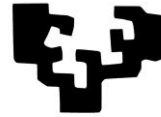




eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Ola Sagardotegiaren nazioarteratzea

Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

Gradu Amaierako Lana

Egilea: Ainhoa Bengoetxea Arruti

Zuzendaria: Lucía Mediano Serrano

2014/15 ikasturtea

AURKIBIDEA

I. ZATIA: SARRERA

1.Sarrera.....	5
2.Helburuak.....	5
3.Metodologia.....	5
4.Egitura.....	6
5.Gaia aukeratzeko arrazoiak.....	6

II. ZATIA: ENPRESAREN ANALISIA

1.Barne analisia.....	7
1.1. Merkataritza arloa.....	7
1.1.1. Produktu politika.....	7
1.2.2. Prezio politika.....	9
1.2.3. Banaketa politika.....	9
1.1.4. Komunikazio politika.....	10
1.2. Giza baliabideak.....	10
1.3. Produzio arloa.....	11
1.4. Arlo finantzarioa.....	12
1.5. I+G arloa.....	13
2.Kanpo analisia.....	14
2.1. Makro-ingurunea.....	14
2.1.1 Faktore politiko-legalak.....	14
2.1.2 Faktore ekonomikoak.....	15
2.1.3 Faktore soziokulturalak.....	15
2.1.4 Faktore teknologikoak.....	16
2.2. Mikro-ingurunea.....	17
2.2.1 Sektorea eta lehiakideak.....	17
2.2.2 Merkatua eta bezeroak.....	20
2.2.3 Banatzaileak eta hornitzaileak.....	21
3.Diagnostikoa: AMIA analisia.....	22

III. ZATIA: NAZIOARTERATZEA

1.Erabaki estrategikoak.....	23
1.1. Nazioarteratzeko zergatia	23
1.2. Merkatu aukeraketa.....	26
1.2.1. Aurre-aukeraketa fasea	27
1.2.3. Egiatzapena	41
1.3. Sarrera moduak.....	45
2.Erabaki operatiboak	47
2.1. Produktu politika.....	48
2.1.1. Frantziako sagardoaren ezaugarriak	48
2.1.2. Enpresaren nazioarteko marketinaren estrategia.....	49
2.1.3. Produktu zorroaren aukeraketa	49
2.2. Prezio politika.....	50
2.2.1. Prezio estrategia	51
2.3. Komunikazio estrategia.....	51
2.3.1. Frantziako komunikabideak	51
2.3.2. Frantziako legedia.....	52
2.3.3. Komunikazio egokiaren aukeraketa	53
2.4. Banaketa estrategia	53
2.4.1. Frantziako azpiegitura eta banaketa kanalak.....	53
2.4.2. Banaketa kanal egokiena.....	54
3.Ondorioak.....	54
BIBLIOGRAFIA	58

AURKIBIDEA

a. TAULAK

1. Taula: Edarien kontsumoa 2010	18
2. Taula: Espainiar sagardoaren kanpo merkatua (2010-2011).....	30
3. Taula: Sagardo merkatua erregioka.....	42

a. GRAFIKOAK

1. Grafikoa: Kontsumoaren banaketa edari mota, sexua eta adin taldearen arabera	20
2. Grafikoa: AEBetako eta Kanadako sagardo merkatuak	31
3. Grafikoa: Sagardo inportazioak (2007-2013).....	37
4. Grafikoa: Enpresak merkatua ustiatzeko duen gaitasuna	41
5. Grafikoa: Sagardo bolumena (2011-2013).....	22
6. Grafikoa: Sagardoa ez edateko arrazoia (2012).....	44
7. Grafikoa: Sarrera moduen sailkapena.....	46

I. ZATIA: SARRERA

1. Sarrera

Ola Sagardotegia 1999an sortu zen Irunen, Meaka auzoan. Eraikina, XIII.mendeko burdinola batean dago, harresiak mantentzen direlarik. Kutxu historiko horretaz gain, sagardotegiak nagusiaren kirol aztarnak ere baditu, sega txapelketa asko irabazi baitzuten.

