecto para garantizar su fidelidad. Se han observado casos en los que el adjudicatario se considera boicoteado por el propio pueblo, lo que resulta fatal en una localidad de las dimensiones como las analizadas en este informe.

En lo que coinciden todos los ayuntamientos sin excepción es en que prefieren tener un adjudicatario que no cumpla con el perfil requerido para un establecimiento de las características del Ostatus, a tenerlo cerrado, aunque el servicio prestado se considere deficiente. Esto se debe a que en muchos casos el Ostatus representa el único establecimiento de ocio y reunión en la localidad.

2.3. SITUACIÓN DE LOS OSTATUS

De los seis ostatus analizados, el equipo consultor ha actuado de la siguiente manera:

- a) Se han mantenido reuniones con las adjudicatarias de dos de ellos, que han colaborado positivamente con el equipo y han transmitido de forma transparente su experiencia e impresiones.
- b) En otros dos no hay adjudicatario actualmente, conociendo de su trayectoria a través de los testimonios extraídos en los propios Ayuntamientos respecto al funcionamiento pasado y visitando las instalaciones y el plan de obras en los casos en que se van a realizar nuevos.

- c) Han sido visitados también los dos restantes, si bien sus titulares se negaron a reunirse con los consultores, lo que denota una falta de interés y abandono por mejorar la actual situación.

Aunque únicamente se recogieron los testimonios de dos de los ostatus, la suma de las tres situaciones (Falta de adjudicatario, negativa a reunirse con el equipo consultor y disposición a reunirse) es, en sí misma, muy representativa, ya que abarca los tres escenarios posibles en la situación de los establecimientos; Ostatus cerrado, Ostatus que no funciona correctamente y Ostatus que funciona correctamente.

De las reuniones mantenidas con las adjudicatarias de los dos ostatus, así como de las mantenidas en estudios anteriores con otros establecimientos diagnosticados por HosteleríaGipuzkoa y, a pesar de que la situación de muchos de ellos era diferente, se han extraído conclusiones comunes y extrapolables a los demás:

- Hay una clara falta de conocimientos de gestión, ya que carecen de formación en ese ámbito, así como desconocimiento de costes y dudosa gestión de compras.
- Vital importancia de los fines de semana, cuando gente de fuera del pueblo va a comer o cenar, ya que supone la mayor parte de los ingresos semanales.
- Falta de iniciativa, entendida como la ausencia de acciones realizadas para atraer una mayor cantidad de público al establecimiento.
- La excesiva dedicación horaria que demanda el Ostatus.
- Escasa remuneración que perciben las adjudicatarias, lo que en ocasiones les obliga a buscar un trabajo complementario.
- Desigual relación y comunicación tanto con los vecinos del pueblo como con el propio ayuntamiento.

2.4. VISIÓN DE EXPERTOS

- Se ha producido una coincidencia notable en el criterio de los 5 expertos entrevistados en profundidad, tanto en lo referente a su diagnóstico sobre la situación actual, como en las claves que deberían caracterizar los principales ejes de futuro de los ostatus.

- Desde una visión compartida de los mismos, el concepto Ostatus debe descubrir sus señas de identidad para el futuro, eliminando progresivamente sus actuales divergencias y enfocando su conceptualización hacia un establecimiento de profundo arraigo vasco y reconocido por el público por sus valores, su gastronomía y su cultura de servicio.

- Las características que en su opinión deben generalizarse en este tipo de establecimientos, podrían considerarse de la siguiente manera:
 - ✓ Estética e imagen de carácter rural vasco, fácilmente identificable por sus especiales rasgos diferenciales que lo distancien del concepto típico de bar restaurante al uso, con prestación de servicios hosteleros de carácter tradicional y raíz autóctona en su formulación gastronómica.

 - ✓ Cultura del servicio basada en nuestros valores, con el euskera como primera carta de presentación ante el cliente.

 - ✓ Desde la perspectiva del producto ofrecido, debe presentar propuestas gastronómicas típicas de nuestra cocina tradicional, con predominio de productos locales desde una búsqueda de máxima proximidad.

 - ✓ Se coincide en la conveniencia de incorporar el concepto de servicio a los vecinos, como una parte de su función social en el municipio en que se enclava, ofreciendo apoyo para la transmisión de encargos u objetos entre unos y otros, así como cualesquiera otras funciones que puedan servir de ayuda al municipio.

 - ✓ En el mismo contexto del servicio mencionado, se visualiza la conveniencia de ser un punto de referencia e información para todo tipo de colectivos de turismo activo que transiten por la zona, promoviendo y dinamizando en sus indicaciones las visitas a los lugares de mayor atracción dentro de su entorno.

 - ✓ Recomiendan asimismo incorporar en los establecimientos pequeños espacios de venta de productos locales emblemáticos orientados a los visitantes, así

como de algunos productos de conveniencia para solucionar necesidades puntuales, principalmente de los propios vecinos.

- ✓ En el ámbito profesional, la opinión de los expertos ha reflejado algunas variantes, desde la convicción de que no es posible contar con un perfil integral de gastronomía y gestión. En cualquier caso, sí que se coincide en la importancia de intensificar ambos factores mediante la creación de herramientas públicas que impulsen la preparación hostelera especializada de profesionales para este tipo de establecimientos, así como el apoyo y la tutela de una gestión racionalizada que posibilite mejorar los actuales parámetros económicos subyacentes.

- ✓ Finalmente, coinciden en nuestra convicción sobre las ventajas potenciales de un aprovechamiento de sinergias entre ostatus y ayuntamientos, aportando diversas sugerencias relacionadas con fórmulas de coordinación en red y difusión pública.

- Todas estas orientaciones han constituido una confirmación de las líneas conceptuales ya expresadas anteriormente por Hostelería Gipuzkoa y tendrán influencia en las conclusiones extraídas en el presente informe, formando parte del núcleo principal de sus directrices

3. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

Como se ha mencionado previamente, los seis ostatus estudiados presentan grandes heterogeneidades en su funcionamiento y abarcan las tres situaciones que pueden darse en su llevanza;

- **Ostatus cerrados** por falta de adjudicatario
- **Ostatus que no funcionan** como se desearía
- **Ostatus que funcionan** correctamente

Atendiendo a esta diferenciación se entrará a detallar la actual situación de cada uno de los ostatus analizados, observando diferentes factores y parámetros que se consideran clave. Lo que se pretende es objetivar y separar cada apartado de los demás, para poder analizar en detalle los diferentes aspectos que condicionan su funcionamiento diario.

Antes de analizar cada uno individualmente, conviene explicar los parámetros que van a ser utilizados en dicho análisis:

I.- PARÁMETROS CUANTIFICADOS

- a) Ubicación cualitativa: entendida no únicamente como la lejanía del municipio, sino como un cómputo de factores a tener en cuenta;

VARIABLES	PONDERACIÓN
(L) Lejanía del municipio respecto de los núcleos poblacionales	l = 4
(C) Comunicaciones	c = 2
(A) Accesibilidad	a = 3
(P) Nº de habitantes del municipio	p = 5
(E) Cercanía de centros empresariales	e = 3
(T) Atractivos turísticos	t = 2
(I) Infraestructuras	i = 4

Lo que se pretende analizando estos factores es crear un coeficiente de medición, que a partir de ahora se denominará Índice de Déficit Estructural (IDE), que permita medir las limitaciones de cada Ostatus para atraer clientes y desarrollar su actividad, así como, y a partir de un standard de facturación anual de 120.000€, conocer la facturación aceptable que cada establecimiento debería conseguir atendiendo a sus dificultades y situación particular.

** Tras los análisis realizados en los establecimientos, se considera que el estándar de facturación de 120.000€ es alcanzable por aquel que opere en condiciones de gestión y eficiencia adecuadas, (facturación mensual de 10.000€). En función del ratio IDE, analizaremos la posibilidad de co-financiar los déficits estructurales derivados de la gestión.*

La fórmula matemática empleada para calcular el IDE sería la siguiente;

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

Siendo (L, C, A, P, E, T y I) las variables a tener en cuenta cuando se analiza la ubicación cualitativa y (l, c, a, p, e, t y i) los coeficientes de ponderación que acompañan a las mismas.

Como puede verse en el cuadro anterior, a cada uno de los coeficientes que acompañan a las variables se le ha asignado un valor comprendido entre 1 y 5 en relación a la importancia relativa que tiene cada variable en el funcionamiento de los ostatus.

Del mismo modo, a cada variable se le asignará un valor del 1 al 5, donde 1 es mínimo impacto negativo y 5 máximo impacto negativo.

- * *Algunos factores, como las comunicaciones, las infraestructuras o la accesibilidad, se han asignado atendiendo a la experiencia que el equipo consultor ha tenido al visitar los municipios, mientras que la lejanía, masa poblacional o cercanía de centros empresariales se han asignado siguiendo criterios estadísticos.*
- * *A pesar de existir un parámetro de medición oficial como el Grado de Ruralidad asignado por el Gobierno Vasco a cada una de las poblaciones de la Comunidad Autónoma, se ha optado por no introducirlo en la fórmula debido a que varios de los factores que se analizan para la confección de dicho grado ya están introducidas, lo que generaría duplicidades. Además, se han observado ciertas incongruencias, como por ejemplo el hecho de que Bedaio y San Sebastián tengan el mismo grado de ruralidad.*
- * *Este Índice de Déficit Estructural deberá ser revisado periódicamente para adaptarlo a la nueva realidad del establecimiento y del municipio.*

II.- PARÁMETROS NO CUANTIFICADOS

- b) Nivel hostelero: se trata de determinar las capacidades del adjudicatario a nivel gastronómico y servicio a los clientes.
- c) Gestión empresarial: grado de conocimientos de gestión y de llevanza de un negocio de que dispone el adjudicatario, así como conocimientos de costes, compras y mermas de sus productos.
- d) Relación vecindad: hace referencia a la relación que mantiene el adjudicatario con los vecinos del municipio y la percepción que tienen estos del establecimiento y del propio adjudicatario.

Los tres últimos apartados ahondan en las características personales del adjudicatario, ya que la experiencia nos dice que algunos de los ostatus que no funcionan

correctamente a día de hoy, han desarrollado una actividad satisfactoria con anteriores adjudicatarios.

Se considera al concesionario pieza clave de este diagnóstico de situación

3.1. OSTATU DE ALTZO

El Ostatu de Altzo es uno de los dos que permanece cerrado a día de hoy, más en concreto desde el año 2016. El ayuntamiento ha adquirido la propiedad del edificio en el que se encuentra el Ostatu, que anteriormente no era municipal, y están llevando a cabo importantes reformas para adecuarlo a la normativa vigente y dotarlo de las infraestructuras necesarias para el correcto funcionamiento de la actividad hostelera.

- a) Ubicación cualitativa: El pueblo de Altzo está ubicado entre el valle del Oria y del Araxes, a 32 kilómetros de la capital provincial, Donostia – San Sebastián. El Ostatu se encuentra en el centro del municipio, en frente del ayuntamiento.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 6 Km de Tolosa y a 2,5 Km de Alegia	(L = 2)
Comunicación: Red de telefonía limitada a pocos operadores	(C = 2)
Accesibilidad: Cerca de Alegia y con carretera en buen estado. Amplia zona de aparcamiento a la entrada del municipio	(A = 1)
Masa poblacional: 413 habitantes censados	(P = 1)
Cercanía de centros empresariales: Polígono industrial en Alegia, a 2 Km. Cantera de Altzo	(E = 1)
Atractivos turísticos: Atractivo paisajístico y senderismo	(T = 3)
Infraestructura: cocina anticuada, entrada inadecuada	(I = 4)

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

- b) Nivel hostelero: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se ha podido valorar este punto. Sin embargo cabe destacar que cuando el establecimiento estaba en manos privadas, el matrimonio que lo regentaba trabajaba muy bien, atraía a diario a los trabajadores de las empresas cercanas.
- c) Gestión empresarial: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se valora este punto.
- d) Relación vecindad: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se ha podido valorar este punto. Es de destacar sin embargo, que anteriormente, el matrimonio que lo regentaba gozaba de gran aceptación en el municipio.

Para finalizar, destacar que desde el ayuntamiento de Altzo la implicación es total, se han puesto en contacto con una persona con el perfil deseado para la concesión y esperan poder tener adjudicatario para el último cuatrimestre.