Kokapenari dagokionez, Irun gun e estrategikoa da, izan ere, bertara gerturatz e direnak Nafarroatik eta Euskal Herriko Iparraldetik datoz gehienbat, nahiz eta azken urteetan Gipuzkoa aldetik datozenak geroz eta gehiago izan.

Eskaintzen den zerbitzuari dagokionez, batetik ostalaritza dugu; urtarrila hasieran txotx denboraldia hasten da eta ekainean jatetxearen garaia dator. Bestetik, sagardo salmenta zuzena zein zeharkakoa dugu (zenbait denda, taberna, gasolindegien ... bidez). Eta azkenik, 2012an turismoaren munduan barneratu ginen eta ordutik bisita gidatuak eskaintzen ditugu urte osoan zehar.

Ola Sagardotegiko sagardoa nagusiki Nafarroa eta bidaso-aldean saltzen da. Sagardo botila, Eusko Label markaren izenpean merkaturatzen du, kalitatea eta produktu autoktonoa islatzen dituelarik. Gainera, 2012an Gipuzkoako Sagardo Txapelketa irabazi zuen, 2006an 3.postuan gelditu zen eta beste bitan finalean sartu da (2005ean eta 2007an).

2. Helburuak

Sagardoaren merkatua Euskal Herrian kulturaren zati da eta lehiakide asko daudenez, saturatzen hasita dago; bestalde, gaur egungo egoera ekonomikoak jendearen kontsumoan eragina du eta gainera, Ola Sagardotegiaren kokapena (Frantziarekin mugan) kanpoko merkatuetara jotzeko interesgarria da.

Arrazoi horiek direla eta, lan honen helburua Ola Sagardotegiak kanpoko merkatuetara jotzeko dituen aukerak zein bideak aztertzea da. Etorkizunean, enpresa honek norabide hori hartu nahiko balu, abiarazteko proiektu hau baliagarria dakiok e.

3. Metodologia

Proiektu honetan, erabilitako informazio iturriak nagusiki bigarren mailakoak izan dira. Enpresaren analisia egiterakoan, batetik, kanpo baliabideak erabili dira gehienbat, esaterako, INE, EUSTAT, aldizkari desberdinak, zenbait erakunderen inkesta txostenak... Baina esan beharra dago enpresaren analisi espezifiko a egiterakoan barne baliabideak erabili direla, Kontabilitate informazioa, produkzio eta langileen datuak... esaterako.

4. Egitura

Ola sagardotegiaren nazioarteratzea lantzen duen proiektu honek bi atal nagusi ditu.

Lehenik eta behin enpresaren egungo egoera analizatu da, barnekoa zein kanpokoak. Bertatik ondorioak atera dira enpresaren AMIA diagnostikoa eginez.

Bigarren, enpresaren nazioarteratzean murgilduz, erabaki estrategiko zein operatiboak aztertuko dira. Modu honetan, enpresak etorkizunean nazioarteratzeko norabidea hartu nahi badu, abiarazteko oinarritzko informazio gisa baliagarria dakiokete proiektu hau.

5. Gaia aukeratzeko arrazoiak

Gaia aukeratzeko, arrazoi pertsonala izan da nagusi, hau da, Ola Sagardotegia nire familiaren negozioa izanik, aukera izugarria iruditu zait. Gainera, nire alorra marketina da eta gaur egungo egoera ikusirik, enpresa txikien nazioarteratzea geroz eta ugariagoa dela, interesgarria da enpresa honentzat horrelako azterketa burutzea, nazioarteratzeko bidea geroz eta hurbilago baitu.

II. ZATIA: ENPRESAREN ANALISIA

Atal honetan, Ola Sagardotegiaren egoera aztertuko da amaieran AMIA diagnostiko bat egiteko. Enpresaren Aukerak/Mehatxuak zein Indargune/Ahulguneak ezagutzeko, barne zein kanpo analisia egingo dira jarraian.