3.2. OSTATU DE BALIARRAIN

El Ostatu de Baliarrain, y más en concreto su actual adjudicatario, es uno de los dos que no quiso recibir al equipo consultor, por lo tanto toda la información de que se dispone proviene de dos reuniones mantenidas con representantes del ayuntamiento, así como del estudio previo de la Hostelería Gipuzkoa.

- a) Ubicación cualitativa: Baliarrain se encuentra a 36 kilómetros de Donostia – San Sebastián. El municipio ocupa la ladera este del monte Altzagamendi, en las últimas estribaciones de la Sierra de Aralar hacia el río Oria. El pueblo está en pendiente y va desde su punto más elevado; la cumbre Altzagamendi hasta la regata de Ibiur. El edificio del Ostatu, que lleva por nombre ZartagiJatetxea, está situado en el centro del municipio, al lado del edificio del Ayuntamiento.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 11 Km de Tolosa y a 4 Km de Legorreta	(L = 2)
Comunicación: Red de telefonía y fibra óptica limitadas a Movistar	(C = 2)
Accesibilidad: Carretera desde Ikaztegieta en buen estado. Zona de aparcamiento a la entrada del municipio	(A = 2)
Masa poblacional: 145 habitantes censados	(P = 4)
Cercanía de centros empresariales: Zona industrial en Legorreta, a 2,5 Km de Baliarain	(E = 1)
Atractivos turísticos: Atractivo paisajístico, parque natural de Aralar. El propio pueblo es un atractivo turístico. Senderismo	(T = 2)
Infraestructuras: ha sido reformado recientemente, renovando los baños y cambiando la iluminación	(I = 2)

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

- b) Nivel hostelero: El actual adjudicatario tiene experiencia previa en la hostelería, pero se encuentra muy desmotivado y atraviesa dificultades económicas, por lo que la oferta del Ostatus no tiene la calidad que debería. En ocasiones no se dispone de productos básicos como el café.
- c) Gestión empresarial: Según los representantes del ayuntamiento no se dispone de conocimientos en gestión, no se conocen los costes de los productos que ofertan y no se realizan previsiones. El concesionario, de origen argentino, no domina el euskera, lo que supone una gran barrera en un municipio con un predominio de dicha lengua.

- d) Relación vecindad: En palabras del ayuntamiento, el pueblo le ha dado la espalda al Ostatus. Ya no cuenta con los clientes del pueblo, por lo que la facturación entre semana es muy reducida, llegando en ocasiones a ser nula. El mal servicio, el desconocimiento del euskera para dirigirse a los clientes y otros condicionantes han conducido a la actual situación.

Al igual que ocurre en otros municipios, la implicación del ayuntamiento en el Ostatus es ahora elevada, llegando incluso a realizar actividades de promoción para el establecimiento. La actual concesión finaliza en agosto de 2018.

En el caso del Ostatus de Baliarrain, se dispone de una vivienda que en origen se explotaba como un servicio complementario al hostelero, pero actualmente el adjudicatario y su familia residen en el mismo, lo que imposibilita su uso turístico.

3.3. OSTATU DE BEDAIO

El Ostatus de Bedaio es uno de los dos que se considera funcionan correctamente. Se trata de un barrio de Tolosa, a pesar de estar completamente apartado de la localidad.

- a) Ubicación cualitativa: Bedaio se ubica en el límite entre Gipuzkoa y Navarra, a 42 kilómetros de Donostia – San Sebastián. El edificio del Ostatus se encuentra a la entrada del municipio. Es necesario disponer de vehículo para llegar al pueblo.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 17 Km de Tolosa y a unos 8 Km de Alegia.	(L = 4)
Comunicación: Red de telefonía muy limitada	(C = 4)
Accesibilidad: Una vez pasado Alegia, la carretera está en malas condiciones. No hay espacio de aparcamiento suficiente en el municipio.	(A = 4)
Masa poblacional: 90 habitantes censados	(P = 5)
Cercanía de centros empresariales: No hay centros empresariales cercanos. El más próximo está en Alegia.	(E = 4)
Atractivos turísticos: Atractivo paisajístico y senderismo.	(T = 3)
Infraestructuras: cuenta con una cocina perfectamente equipada, baños correctos y espacio para 60 comensales.	(I = 2)

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

- b) Nivel hostelero: En el Ostatus de Bedaio se utilizan productos de kilómetro cero, tales como la carne o el queso. Una de las adjudicatarias tiene formación en cocina y elaboran platos tradicionales y caseros. El servicio es percibido como de calidad por los visitantes y vecinos. Ambas adjudicatarias dominan el euskera.
- c) Gestión empresarial: Durante la semana el Ostatus permanece cerrado, abriendo de viernes a la tarde hasta el domingo a la noche ininterrumpidamente. Las adjudicatarias obtienen ingresos para garantizarse un salario digno.
- d) Relación vecindad: La relación que mantienen con los vecinos del pueblo es cordial, tienen clientela fiel y están muy integradas en la vida del municipio. En ocasiones los vecinos han llegado a ayudarles en las tareas del Ostatus cuando se han visto desbordadas, lo que refleja la buena relación que tienen.

El Ostatus de Bedaio dispone de vivienda, pero no se explota con fin turístico. Las adjudicatarias hacen uso de la misma debido a circunstancias laborales, cuando su trabajo les exige cerrar tarde el establecimiento. En ningún caso lo emplean como vivienda habitual.

3.4. OSTATU DE GOIATZ

El Ostatus de Goiatz es el segundo de los que actualmente no tiene adjudicatario. Se da en este caso una peculiaridad, y es que en el municipio de Bidania, unido al de Goiatz, hay un Ostatus funcionando. Desde el ayuntamiento trasladan que la situación no es tan apremiante debido a que los vecinos tienen la posibilidad de acudir al Ostatus de Bidania. Sin embargo, durante una época, ambos establecimientos estuvieron cerrados y la vida del pueblo se resintió notablemente, por lo tanto se busca reabrir el de Goiatz con un nuevo concesionario.

Goiatz, junto con Bidania, forman el municipio de Bidegoian.

- a) Ubicación cualitativa: Goiatz se encuentra a 37 kilómetros de San – Sebastián y a apenas un kilómetro de Bidania, donde hay otro Ostatus.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 12 Km de Tolosa	(L = 5)
Comunicación: Red de telefonía limitada	(C = 4)
Accesibilidad: La carretera que conecta Bidania con Goiatz está en muy buen estado.	(A = 2)
Masa poblacional: 110 habitantes censados	(P = 4)
Cercanía de centros empresariales: Hay una pequeña zona empresarial a las afueras de Bidania, sin embargo es necesario ir hasta Tolosa para encontrar concentración empresarial notoria.	(E = 5)
Atractivos turísticos: Atractivo paisajístico y senderismo.	(T = 3)
Infraestructuras: Dispone de una cocina equipada, comedor con espacio para 80 personas. Los baños no están adaptados a la normativa	(I = 2)

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

- b) Nivel hostelero: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se valora este punto.
- c) Gestión empresarial: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se valora este punto.
- d) Relación vecindad: Al no haber adjudicatario a la fecha del estudio no se valora este punto.

3.5. OSTATU DE HERNIALDE

El caso del Ostatu de Hernialde es especial, ya que aunque se considera que es uno de los dos que funciona bien, desde el punto de vista financiero no rinde todo lo bien que debería a causa de otros factores.

- a) Ubicación cualitativa: Hernialde se encuentra a 26 kilómetros de Donostia – San Sebastián. El Ostatu está ubicado en el centro del pueblo, en la planta baja del propio edificio del ayuntamiento.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 5 Km de Tolosa y a 3 Km de Anoeta	(L = 2)
Comunicación: Red de telefonía limitada	(C = 2)
Accesibilidad: La carretera que sube por Anoeta está en buenas condiciones y se dispone de plazas de aparcamiento a la entrada del pueblo	(A = 2)
Masa poblacional: 321 habitantes censados	(P = 2)
Cercanía de centros empresariales: Polígono industrial de Anoeta a escasos 3 Km	(E = 2)
Atractivos turísticos: Atractivo paisajístico y senderismo. Temporada de caza	(T = 3)
Infraestructuras: cocina equipada, comedor con espacio para unos 50 comensales. Los baños están fuera del establecimiento y la entrada es compartida con el ayuntamiento	(I = 3)

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

- b) Nivel hostelero: Una de las adjudicatarias posee experiencia en la cocina, mientras que la otra no tiene demasiada experiencia en hostelería. Desde el ayuntamiento se trasladó al equipo consultor que en ocasiones hay falta de género. También dicen que a la entrada del pueblo hay un restaurante que funciona muy bien, el Elketa, y creen que la principal diferencia que hay entre el mismo y el Ostatus es el servicio. A pesar de que el Ostatus factura lo suficiente, la gente está dejando de ir, siendo uno de los principales problemas una de las adjudicatarias. En cuanto al dominio del euskera, una de ellas lo domina mientras que la otra no tiene demasiados conocimientos.
- c) Gestión empresarial: La gestión empresarial es deficitaria, no hay un consenso en materia de precios. Las actuales adjudicatarias tienen mentalidad de empleadas, no de dueñas de un negocio. Las horas que permanece abierto el establecimiento son escasas. No se dispone de conocimientos de gestión y se desconocen los costes y márgenes.
- d) Relación vecindad: Es en este punto donde quedan patentes las diferentes visiones del ayuntamiento y de las adjudicatarias. Desde el ayuntamiento se traslada que los vecinos no están satisfechos con el servicio, en especial con el trato recibido por una de las adjudicatarias y alegan que es el principal motivo por el que la gente está dejando de ir y el motivo de que funcione el restaurante de la entrada del pueblo y no el Ostatus. Sin embargo la opinión de las adjudicatarias es muy diferente, aunque reconocen haber tenido roces con algunos vecinos, creen que son aceptadas por el pueblo y no entienden el motivo de que este haya dejado de acudir al Ostatus.

En el caso del Ostatus de Hernialde la situación es compleja, ya que actualmente siguen facturando debido a los visitantes de fin de semana, sin embargo el pueblo no está contento con el servicio y están comenzando a dar la espalda a las adjudicatarias, lo que podría ser fatal en un futuro. Muestra de esta tendencia negativa fue la afirmación que hizo una de las adjudicatarias durante la reunión con el equipo consultor, asegurando que el mes en el que se encontraban, la facturación era muy inferior a lo esperado.

En el Ostatus de Hernialde hay vivienda, pero esta no se explota con fines turísticos y tampoco es empleada por las adjudicatarias.

3.6. OSTATU DE OREXA

El de Orexa es el segundo de los ostatus que no quiso reunirse con el equipo consultor, por lo que todas las conclusiones se extraen de la reunión con los representantes del ayuntamiento. Sin embargo, para la fecha de entrega de este informe, la concesión al actual adjudicatario habrá finalizado, ya que está fechada en el 14 de mayo de 2017. Planean una reforma completa del establecimiento.

- a) Ubicación cualitativa: Orexa se encuentra a 42 kilómetros de Donostia – San Sebastián y el Ostatus, de nombre KontsuOstatua, está ubicado en un edificio en el centro del pueblo, cerca del Ayuntamiento.

Variables	Valor asignado
Lejanía del municipio respecto de los demás núcleos poblacionales: A 12 Km de Tolosa	(L = 5)
Comunicación: Red de telefonía muy limitada	(C = 4)
Accesibilidad: La carretera que conduce al pueblo está en muy mal estado una vez pasado el tramo de Lizarza. En el municipio hay espacio para aparcar.	(A = 5)
Masa poblacional: 125 habitantes censados	(P = 4)
Cercanía de centros empresariales: No hay concentración empresarial hasta llegar a Tolosa, a 12 Km	(E = 5)
Atractivos turísticos: Orexa dispone de un apartamento nuevo propiedad del ayuntamiento, que se alquila a visitantes.	(T = 4)
Infraestructuras: Cocina antigua y mal equipada, la entrada no se corresponde con la de un establecimiento hostelero y el espacio está muy mal optimizado.	(I = 5)

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

- b) Nivel hostelero: A pesar de que el adjudicatario no quiso reunirse con el equipo consultor, desde el ayuntamiento se hizo una valoración de la situación. El actual adjudicatario no tiene conocimientos de euskera, lo que dificulta mucho la relación con los clientes del municipio, en el que predomina el uso del euskera. La oferta gastronómica no es adecuada y no se emplean productos de kilómetro cero.
- c) Gestión empresarial: El adjudicatario no posee conocimientos de gestión y en una entrevista previa con técnicos de Hostelería Gipuzkoa alegó haber perdido dinero desde que comenzó la concesión.
- d) Relación vecindad: Desde el ayuntamiento se explica cuál es la situación del Ostatus con respecto a los vecinos. Cuando se adjudicó la concesión al actual concesionario el pueblo se volcó, frecuentaban el establecimiento. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo y los vecinos veían que el nivel de servicio prestado no era el esperado o adecuado, dejaron de ir.

En un pueblo como Orexa, con un índice de aislamiento tan elevado, el contar con el apoyo de los vecinos resulta imprescindible, ya que suponen la única fuente de ingresos del Ostatus durante la semana.

El Ostatus de Orexa dispone de vivienda, en la que actualmente se aloja el adjudicatario.

4. ANÁLISIS DAFO Y CAME

4.1. ANÁLISIS DAFO

El análisis tendrá tres fases diferenciadas;

1. Análisis externo
2. Análisis interno
3. Confección de la matriz con la que se podrán determinar las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos establecidos.

4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Se analizarán las oportunidades y amenazas a las que hacen frente los ostatus.

1. Oportunidades:

- Aumento del turismo rural y gastronómico: cada vez son más las personas que buscan alejarse de las ciudades y disfrutar de la gastronomía típica de los entornos rurales.
- Potencial de diferenciación ante competidores directos actuales: el modelo de negocio del Ostatus es único, no es un bar, ni un restaurante ni una sociedad gastronómica, se trata de un establecimiento de comida tradicional y casera envuelto en estética vasca.
- Implicación de los ayuntamientos: los ayuntamientos de los municipios en los que se encuentran los ostatus están ahora muy sensibilizados en el funcionamiento de los mismos.
- Desconocimiento positivo: a día de hoy, poca gente conoce los ostatus, esto tiene un lado positivo, el poder darles la forma deseada y comunicarlos de manera eficaz.
- Productos Km 0: los ostatus tienen a menudo la posibilidad de adquirir productos frescos y de calidad en los caseríos o granjas cercanas.

- Sinergia potencial entre ostatus: Posibilidad de colaborar estrechamente en diferentes áreas de gestión, compras, comunicación etcétera a través de una estructura común.

2. Amenazas:

- Despoblación del entorno: algunos municipios en los que se encuentran los ostatus tienen muy pocos habitantes, y pueden perder aún más complicando el funcionamiento del negocio.
- Variabilidad de actuación de los vecinos: se ha comprobado que los vecinos pueden ser volubles respecto al servicio prestado desde el Ostatus, dejando de acudir al mismo y llegando a “boicotear” al adjudicatario si el servicio es deficiente o se dan problemas.
- Escasez de profesionales cualificados: los ayuntamientos tienen dificultades para conseguir concesionarios que cumplan con el perfil deseado.
- Desconocimiento negativo: muy poca gente conoce los ostatus, por lo que muchas veces la clientela está limitada a los propios vecinos y los de pueblos limítrofes.
- Estacionalidad de la demanda: al tratarse de un establecimiento hostelero, la demanda es muy estacional.
- Telecomunicaciones: al tratarse de municipios ubicados en el monte, la cobertura móvil es un problema en muchos de ellos.
- Climatología adversa: las condiciones meteorológicas pueden afectar negativamente en las épocas de alta estacionalidad resintiéndose fuertemente la cifra de ventas del establecimiento.

4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se presta atención a las características inherentes a los ostatus, detallando sus fortalezas y sus debilidades.

1. Fortalezas:

- Locales ya equipados: cuando un concesionario se hace cargo del Ostatus, no necesita llevar a cabo ninguna inversión para poner en marcha el negocio.
- Escasez de gastos estructurales: al no haber inversiones, no hay amortizaciones. El edificio del Ostatus es municipal y se cobra un alquiler muy reducido al concesionario. En caso de necesitarse alguna inversión en infraestructura, suele ser el ayuntamiento quien la acomete. Suelen tener también bajos costes de mantenimiento.
- Cocina tradicional: en los ostatus suele ofertarse comida tradicional vasca casera, cada vez más valorada por los visitantes que buscan una oferta de ocio y gastronomía rural.
- Entorno natural: muchos de los pueblos en los que se encuentran los ostatus tienen un gran atractivo paisajístico, que a menudo ofrece la posibilidad de realizar actividades relacionadas con el senderismo y la naturaleza.
- Estética propia: en muchos de los ostatus la estética es acorde a lo que se pretende transmitir, un establecimiento en el que degustar platos tradicionales de la cultura vasca.

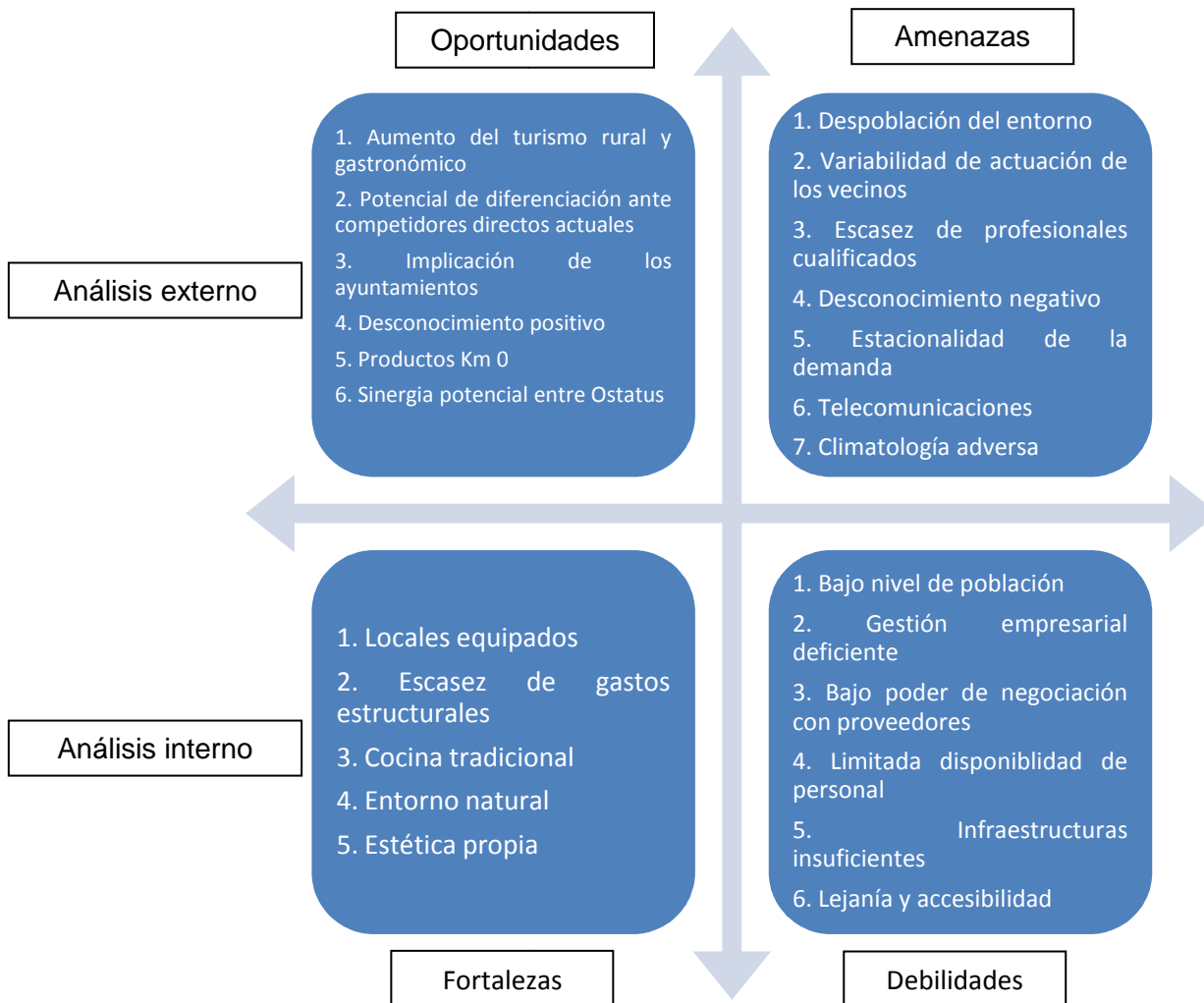
2. Debilidades:

- Bajo nivel de población: en el municipio y entorno
- Gestión empresarial: escasa o nula formación de los adjudicatarios en materia de gestión, costes, contabilidad y llevanza de un negocio.
- Bajo poder de negociación con proveedores: al tratarse de establecimientos pequeños muchos de ellos, el poder de negociación con proveedores es escaso, ya que no se realizan compras al por mayor ni periódicas.

- Limitada disponibilidad de personal: no resulta fácil encontrar personas de apoyo para momentos punta de trabajo tanto en fines de semana como en eventos especiales
- Infraestructuras insuficientes: algunos ostatus tienen cocinas anticuadas, baños no adaptados a las normativas vigentes o espacio de comedor insuficiente.
- Lejanía y accesibilidad: muchos de los ostatus analizados están en pueblos alejados de los demás núcleos poblacionales, precisándose de vehículo para llegar.

4.1.3. MATRIZ DAFO

Una vez definidas las características internas y externas de los ostatus, se puede confeccionar la matriz DAFO.



4.2. ANÁLISIS CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es un análisis complementario del DAFO. Mientras que el DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de la situación, el CAME sirve para definir las acciones a emprender basándose en la información obtenida por el primero.

Las acciones del análisis CAME mantienen una relación con cada una de las características analizadas en el DAFO.

DEBILIDADES = CORREGIR

AMENAZAS = AFRONTAR

FORTALEZAS = MANTENER

OPORTUNIDADES = EXPLOTAR

De este modo, mediante el análisis CAME se decide cómo actuar sobre cada una de las características analizadas en el análisis DAFO de la manera más eficaz.

Hay cuatro estrategias de actuación:

1. **Defensiva:** Afrontar amenazas y mantener fortalezas. Se busca evitar que empeore la situación actual.
2. **Proactiva:** Mantener fortalezas y explotar oportunidades. El objetivo es mejorar la situación actual.
3. **Reorientación:** Corregir debilidades y explotar oportunidades. Se busca transformar la situación actual, corrigiendo las debilidades y explotando las oportunidades que se presentan.
4. **Supervivencia:** Corregir debilidades y afrontar amenazas. El objetivo es eliminar aspectos negativos perjudiciales.

El análisis CAME consta de dos partes diferenciadas, primeramente, y tras la elaboración del DAFO, es necesario seleccionar entre las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, aquellas más significativas y representativas. En la

segunda parte, una vez seleccionados los aspectos sobre los que se va a trabajar, se asocian acciones a dichos aspectos.

En este informe nos limitaremos a desarrollar las estrategias de supervivencia y proactiva, por ser las más representativas, además de ser las estrategias principales en que se apoyan las empresas a la hora de plantear las líneas de actuación para la consecución de sus objetivos.

4.2.1. ASPECTOS MÁS RELEVANTES DEL DAFO PARA CONSTRUIR CAME

1. Debilidades:

- Gestión empresarial deficiente
- Bajo nivel de población

2. Amenazas:

- Escasez de profesionales cualificados
- Variabilidad de actuación de los vecinos

3. Fortalezas:

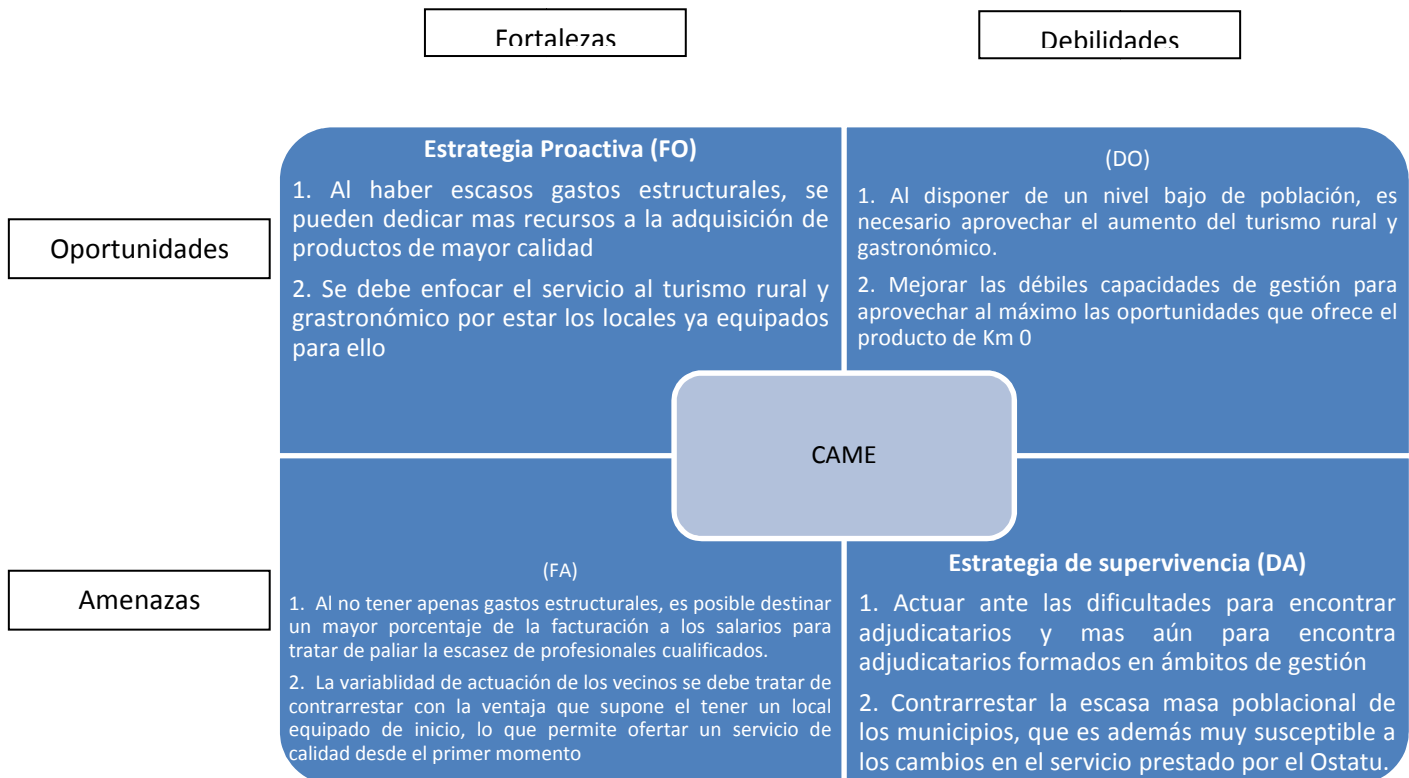
- Escasez de gastos estructurales
- Locales equipados

4. Oportunidades:

- Productos Km 0
- Aumento del turismo rural y gastronómico

4.2.2. MATRIZ CAME

Definidos los principales aspectos del DAFO, se puede confeccionar la matriz CAME, en la que se relacionan dichos aspectos dando lugar a las diferentes estrategias, previamente descritas, que pueden emprender los estatus.



5. ESTRATEGIA PRINCIPAL

- Normalmente un establecimiento abierto al público suele tener una de estas dos características: Centro de proximidad o centro de atracción. En el primero de los casos, esa cercanía es la que aprecia el cliente y le aporta comodidad, sin tener diferencias especiales respecto a otros establecimientos. En el segundo de los casos, el establecimiento deberá tener elementos diferenciales y recursos de “llamada”, para constituir un foco que atraerá personas de otras zonas o lugares.
- Aunque nuestro planteamiento sea audaz, proponemos como ya se ha dicho que el Ostatus combine ambas características, siendo un centro de proximidad para su entorno vecinal y, a su vez, un establecimiento de atracción para personas y grupos de ellas que realizan turismo activo y gastronómico.
- Esta doble pretensión, nos lleva a definir a su vez una doble proclamación estratégica, enfocada a esos dos factores de proximidad y atracción. Proponemos para ello definir la base estratégica del Ostatus en estas dos frases:

EL OSTATUS ES UN SERVICIO PÚBLICO DE DINAMIZACIÓN RURAL

Y

EL OSTATUS, UN NEGOCIO DE HOSTELERÍA DIFERENTE Y DE TRADICIÓN

- Definimos así la misión del Ostatus, como concepto genérico que debe inspirar el desempeño de todo este tipo de establecimientos incorporados en la red certificada:

MISIÓN

“La misión del Ostatus es la de promover la dinamización del municipio y su entorno así como atraer su consumo y el de otros grupos foráneos, mediante la prestación de un servicio excelente y atractivo, así como rentable para su adjudicatario”.

- Definido el concepto estratégico del Ostatus, abordamos a continuación la identificación de los principales retos que deben perseguirse en los próximos años para alcanzar la excelencia y el reconocimiento de su singularidad.

PRINCIPALES RETOS 2018 - 2022

Desde su ámbito de proximidad:

- R1.- Ser el lugar preferido para consumir en el entorno
- R2.- Punto de encuentro de los vecinos del municipio
- R3.- Establecimiento preferente para eventos y celebraciones
- R4.- Apoyo al pueblo para necesidades puntuales y productos de conveniencia
- R5.- La mejor oferta de menús de los establecimientos cercanos

Desde su ámbito de atracción:

- R6.- Formar parte del circuito gastronómico preferencial de los ostatus
- R7.- Convertir el servicio al público en una gran experiencia de consumo
- R8.- Las familias y cuadrillas como segmentos preferentes de atracción
- R9.- Escaparate euskaldun y de gastronomía tradicional
- R10. Cultura de servicio excelente y asequible

- Con la puesta en marcha de esta nueva red de ostatus y adoptando los criterios planteados en el presente informe, va a ser necesario un despliegue de líneas de actuación y acciones para cada uno de los retos anteriormente planteados, lo que nos hará visualizar la hoja de ruta a seguir, a partir de ahora, en esta nueva actuación coordinada.
- Tratando asimismo de visualizar la meta que debe alcanzarse tras este período estratégico, proponemos a continuación los principales objetivos estratégicos que deberían alcanzarse en los próximos cinco años:

ESTRATEGIA PRINCIPAL

EL OSTATU COMO ESTABLECIMIENTO SINGULAR

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS 2.022

RED DE OSTATUS DE TOLOSALDEA

Nº ESTABLECIMIENTOS:

20

VENTAS CONJUNTAS:

3.000.000 €

EMPLEO GENERADO:

40 estructurales
20 eventuales
2 coordinación

CLIENTES:

HABITANTES DEL MUNICIPIO
TRABAJADORES DEL ENTORNO
FAMILIAS Y GRUPOS EXTERNOS

LÍNEAS DE NEGOCIO:

BARRA
COMEDOR
TIENDA
SERVICIOS *

** Hablaríamos también de turismo activo . Entre los partners del proyecto será necesario contar con la asociación de agencias de turismo activo y receptoras de Euskadi.*

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN:

MUY ALTA A NIVEL DE MUNICIPIO
MUY ALTA A NIVEL DE CLIENTE

ROTACIÓN CONCESIONARIOS:

4 AÑOS



6. DEFINICIÓN DEL MODELO

6.1. DIFERENCIAS RESPECTO A BAR/RESTAURANTE Y SOCIEDAD GASTRONÓMICA

El modelo de negocio Ostatus puede tener semejanzas con un bar o un restaurante desde el punto de vista de que ambos son negocios hosteleros.

También pudiera parecer que se trata de algún tipo de sociedad, ya que es un punto de reunión para todos los vecinos del municipio y especialmente los asiduos, donde pueden tomar un café, comer o cenar en un ambiente de cordialidad y cercanía con el hostelero.

Sin embargo el Ostatus va más allá;

Es en sí mismo una experiencia única, tiene personalidad propia

Al hablar de personalidad propia, lo que se pretende es transmitir a los clientes del mismo una sensación de pertenencia que no se da en los bares o restaurantes y que difiere en gran medida de la que se percibe en sociedades gastronómicas.

6.1.1. BAR /RESTAURANTE

En bares y restaurantes el cliente no tiene la sensación de pertenencia que se puede experimentar en un Ostatus. El trato suele ser más impersonal, muy limitado a la visión de proveedor y consumidor de servicios:

- Nula implicación de los clientes en el negocio
- Es de carácter privado

Mientras que en un bar el dueño tiene total libertad para decidir tanto la oferta gastronómica, como la estética y la manera de dirigirse a sus clientes, en el Ostatus todo eso viene estructurado, atendiendo a las recomendaciones que en este informe se hacen en referencia a la imagen corporativa. Un Ostatus tiene un grado de estructuración que, a diferencia de otros establecimientos hosteleros, en buena parte le viene dada al adjudicatario.

En el caso de los bares y restaurantes, los clientes no tienen voz ni voto en lo que a la marcha del negocio se refiere, es el dueño del establecimiento quien establece todas las directrices y decide el rumbo que va a tomar su negocio. Un Ostatus sin embargo, al ser un servicio público y tratarse de un edificio municipal, puede recurrir a consultar a los vecinos ciertas medidas a implementar, como podría ser la conveniencia de tener el establecimiento abierto o cerrado alguna hora concreta del día en la que haya más o menos afluencia de clientes. Esto hace que se genere una sensación de pertenencia al Ostatus, los vecinos lo sienten como suyo.

6.1.2. SOCIEDAD GASTRONÓMICA

La sociedad gastronómica tiene semejanzas con el Ostatus desde el punto de vista de la pertenencia y del lugar de reunión, pero no se trata de un modelo de negocio:

- Pago de cuotas para continuar perteneciendo a la sociedad
- Sensación de pertenencia e implicación
- Necesidad de cocinar (o contratar un cocinero)
- Lugar de reunión más íntimo, menos concurrido que el Ostatus

Así como en el caso de los bares y restaurantes la sensación de pertenencia era nula, en el caso de las sociedades gastronómicas es completa, siendo los socios los decisores de todas las cuestiones relacionadas con la propia sociedad. A pesar de que en el Ostatus los vecinos pueden tener voz y poder de decisión, esta no será tan importante como la que tiene un socio en una sociedad gastronómica.

Otra cuestión importante y una de las principales diferencias con respecto de los ostatus es que en las sociedades gastronómicas es el propio socio quien tiene acceso a la cocina para preparar la comida, cosa que no sucede en un Ostatus.

En cuanto al hecho de ser un lugar de reunión, esta característica estaría más acentuada en la sociedad gastronómica, por el hecho de que únicamente los socios pueden acceder a la misma, mientras que el Ostatus proporciona un lugar de reunión para los vecinos pero es de carácter público, cualquiera puede acudir.

Atendiendo a las diferentes características de bares/restaurantes y sociedades gastronómicas, vemos que el Ostatus combina lo mejor de ambos, ya que se trata de un lugar en el que reunirse en sociedad, en el que se oferta un servicio de calidad y del que se tienen una sensación de pertenencia por ser un servicio público municipal.

6.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tras las reuniones mantenidas por el equipo consultor con los diversos ayuntamientos y como ya se ha señalado previamente en este informe, la **misión y visión** del Ostatus está clara;

Ejercer como elemento dinamizador del pueblo además de servir como punto de encuentro vecinal

Muchos de los pueblos analizados tienen una población muy reducida, por lo que no es atractiva la apertura de negocios de hostelería en las cercanías. Por lo tanto el Ostatus representa el único punto de reunión para los vecinos, así como la única alternativa de ocio.

Los **valores** que se deben asociar al Ostatus son:

- Hermandad: el Ostatus debe transmitir aquello que en origen fue, un espacio para la gente del pueblo en el que reunirse, con un trato amable por parte del adjudicatario y en ambiente de hermandad, similar al que se experimenta en una sociedad gastronómica.
- Compromiso municipal: es necesario sensibilizar al adjudicatario en una cultura de servicio hacia el municipio, ya que ese es el principal valor que debe transmitir el Ostatus.
- Preservación y difusión de la cultura vasca: es vital el compromiso que el Ostatus debe adquirir para con la difusión del euskera, así como de tradiciones locales. No se trata únicamente de una medida para garantizar una imagen corporativa determinada, sino que debe ser una seña de identidad, una labor social ya no solo hacia el municipio, sino hacia el conjunto de la sociedad y patrimonio cultural del País Vasco.

6.3. IMAGEN CORPORATIVA

Todos los ostatus que aspiren a conseguir el certificado e integrarse en la red de ostatus deberán cumplir ciertas condiciones, siendo una de ellas la imagen corporativa común propuesta en este informe.



Se entiende la imagen corporativa como el cómputo de factores que representan un negocio de cara a sus clientes y al exterior.

En el caso de los ostatus, dicha imagen vendría representada por:

- Uso del euskera al dirigirse a los clientes: será fundamental el dirigirse a los clientes en euskera, al menos inicialmente, si después el propio cliente cambia al castellano se pasará a hablar en el idioma con el que más cómodo se sienta. No será necesario un título oficial de euskera, basta con que el concesionario sepa manejarse para comunicar la oferta y mantener una conversación cordial, **lo más importante es la voluntad de emplear el euskera.**
- Cultura de servicio: el trato que los clientes esperan recibir en un Ostatus por parte del concesionario es de cordialidad y cercanía, sobre todo los vecinos del municipio. Deberá cuidar las formas y dirigirse siempre con respeto. Este punto es de vital importancia ya que se ha observado como en el pasado un desplante o una mala contestación puede hacer que el pueblo comience a recelar del adjudicatario hasta llegar a la situación límite en el que se le da la espalda.
- Gastronomía tradicional y casera de calidad: lo que un cliente se espera encontrar cuando va a comer a un Ostatus es comida casera y tradicional vasca, **se trata de la cuna de la gastronomía de Euskadi.** Se elaborará un recetario básico que será de obligado conocimiento para todos los adjudicatarios. No es admisible que en un establecimiento de una temática tan euskaldun y rural se oferten comidas de otros países (siempre y cuando no sea en un momento determinado y como plato invitado, nunca como una parte importante de la oferta gastronómica). Una vez cubiertas las recetas básicas, el adjudicatario es libre de innovar y proponer sus propias elaboraciones, siempre y cuando vayan en consonancia con lo aquí estipulado.
- Estética vasca: nada más poner un pie dentro de un Ostatus el cliente tiene que saber que, efectivamente, está en uno. La estética juega un papel fundamental en este punto. Se espera que un establecimiento de la tipología Ostatus cuente con una decoración que evoque los caseríos de antaño, las casas rurales de las zonas montañosas de Euskadi, con mesas macizas, bancos corridos o sillas de madera, cuadros con imágenes típicas y productos de la tierra.



- Expositor para productos locales: el objetivo no es tanto el beneficio económico como la creación de una imagen común a todos los ostatus. En el expositor, que puede estar fabricado en madera para adecuarse a la estética del establecimiento, estarán visibles los productos no perecederos que se elaboran, primero, en el propio municipio y sus cercanías y segundo, los productos típicos de Euskadi como el txakolí, el queso Idiazabal, las conservas de pescado...

Lo que se pretende es crear el “rincón del producto local” en todos y cada uno de los ostatus como una seña de identidad.

El adjudicatario deberá comprometerse a mantener dicha identidad y, en caso de ser necesario y así acordarse, incorporar algún factor nuevo o modificar uno existente. El incumplimiento de alguna de las partes puede constituir motivo de rescisión del contrato, ya que se debe tener una imagen global de la red de ostatus, lo que significa que;

El perjuicio que comete uno, repercute en todos los demás establecimientos amparados bajo la marca común

Es importante destacar que los concesionarios tendrán libertad de actuación siempre y cuando hayan cubierto los mínimos establecidos, no se pretende estructurar al completo el establecimiento y su funcionamiento.

Una de las principales tareas de la oficina de coordinación será velar por el correcto cumplimiento de esta imagen corporativa.

6.4. SERVICIO PÚBLICO

Tal y como se ha comentado en el punto 2, queda claro que;

El Ostatu cumple una labor social, es un servicio público

El adjudicatario debe estar concienciado de que su concesión no se limita a la explotación de un negocio hostelero, sino que además, tiene una característica que le diferencia del resto de establecimientos al uso y es la siguiente:

- Tiene una responsabilidad con los vecinos del pueblo. En cierta manera, “se debe al pueblo”.
- Precisamente por esa responsabilidad de servicio público, se verá obligado a adaptar los horarios de apertura a los clientes (habitantes del municipio y visitantes) siempre y cuando respete las horas indicadas en el convenio.
- El objetivo es ofrecer una serie de servicios desde el Ostatu, que promuevan la economía local y los productos de la zona dentro de un modelo económicamente viable. Estos servicios serían los siguientes:
 - ✓ Bar – Restaurante, con una oferta gastronómica adecuada a la demanda existente.
 - ✓ Tienda con 2 funciones principales: Por un lado la venta de productos básicos o de primera necesidad y por otro, la posibilidad de adquirir productos del entorno próximo. Incluso en alguna reunión, se ha sugerido que la tienda haga también de

“punto de consigna”, lo que probablemente haga que el usuario de este servicio consuma en el Ostatus.

- ✓ Facilitar una imagen del Ostatus de punto de encuentro o lugar de reunión de los vecinos.
- ✓ Punto de información turística: Cuando los visitantes visiten estos pueblos, al primer lugar donde van a acudir a preguntar cualquier duda que les surja será al Ostatus. Por ello, desde aquí se debe facilitar toda la información turística que se demande sobre la comarca (rutas a realizar, actividades, puntos de interés turístico...)
- ✓ Por último y en los casos en los que el edificio lo permitiese, podría habilitarse unas habitaciones para funcionar como alojamiento.

6.5. COMPROMISO COLECTIVO

Lo que se quiere decir al hablar de compromiso colectivo, es que de la misma manera que el adjudicatario tiene que interiorizar esa función de servicio al pueblo, este último junto con el ayuntamiento debe corresponderle acudiendo de manera asidua al Ostatus. No tiene sentido exigir unos horarios de apertura lo más amplios posibles para luego no visitar el Ostatus.

En el punto 12 de este informe, se trata con más profundidad el tema de la implicación de los agentes que intervienen en la vida diaria del pueblo.

6.6 GESTIÓN RESPONSABLE

Entendida de la siguiente manera:

- Conocimientos de gestión: Asegurarse de que los adjudicatarios de los ostatus cuentan con unos conocimientos mínimos en cuanto a la gestión del negocio se refiere. Aunque una de las principales funciones de la figura del coordinador sea supervisar el funcionamiento de los ostatus, de manera individual cada concesionario deberá controlar aspectos como:



- ✓ El trabajo del resto de personal: camareros, extras, etc.
 - ✓ Datos financieros: gastos previstos y extraordinarios, pagos a empleados y proveedores, liquidación de impuestos, supervisión de la caja, etc.
 - ✓ Gestionar la reserva de mesas.
 - ✓ Colaborar y aportar ideas en materia de publicidad y marketing.
 - ✓ Gestionar la documentación del restaurante: facturas, permisos, inspecciones, etc.
 - ✓ Organizar eventos dentro y fuera del local.
 - ✓ Plantear mejoras operativas, logísticas y funcionales.
- Manejo TPV: Es fundamental que cada Ostatus cuente con una TPV conectada al centro coordinador que facilite un control más transparente y exhaustivo de la gestión que está llevando cada adjudicatario. Es una herramienta que proporciona mucha información y muy valiosa a cerca de la marcha del negocio, entre otras cosas, permite:
- ✓ Controlar la actividad de manera más directa.
 - ✓ Listar informes detallados de venta por producto, familia, fechas, empleados, invitaciones, consumos de personal, etc.
 - ✓ Emitir facturas de todos los productos consumidos por el cliente, para que el cliente se quede satisfecho.
 - ✓ Un control más exhaustivo de los marcajes de cara al fraude de los empleados.
 - ✓ Gestionar las materias primas y costes (stock, escandallo, proveedores, beneficios).

6.7. SINERGIAS EN RED

Se trata de aprovechar las ventajas que pueda tener el trabajar conjuntamente entre los diferentes ostatus:

- Sinergias de compras conjuntas: Crear una central de compras gestionada por la figura del coordinador que genere una serie de beneficios como precios de compra o condiciones de pago por compras por volumen atractivos, garantizar la calidad de los productos, reducir los stocks....

- Rotación de personal: Se plantea la creación de una bolsa de empleo de extras, de tal manera que las personas que forman parte de la misma, tienen disponibilidad y flexibilidad para cubrir las necesidades que surjan en cada momento en cada Ostatus. También será labor del coordinador el mantener operativa esta bolsa.
- Sinergia en precios: Los ostatus deberán ajustar y fijar los precios, de tal manera que los productos que venden tengan precios similares.
- Sinergias entre ostatus: Que todos los establecimientos certificados y que forman parte de la red de ostatus, sigan una estrategia corporativa genérica, de tal manera que estén coordinados y aúnen sus esfuerzos para lograr alcanzar unos objetivos comunes como pueden ser:
 - ✓ Potenciar la marca “ostatus”.
 - ✓ Identificar a los clientes comunes y combinar los servicios para ofrecer una propuesta de valor.
 - ✓ Ser referente de una oferta gastronómica tradicional de elevada calidad.

7. ESTRUCTURA DEL MODELO HOSTELERO

7.1. PRODUCTO

Si algo caracteriza a nuestra tierra es su gastronomía. Euskadi es referente mundial tanto por la calidad de sus productos como por la manera de cocinarlos. Cuenta con unas materias primas de prestigiosa fama y un nivel de calidad muy elevado, identificador de nuestra cultura gastronómica. Por ello, en este nuevo modelo que se pretende crear, como estrategia de diferenciación respecto a otros establecimientos, se incide en la puesta en valor de la calidad de los productos de nuestro país, con el objetivo de aumentar el consumo de los mismos. Con ello, se contribuirá a fomentar nuestro territorio como destino turístico de elevada calidad gastronómica.

** PRECIO: esta estrategia de diferenciación y calidad, deberá ponerse en valor estableciendo una política de precios que marque un diferencial respecto a establecimientos similares de tipo bar restaurante, particularmente en lo relativo a los menús especiales de fin de semana.*

7.1.1. BARRA

En el bar a diario se podrán degustar un pequeño surtido de pintxos:

- Chorizo
- Carne cocida
- Gildas
- Tortilla
- Fritos
- Caldo

Estos son los considerados básicos o de obligatoria presencia, pero que además se podrán completar con una oferta más amplia de otra variedad de pintxos o de raciones y cazuelitas.

En cuanto a las bebidas, debería ser preceptivo contar como mínimo con:

- Refrescos
- Café
- Vino
- Cerveza
- Sidra
- Otras bebidas alcohólicas....

Aunque parezca una obviedad, se ha dado el caso de algún Ostatus que no cuenta con café o cerveza (en ocasiones) y por ello, se considera necesario mencionarlo en este informe.

7.1.2. COMEDOR

Nuestra propuesta es la siguiente:

- Hortalizas, verduras, legumbres y frutas:

Siempre procurando que los proveedores sean lo más cercanos posibles, dando prioridad a los vecinos del pueblo.

- Pescado: Fresco y conservas

Se debe aprovechar la gran variedad y riqueza de pescado procedente del mar Cantábrico y de las lonjas de nuestro entorno.

- Carnes:
Consumir carnes que procedan de las granjas cercanas (ternera, vaca, cerdo, pollo, pato...)
- Huevos:
Procurar utilizar huevos camperos de caserío o producciones de nuestro entorno.
- Postres:
Elaborados con leche, huevos y frutas de nuestro entorno.

7.2. OFERTA GASTRONÓMICA

➤ Producto local.

Dentro de la definición de cómo debe ser un Ostatus y como elemento principal para darle una identidad propia, la oferta hostelera debe estar basada en productos locales, que garanticen una mayor calidad, frescura y cercanía.

Para llevar esto a cabo, el adjudicatario debe dar prioridad al producto autóctono. Son los propios vecinos del pueblo los que le proveerán de la materia prima necesaria para confeccionar los platos siempre que sea posible. Sirva de ejemplo el caso de Baliarrain, donde hortalizas de varias huertas han ganado premios en el mercado de Ordizia. Se debe seguir la filosofía de consumo de producto local y tratar de ofrecer el mayor número posible de platos elaborados con materia prima originaria y representativa de EuskalHerria.

Potenciar el uso del producto local en aquellos platos en los que sea posible.

Es requisito indispensable, cumplir con la normativa de salud pública, por ello, todos los productos que se utilicen en el Ostatus, deberán estar inscritos en el **registro General Sanitario de Alimentos**.

Además, con esta práctica por un lado se asegura una amplia oferta de platos tradicionales de la cocina vasca que emplea productos de primera calidad y por otro, sirve para mantener y reforzar la economía local de los pueblos donde se ubican los ostatus.

➤ Manual específico de recetas.

Para conseguir que todos los ostatus tengan una oferta gastronómica similar y que al mismo tiempo les diferencie del resto de establecimientos hosteleros, se propone crear un recetario que recoja aquellos platos que se consideran que deben estar en la carta de todo Ostatus. Es la herramienta perfecta para que todo adjudicatario sepa qué oferta mínima debe tener en su establecimiento y para saber cómo cocinar dichos platos. Además, en caso de cambio en la concesión, la existencia de este libro permite asegurar de alguna manera la continuidad de los mismos.

Con esto, no se quiere decir que no haya espacio para ampliar la oferta con otras propuestas gastronómicas, es más, resultará enriquecedor el hecho de que cada Ostatus presente su especialidad, sin contravenir las especificidades de los ostatus.

A pesar de que la descripción detallada de los productos a ofrecer y el recetario limitan notablemente la oferta gastronómica, de manera esporádica se podrá contar con productos que den un toque diferente a la oferta habitual y siempre de forma controlada.

La oferta gastronómica debe basarse fundamentalmente en lo indicado en el manual específico de recetas.

7.3. SERVICIO

A continuación, se procede a detallar cómo debería ser el servicio que espera recibir un cliente cuando visita el establecimiento objeto de estudio:

En cuanto al servicio, se debe garantizar el cumplimiento de determinados parámetros tales como:

- Atención al cliente:
 - ✓ En un primer momento el idioma que se utilice para atender a los que acudan al Ostatus será en euskera.
 - ✓ Se recibirá al cliente con un trato agradable y cercano.

- Presentación oferta:
 - ✓ La carta y menús deben presentarse en un soporte escrito y no ofrecerse a viva voz. Estarán escritas en euskera y en castellano. Deberían especificar los productos de cada plato que procedan de caseríos, granjas y empresas cercanas al establecimiento y/o producidos en Euskadi, con el fin de identificarlos y darles mayor presencia y visibilidad.
 - ✓ Controlar los tiempos que transcurren desde que se presenta la oferta hasta que se sirven los platos.
 - ✓ Las presentaciones de los platos deben ser atractivas.

- Limpieza y orden:
 - ✓ En general, todo tiene que estar limpio y cuidado.
 - ✓ La temperatura en el interior del local debe ser la correcta.
 - ✓ En los comedores se procurará conservar un ambiente cálido y acogedor.
 - ✓ La zona de baños presentará un aspecto limpio y bien iluminado.

La aplicación de la metodología de las 5S además de mejorar la organización, el orden y la limpieza mejora las condiciones de trabajo y la motivación del personal lo que se traduce en una mayor eficiencia.

7.4. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

➤ Vecinos del pueblo:

- ✓ Vecinos mayores, que acostumbran a almorzar los domingos después de haber acudido a la misa.
- ✓ Grupos de jóvenes; que suelen pasarse los fines de semana a cenar o tomar una copa.
- ✓ Amatxos que se toman un café o desayunan después de llevar a los niños a la ikastola.
- ✓ Niños a los que se les puede organizar meriendas de cumpleaños y otras celebraciones.

➤ Visitantes:

- ✓ Familias que se acercan los fines de semana para disfrutar de la naturaleza, suelen pedir bocadillos y platos combinados.
- ✓ Turistas que se alojan en los diferentes agroturismos, acuden normalmente a cenar.
- ✓ Grupos de excursionistas, con menús concertados.

➤ Trabajadores:

- ✓ Los trabajadores de los polígonos industriales que acuden a comer el menú del día.

8.2. CLIENTELA POTENCIAL

- La segmentación realizada de la clientela de este tipo de establecimientos se ha efectuado dividiéndola en tres grupos:
 - La clientela del entorno.- Los vecinos serán la clientela principal de este segmento, en el que se incorporan también personas del entorno que acuden para hacer consumiciones o comer el menú del día.
 - Trabajadores.- El segundo grupo al que se quiere dirigir es al de los trabajadores de las empresas cercanas, a estos se les ofrecería el servicio de comidas, ofertando menús del día, platos combinados... Esta clientela se caracteriza por acudir los días laborables.
 - Clientela externa.- Como tercer grupo de clientela estarían las personas visitantes o que realizan turismo activo, clientes principalmente de fin de semana, dentro de este grupo de podrían dividir dos tipos de turistas, los de pueblos y ciudades cercanas que se acercan al Ostatus de forma individual y los que realizan rutas turísticas organizadas y paran en el Ostatus gracias a colaboraciones con las agencias de turismo o de autobuses.

8.3. COMPETENCIA

- La principal competencia con la que se encuentran es la de los establecimientos hosteleros de los alrededores e incluso del mismo pueblo. También se considera competencia a los ostatus de otros municipios, especialmente de cara al tercer tipo de clientes mencionado, aunque se espera la dinamización de estos como un proyecto conjunto.

8.4. APROVISIONAMIENTO

- Una de las ideas principales de este proyecto es la centralización del aprovisionamiento. Aunque cada Ostatus se aprovisione de una parte de los productos, como los procedentes de los caseríos más cercanos, se espera que el resto procedan de una distribuidora común, el cual ofrecería mejores condiciones de venta, como descuentos por volumen.
- Se cuenta con que el coste de los aprovisionamientos sea mayor que en otros establecimientos hosteleros, ya que los productos serán de mayor calidad.

8.5. ECONÓMICO – FINANCIERO

Para el estudio económico financiero se han creado 3 supuestos dependiendo del índice de déficit estructural mencionado anteriormente en el apartado análisis y diagnóstico de la situación. Para ello se ha creado un cuadro de control en Excel con las tres diferentes opciones, además de una tabla dividida mensualmente.

Uno de los comunes que tendrán, es que no se prevé realizar ninguna inversión importante, y si se hiciera, como por ejemplo para la compra de una TPV, mobiliario, etc. la financiación de estos se realizará al 50% por parte del ayuntamiento, ya que es una concesión de estos y el otro 50% por parte del adjudicatario.

8.5.1 SUPUESTO Nº 1 (INDICES 1 Y 2)

INGRESOS

- La facturación mínima a alcanzar por los ostatus, debería asegurar que no exista déficit en la cuenta de explotación, aunque en algunos meses se pueda prever déficit a causa de la estacionalidad, y si surgieran beneficios se repartirían a modo de dividendos entre los adjudicatarios.
- Siguiendo los planteamientos analizados en la página 15, la cifra a conseguir por los que tengan los índices 1 y 2, se ha cifrado en 120.000€ de facturación, con un incremento del 5% y siendo viable desde el primer año.
- Para calcular el ingreso, se ha hecho una ponderación de los meses de mayor actividad y los de menor:

- T. Alta (julio, agosto y septiembre): 40% de la facturación.
 - T. Media (abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre): 25% y 20%.
 - T. baja (enero, febrero y marzo) 15% de la facturación.
- Los ingresos entre semana supondrán el 20% de los ingresos totales (24.000€), logrando el 80% viernes y sábado (96.000€)
- Así los ingresos procedentes del bar supondrán el 15% (18.000€) y el 85% restante (102.000€) lo generará el restaurante aproximadamente.

COSTES

- El coste de las provisiones, se ha situado al 40%* respecto a las ventas.

** El coste común en los establecimientos hosteleros está en una franja entre el 31% - 35%, el cual se podría conseguir si se realiza un aprovisionamiento conjunto, pero al trabajar con productos de la zona y de mayor calidad. Y ante la posibilidad de reducir los gastos generales, se prevé que el coste de estos sea mayor. $120.000 * 40\% = 48.000€$*

- El gasto de personal fijo se sitúa al 40% y en el caso de necesitar personal extraordinario, se contabilizaría como coste variable y no debería de superar el 6% de gasto respecto a ingresos.
- El alquiler del local supondrá 500€ mensuales, más los gastos de suministros será el 11% de las ventas.
- Con este proyecto se quiere poner en marcha una oficina de coordinación, y aunque esta oficina este financiada por organismos públicos los adjudicatarios también deberán abonar una pequeña cantidad que en este caso supondrían 300€ mensuales.

UMBRAL DE RENTABILIDAD

- Tomando como objetivo la facturación y los gastos del supuesto con índices 1 y 2 anteriormente mencionados, el umbral mensual se situaría en los 10.000€ mensuales.
- Esta cantidad variara dependiendo de la época del año, ya que enero, febrero y marzo son los meses de menor actividad y julio agosto y septiembre los de mayor.
- Por ello se deberían realizar actividades que hagan que los meses de menor afluencia de gente se aproximen a la facturación mensual antes mencionada.

UNIDAD DE VENTAS NECESARIAS

En el siguiente apartado se calculan las unidades de venta necesarias, en este caso el número de menús que hay que vender para cubrir los gastos:

- Contando que serán 48 semanas las que el Ostatus estará abierto (un mes de vacaciones), y teniendo en cuenta que se van a dividir en 3 días laborables donde se facturara el 15% de los ingresos y el restante se lograra los fines de semana.
- Entre semana (lunes, miércoles y jueves)
 - $120.000 * 15\% = 18.000 / 48 \text{ semanas} / 3 \text{ días} = 125\text{€}$ al día entre semana.
 - Bar: $125 * 15\% = 18,75\text{€}$ al día en el bar.
 - Comedor: $125 * 85\% = 106\text{€}$ al día en el restaurante a un precio orientativo del menú de 12€, se deberían servir 8 menús diarios aproximadamente.
- Fin de semana (viernes, sábado y domingo)
 - $120.000 * 85\% = 102.000 / 48 \text{ semanas} / 3 \text{ días} = 708\text{€}$ al día el fin de semana
 - Bar: $708 * 15\% = 106\text{€}$ al día en el bar.
 - Comedor: $708 * 85\% = 601\text{€}$ al día en el comedor, a 20€ el menú de fin de semana, aproximadamente se debería consumir 30 menús.

Estos números son orientativos, en ningún caso esto es exactamente lo que hay que hacer, pero para poder conseguir los objetivos de 120.000€ de facturación las ventas deberían estar alrededor de lo calculado.

Este supuesto se contemplaría en aquellos ostatus que como se ha mencionado antes obtengan un índice de entre uno y dos, además habrá casos en los que aun estando dentro de esos índices no puedan llegar a la facturación propuesta ya que los horarios y días de apertura pueden variar, además estos resultados también se verán afectados por el trabajo que realicen los adjudicatarios en atraer a la clientela.

En la siguiente tabla se muestra el ejemplo anteriormente comentado, la primera tabla muestra los ingresos y gastos de los 5 años de concesión, la segunda muestra los ingresos y gastos mensuales del primer año y la tercera muestra el umbral de rentabilidad, todos estos del supuesto número 1.

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022	
	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS
VENTAS NETAS	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%
VENTAS	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%
GASTOS VARIABLES	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%
APROVISIONAMIENTO	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%
PERSONAL VARIABLE	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%
MARGEN BRUTO	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%
COSTES FIJOS	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%
PERSONAL	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%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	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%
OFICINA DE COORDINACIÓN	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%
MARGEN OPERACIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
AMORTIZACIONES										
GASTOS FINANCIEROS										
RESULTADO EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RTDO EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	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%

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	15%			25%			40%			20%			
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
VENTAS NETAS	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
VENTAS													
GASTOS VARIABLES	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
APROVISIONAMIENTO	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
PERSONAL VARIABLE	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
MARGEN BRUTO	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
COSTES FIJOS	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
PERSONAL	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
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	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
OFICINA DE COORDINACIÓN	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
MARGEN OPERACIONES	-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
AMORTIZACIONES													
GASTOS FINANCIEROS													
RESULTADO EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	-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
RTDO EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-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

	AÑO 2018			AÑO 2019			AÑO 2020			AÑO 2021			AÑO 2022		
	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA
COSTES FIJOS	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%
PERSONAL	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%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	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%
OFICINA DE COORDINACIÓN	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%
FINANCIEROS (Interes y gastos)		0,00%	0,00%		0,00%	0		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
AMORTIZACIÓN (Inv.)	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%
TOTAL GASTO FIJO	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%
MARGEN BRUTO	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%
VENTAS TOTALES	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%
RESULTADO	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%
COSTE FIJO	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%
UMBRAL EUROS	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%
UMBRAL EUROS MES	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%
UMBRAL DIA	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. SUPUESTO Nº 2 (ÍNDICES 3 Y 4)

INGRESOS

- En este caso la cifra de negocio se ha fijado en 90.000€ anuales, ya que por motivos población, accesos... se espera que el volumen de ventas sea menor.

COSTES

- Los gastos se reducirán proporcionalmente, manteniendo los porcentajes respecto a las ventas.
- Para que los adjudicatarios les resulte atractivo la toma de la concesión, se establece un salario base orientativo, que causaría un déficit estructural.
- Según el estudio realizado, se espera que los ostatus que obtengan un índice de 3 y 4 puntos tendrán más dificultades de conseguir una mayor facturación, por lo que el gasto mensual dedicado a la oficina de coordinación será menor que en los que obtengan un índice de 1 o de 2, siendo este gasto de 200€ mensuales.

UMBRAL DE RENTABILIDAD

- En el caso de los ostatus con índice del 3 o 4, el umbral diario se situara en los 378€ y 7.500€ mensuales, variando las cantidades según el día de la semana e incluso el mes, ya que se verá afectado por la temporada del año.

	AÑO 2018		
	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA
COSTES FIJOS	63.600,00 €	100,00%	70,67%
PERSONAL	48.000,00 €	75,47%	53,33%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	13.200,00 €	20,75%	14,67%
OFICINA DE COORDINACIÓN	2.400,00 €	3,77%	2,67%
COSTE FIJO	63.600,00 €	100,00%	70,67%
UMBRAL EUROS	117.777,78 €	185,19%	130,86%
UMBRAL EUROS MES	9.814,81 €	15,43%	10,91%
UMBRAL DIA	494,95 €	0,78%	0,55%

UNIDADES DE VENTA

- Las unidades de venta se reducirán porcentualmente, se tomará como referencia los cálculos realizados para los ostatus con índice de déficit 1 y 2.

8.5.3. SUPUESTO Nº 3 (ÍNDICE 5)

INGRESOS

- Dado que las condiciones externas de este Ostatus no son las más idóneas para poder tener una gran actividad, se espera que la facturación de estos pueda llegar a los 60.000€.

COSTES

- Para favorecer a estos establecimientos la cuota mensual para el pago de la oficina de coordinación se establece en 100€.
- Además se plantea la posibilidad de que estos ostatus no paguen alquiler para así reducir la carga de gastos.
- El resto de los costes seguirá en la misma línea que en el resto de los ostatus, manteniendo los mismos porcentajes de gastos respecto a las ventas. Exceptuando el gasto de personal que se mantendrá con la misma cantidad en los tres supuestos mencionados.

UMBRAL DE RENTABILIDAD

	AÑO 2018		
	IMPORTE	% S/COSTE	% S/VTA
COSTES FIJOS	62.400,00 €	100,00%	104,00%
PERSONAL	48.000,00 €	76,92%	80,00%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	13.200,00 €	21,15%	22,00%
OFICINA DE COORDINACIÓN	1.200,00 €	1,92%	2,00%
COSTE FIJO	62.400,00 €	100,00%	104,00%
UMBRAL EUROS	115.555,56 €	185,19%	192,59%
UMBRAL EUROS MES	9.629,63 €	15,43%	16,05%
UMBRAL DIA	485,61 €	0,78%	0,81%

El umbral de rentabilidad diario en los ostatus de índice 5, será de 252,14€ y 5.000€ mensuales.

UNIDADES DE VENTA

- Las unidades de venta se reducirán porcentualmente, se tomará como referencia los cálculos realizados para los ostatus con índice de déficit 1 y 2.

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022	
	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS
VENTAS NETAS	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%
VENTAS	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%
GASTOS VARIABLES	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%
APROVISIONAMIENTO	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%
PERSONAL VARIABLE	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%
MARGEN BRUTO	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%
COSTES FIJOS	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%
PERSONAL	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%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	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%
OFICINA DE COORDINACIÓN	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%
MARGEN OPERACIONES	-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%
AMORTIZACIONES										
GASTOS FINANCIEROS										
RESULTADO EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	-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%
RTDO EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-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%

	AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022	
	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS	IMPORTE	% s/ VTAS
VENTAS NETAS	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%
VENTAS	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%
GASTOS VARIABLES	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%
APROVISIONAMIENTO	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%
PERSONAL VARIABLE	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%
MARGEN BRUTO	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%
COSTES FIJOS	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%
PERSONAL	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%
RESTO (Alquiler, suministros, etc.)	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%
OFICINA DE COORDINACIÓN	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%
MARGEN OPERACIONES	-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%
AMORTIZACIONES										
GASTOS FINANCIEROS										
RESULTADO EJERCICIO ANTES IMPUESTOS	-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%
RTDO EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-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. OFICINA DE COORDINACIÓN

- Por todo lo observado, está claro que un factor fundamental para propiciar el desarrollo de una nueva red de ostatus va a ser la creación de una estructura básica que proporcione a los establecimientos un conjunto de servicios centrales orientados a complementar las carencias y potenciar las sinergias entre todos ellos.
- Las líneas principales de actividad a desarrollar por esta oficina de coordinación deben ser las siguientes:

9.1. MONITORIZACIÓN

- ✓ La primera función que debe desarrollar esta oficina de coordinación será la de tutelar el funcionamiento y la dirección de todos los centros incorporados a la red de ostatus, velando por la racionalización de la gestión de los mismos y supervisando su funcionamiento, así como el cumplimiento de la reglamentación de buenas prácticas establecido en el sistema de certificación del Ostatu.
- ✓ La metodología de monitorización deberá estar definida en un marco contractual de general aceptación por parte de todos los titulares de los ostatus certificados, así como de los responsables municipales de su concesión, manteniendo reuniones mensuales con cada uno, resolviendo de forma permanente sus consultas y peticiones, así como orientando a todos ellos en su respectiva toma de decisiones.
- ✓ En el contexto de esta área debe inscribirse la implementación de un sistema interconectado de información por el cual el coordinador pudiera intercambiar datos en tiempo real con cada uno de los establecimientos. Un software interconectado con todas las TPVs de los ostatus sería sin duda la herramienta más eficaz de seguimiento y control.

9.2. CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS

- ✓ El elemento sinérgico de referencia es el de la compra. La oficina se encargará de la negociación con proveedores y la consecución de las mejores condiciones posibles en la adquisición de los principales productos y materias primas troncales para todos los establecimientos.
- ✓ El mayor dimensionamiento que ello supone, deberá constituir una ventaja a la hora de negociar los precios, especialmente en el caso de que se alcance el número crítico de ostatus que posibilitara la desintermediación en una parte de la cadena de valor.

9.3. FORMACIÓN

- ✓ Hemos observado a lo largo del análisis realizado la existencia de lagunas importantes en materia de gestión empresarial por parte de muchos de los concesionarios, incluyendo en buena parte necesidades de aprendizaje en el ámbito culinario y de prestación de servicios hosteleros.
- ✓ En este sentido debemos sugerir la aplicación de algún ciclo formativo como el desarrollado por CEI con la denominación de plan de gestión de establecimientos hosteleros rurales, el cual incorporamos en este informe como ANEXO
- ✓ Con independencia del plan de desarrollo de cantera de profesionales propuesto en el presente proyecto, la oficina de coordinación mantendrá de forma continuada un sistema de detección de necesidades de formación (DNF) y de impartición de acciones formativas, grupales e individuales, entre el personal de los ostatus, tanto en materia de dirección del negocio como en gestión hostelera del establecimiento.

9.4. DINAMIZACIÓN

- ✓ Si bien hemos visto en los anteriores párrafos el conjunto de servicios internos y logísticos a prestar por la oficina de coordinación, otra de sus principales funciones estará ligada con la exteriorización y dinamización gastronómica y turística, orientada a la potenciación de la afluencia de personas hacia los

ostatus, especialmente en su faceta de centros de atracción en fines de semana, festivos y periodos vacacionales.

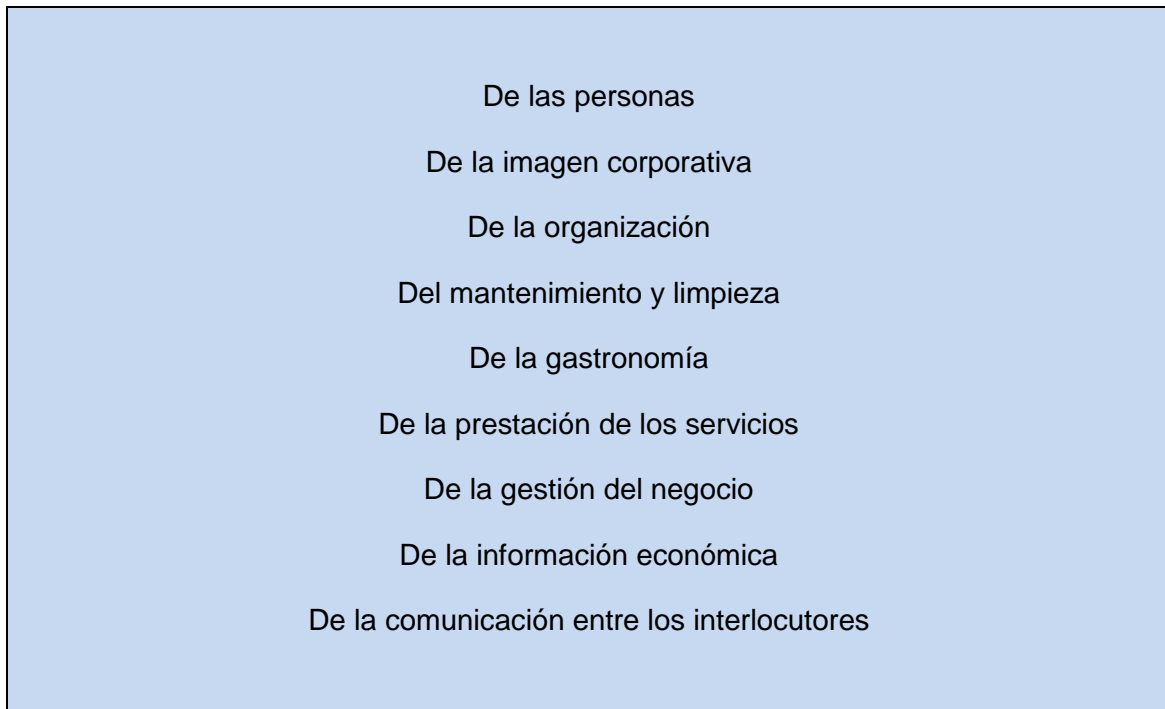
- ✓ Para ello, deberá ser diseñado un plan de marketing integral que parta de un marco estratégico definido e implemente con carácter anual un despliegue de acciones en materia de comunicación externa, interlocución comercial, pricing... preparando el material gráfico necesario en toda su actuación, desarrollando una web genérica y atractiva e incorporando un funcionamiento activo en las redes sociales.
- ✓ Proponemos muy particularmente y como objetivo específico la entrada en el club de producto Euskadi Gastronomiko.

10. MARCO JURÍDICO

- La formulación que se plantea para el funcionamiento que hemos denominado “certificado” requiere un reglamento de funcionamiento que sienta las bases de los principales ejes identificativos de los centros, que deberán ser incorporados como directrices de obligado cumplimiento, sin perjuicio de la existencia de márgenes de autonomía en aspectos no críticos de cada negocio.
- Hemos observado como el funcionamiento histórico de las concesiones ha solido partir de unos pliegos de condiciones eminentemente estándar, sin haberse desarrollado una pormenorización de directrices a seguir, cuestión esta no procedente hasta el momento dadas las dificultades de consecución de demandantes.
- Sin embargo, nos encontramos ante una herramienta muy útil para poder integrar un sistema reglamentado como condicionante para el futuro de las concesiones, capaz de orientar el funcionamiento de los centros certificados de una manera identificada con el espíritu que aquí se propone, posibilitando la resolución de la concesión y el cambio del concesionario en aquellos supuestos en que se incumpla gravemente y se atente contra la imagen de este nuevo concepto de Ostatus.
- Para todo esto, se proponen las siguientes acciones:

10.1. MODELIZACIÓN DE PLIEGOS

- ✓ Se trataría de redactar un clausulado común en todos los pliegos de condiciones para aquellas concesiones vinculadas a la “certificación”, incorporando directrices claras en las siguientes materias:

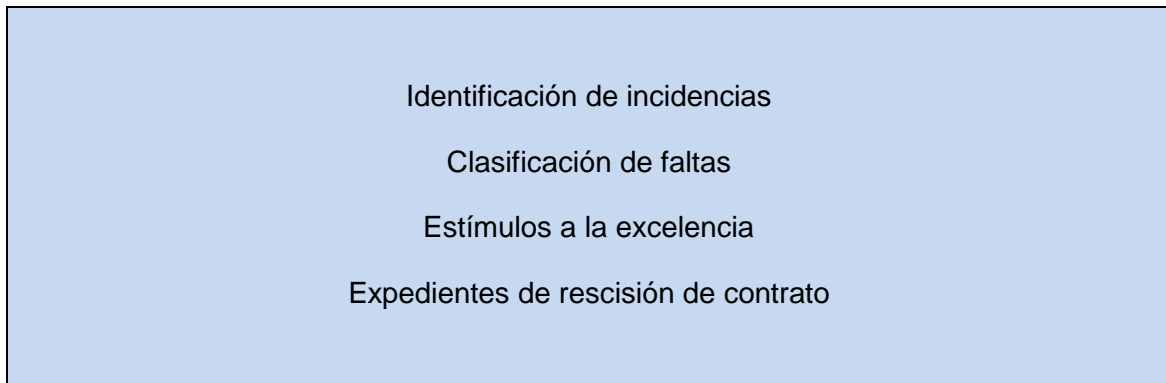


10.2. CICLO FORMATIVO PRE-CONCESIÓN

- ✓ Recomendamos la incorporación de un requisito obligatorio para todos los concesionarios preseleccionados, consistente en la realización de un curso formativo intensivo en materias propias de gestión integral del negocio, conocimiento corporativo de la red de ostatus en el nuevo diseño, conocimiento de las características y la idiosincrasia del municipio y sus habitantes en que se enclava el establecimiento, así como sobre los valores identificativos que deben inspirar su funcionamiento.

10.3. CONDICIONES DE CONTINUIDAD

- ✓ Asimismo, el pliego de condiciones deberá incorporar instrumentos eficientes para poder tomar decisiones respecto a la continuidad de los concesionarios, creando mecanismos de



10.4. CONTRATO CON OFICINA DE COORDINACIÓN

- ✓ Uno de los anexos del pliego de condiciones deberá estar constituido por un contrato mercantil a celebrar entre el concesionario y la oficina de coordinación, sentando las bases del funcionamiento mutuo y el cumplimiento de las obligaciones de comunicación, información, formación y tutela establecidas en este proyecto.

10.5. ESTÍMULOS AL DÉFICIT ESTRUCTURAL

- ✓ Finalmente, deberán también sentarse las bases de los convenientes tratamientos al déficit estructural para compensar situaciones de desventaja entre unos ostatus y otros, según lo analizado en capítulos precedentes.

11. DESARROLLO PROFESIONALES

- La principal debilidad para el desarrollo de los ostatus viene siendo la dificultad de encontrar profesionales adecuados para una explotación exitosa en lo económico y satisfactoria en su entorno municipal.
- Lo que se propone en este epígrafe es un plan de acción enfocado a la captación y capacitación de personas profesionales aptas para la llevanza de este tipo de establecimientos temáticos de cocina tradicional vasca, según las siguientes líneas de actuación:

11.1. BASE DE DATOS DE PROFESIONALES

Realización de un estudio de campo en entornos locales colindantes a los ostatus para la captación y creación de una base de datos de potenciales candidaturas.

11.2. CREACIÓN DE UN MASTER ESPECIALIZADO

Diseño, instrumentación e implementación de un ciclo formativo especializado en la gestión integral de establecimientos tipo Ostatus y de temática vasca.

Objetivos:

- 1.- Capacitar a profesionales de la hostelería para la gestión integral, hostelera y empresarial, de este tipo de establecimientos.
- 2.- Proporcionar una formación polivalente, con alto grado de ocupacionalidad tanto en hostelería como en restauración en general.
- 3.- Constituir una base sólida de profesionales en nuestro entorno, capacitados e interesados en el acceso a concesiones de la nueva red de ostatus.

Personas a las que se dirige:

- 1.- Profesionales con experiencia y conocimiento general en hostelería
- 2.- Residentes en el entorno y conocedoras del euskera.

- 3.- Manifiestamente interesadas en especializarse en la gestión integral de esta tipología de establecimientos

11.3. LISTA DE EXCELENCIA

- 1.- Estará constituida por una selección de candidaturas con aptitud y disponibilidad a incorporarse en una concesión.
- 2.- La inclusión de una persona en la misma supondrá un reconocimiento oficial de profesionalidad, válido para su proyección profesional en todos los ámbitos de la hostelería y restauración.

11.4. PARTNERS DEL PROYECTO

En este proyecto de desarrollo integral de profesionales especializados, se considera fundamental contar con la colaboración y complicidad de entidades apropiadas para dotar al sistema de los recursos necesarios y hacer viable este plan de desarrollo de profesionales.

Las opciones son amplias, pero tras barajar las distintas posibilidades sugerimos posibles colaboraciones con las siguientes organizaciones:

- | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| ✓ Fundación Peñascal | } | ⇒ En materia de colectivos y perfiles |
| ✓ Área de hostelería de Gureak.. | | |
| ✓ Cebanc | } | ⇒ En formación empresarial |
| ✓ CEI | | |
| ✓ La propia Hostelería Gipuzkoa | | ⇒ En formación en hostelería |

12. ALIANZAS

Además de los partners señalados anteriormente para el ámbito de desarrollo de profesionales, se considera un elemento clave la consecución de una alianza, principalmente en el ámbito de la distribución alimentaria, de cara a homogeneizar y racionalizar al máximo las compras y garantizar el mejor producto local en el contexto de la nueva red de ostatus.

Para ello proponemos, entre otras posibles, entidades como:

- ✓ LURLAN, Cooperativa de productores del ámbito agroalimentario, como principal distribuidor en lo referente a producto local, de común implantación en todos los ostatus de la red certificada.
- ✓ ULZAMA, empresa de distribución especializada en el sector alimentario, para otros productos incorporables a la oferta, tanto hostelera como de tienda de los ostatus.
- ✓ OGIMAHAIA, como panadería autóctona especializada en precocido para hostelería y alimentación.

Desde otro plano, va a tener una importancia especial para la difusión del relato gastronómico de los ostatus, contar con aliados de renombre en el mundo de la gastronomía vasca como son los cocineros más mediáticos de nuestro país.

Desde la perspectiva de la prestación del servicio comentada anteriormente, reiteramos la importancia de establecer alianzas con empresas y organismos como la Asociación de Agencias de Turismo Activo y Receptivas de Euskadi

En este sentido, sería un privilegio contar con el apoyo público a la figura del Ostatu, de personalidades de la restauración gipuzkoana.

13. IMPLICACIÓN VECINDAD Y AYUNTAMIENTO

A lo largo del informe, ha quedado reflejada la necesidad de implicación tanto de los habitantes del municipio como del ayuntamiento si se desea asegurar la buena marcha de los ostatus. Por ello, a continuación, lanzamos las siguientes orientaciones sobre cómo deben actuar unos y otros.

13.1. LOS AYUNTAMIENTOS

➤ La vivienda.

Se da una circunstancia de gran peso que en muchas ocasiones resulta decisiva a la hora de presentarse a un concurso para la explotación de un Ostatus: La vivienda.

La mayoría de los municipios en los pliegos de concesión ofrecen junto con la explotación del negocio hostelero la posibilidad de habitar una vivienda, lo que resulta altamente atractivo para un determinado colectivo de personas, aquellas que están en riesgo de exclusión social y que por lo general carecen de conocimientos hosteleros, experiencia profesional y conocimiento del entorno y sus costumbres. Todas estas características ponen en peligro el éxito del Ostatus.

Se sugiere que el uso de la vivienda se limite a momentos puntuales pero nunca como vivienda habitual.

Incluso se podría estudiar la posibilidad de convertir la vivienda en un alojamiento rural.

Se recomienda no incorporar la vivienda a la concesión del ostatus.

➤ Búsqueda de profesionales.

Con independencia de lo comentado en el punto 10, uno de los principales problemas con los que se encuentran los ayuntamientos a la hora de sacar a concurso el pliego de condiciones es la falta de profesionales que encajen con

el perfil definido. Por ello, es labor del ayuntamiento, además de publicarlo en el Boletín Oficial de Gipuzkoa el tener identificado aquellos lugares donde poder encontrar profesionales para trabajar en los ostaus. Se sugiere:

- ✓ Primeramente y ya que se trata de pueblos con un número reducido de habitantes, comentarlo con los vecinos por si hubiera alguno al que le podría interesar.
- ✓ Seguidamente, entre familias que regenten negocios hosteleros en los alrededores, ya que puede darse el caso de que un negocio lo lleve una familia con varios hijos y quizás se les quede “justo” para mantener a todos; la posibilidad de que alguno de los hijos se ponga al frente de un nuevo negocio pueda ser una solución a ese problema. O incluso algún empleado podría estar interesado.
- ✓ Otro canal de búsqueda serían las escuelas de cocina o centros de formación como Cei, Cebanc, Peñascal...
- ✓ Las agencias de desarrollo comarcal (TolosaldeaGaratzen)...

El ayuntamiento debe participar de manera activa en la captación de profesionales.

- Reuniones mensuales.
- ✓ Por un lado, el ayuntamiento se deberá reunir mensualmente con el responsable de la oficina de coordinación. El coordinador facilitará datos relativos a la facturación y a la gestión en general. De esta manera el ayuntamiento tiene un mayor control sobre el Ostatus y le permite estar informado para ayudar a solucionar cualquier necesidad o imprevisto que pudiera surgir.
- ✓ Por otro, con el adjudicatario. Tiene que haber una comunicación directa y fluida entre ambos. La persona que esté al frente del negocio tiene que sentirse respaldada en todo momento por los representantes municipales quienes deben mostrar un fuerte interés institucional por la buena marcha del Ostatus, mostrándose dispuestos a colaborar en todo lo que consideren necesario.

El ayuntamiento debe reunirse mensualmente con la figura del coordinador y con el adjudicatario.

➤ Compensación del índice de déficit estructural.

En el punto 2 del presente informe, ha quedado explicado el concepto de índice de Déficit Estructural y el valor del mismo en los diferentes ostatus analizados. Creemos que es labor del ayuntamiento, el buscar vías de compensación en aquellos municipios en los que este índice es especialmente significativo. El equipo de consultores planteamos 2 alternativas:

- ✓ Una reducción en los costes.
- ✓ Unos estímulos económicos.

El ayuntamiento tiene que llevar a cabo acciones dirigidas a reducir el déficit estructural de aquellos ostatus que lo tengan.

13.2. EL PUEBLO

Hay que plantearse métodos diferentes para conseguir el compromiso del pueblo con el Ostatus. Los vecinos tienen que ser conscientes de que ellos juegan un papel fundamental a la hora de mantenerlo abierto. Si ellos no acuden ponen en riesgo la viabilidad del mismo.

➤ Concepto de asociado.

Con el objetivo de dinamizar el Ostatus, se propuso en las diferentes reuniones mantenidas con los representantes municipales, el ofrecer la posibilidad de “asociarse” pagando una cuota, de tal forma que el asociado se beneficie de un descuento en sus consumiciones. Incluso se contemplaba la posibilidad de que los socios tuvieran derecho a votar en decisiones a tomar en relación al Ostatus. El objetivo principal de esta propuesta es por un lado, incrementar las visitas de los autóctonos y con ello su implicación con el Ostatus y por otro, que el adjudicatario se sienta protegido y asuma su responsabilidad.

➤ Reunión del pueblo con el ayuntamiento.

Otra acción que se sugiere es la celebración de una reunión con el fin de sensibilizar o concienciar al pueblo de que de ellos depende el poder mantener abierto el Ostatus. Hay que conceder una oportunidad a los nuevos adjudicatarios. Dirigirse al pueblo en general poniendo especial atención en los jóvenes, son ellos los que tienen que identificar el Ostatus como centro social del pueblo...

En esa reunión que se plantea, hay que presentar un proyecto que asegure la vida del Ostatus. Debe ser un proyecto totalmente participativo. Los habitantes del pueblo deben valorarlo y respetarlo por considerar imprescindible su servicio tanto para los vecinos como para los habitantes. Incluso se propone la creación de una comisión formada por vecinos representantes del pueblo de manera que den a conocer los servicios que les gustaría recibir del Ostatus pero teniendo en cuenta que ellos también deben contribuir. ¿Cómo? Básicamente acudiendo, consumiendo y participando en todos los eventos que se organicen: partidas de cartas, eventos familiares, participación en actividades culturales del lugar y de la comarca... Y además, tienen que sentirse orgullosos de la aportación que realizan.

En definitiva es llegar a sentirlo como parte de su vida, recuperar la esencia de centro social del pueblo, sentirlo como algo suyo....entre todos forman el ostatus