1. Barne analisia

Barne analisisian, enpresarekin lotura zuzena duten arloak aztertuko dira: merkataritza, produkzioa, giza baliabideak, egoera finantzarioa eta teknologia; bertatik, indarguneak zein ahulgunean ondorioztatuko direlarik.

1.1 Merkataritza arloa

Zati honetan enpresaren marketin mix-eko elementuak aztertuko dira:

1.1.1. Produktu politika

Ola sagardotegiak bi zerbitzu lerro ditu, batetik jatetxea eta bestetik banatzaileei sagardo salmenta. 2012. urtean, sarrera guztien %92 jatetxe zerbitzuarena zen eta gainontzeko %6 jatetxeaz kanpoko sagardo salmentarena.

Jatetxe zerbitzuari dagokionez, aipatzekoa da, enpresa honek bi jangela dituela: sagardotegia eta taberna. Izan ere, urtarriletik maiatzera sagardotegi zerbitzua eskaintzen da, ohiko pintxo eta razioez gain; eta ekainetik aurrera, sagardotegia itxi eta jatetxe zerbitzua ematen da. 2012an, jatetxeko zerbitzuen sarrera guztien %49 sagardotegi garaian fakturatzen da (urteko lehen lau hilabeteetan) eta %51 gainontzeko 7 hilabeteetan).

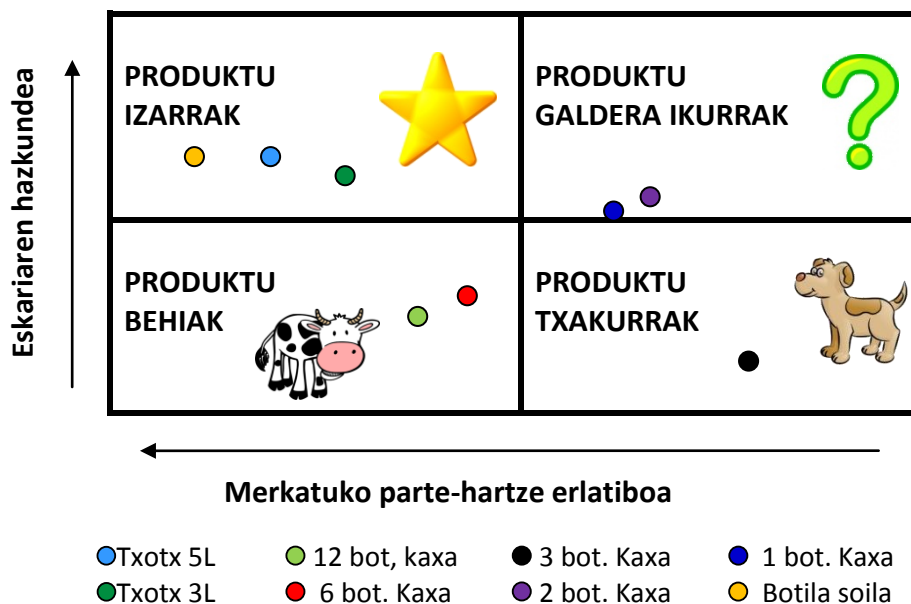
Sagardo salmentan aldiz, aipatzekoa da 2012an %64 tabernan saldu zela azken kontsumitzaileari zuzenean eta %36 banatzaileei eginiko salmentari zegokiola.

Sagardo salmentaren produktu zorroa honakoa da:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| - 12 botilako kaxa | - botila bateko kaxa |
| - 6 botilako kaxa | - Sagardo botila soila |
| - 3 botilako kaxa | - 5L Txotx (Brika) |
| - 2 botilako kaxa + edalontzia | - 3L Txotx (Brika) |

Aipatutako produktu bakoitzak bere funtzioa du. Bi edota botila bateko kaxak, turismoa edo bisita gidatuekin lotuta daude, lehen aldiz etortzen direnek erosten baitute. Sagardo botila soilak baita txotx formatua ohiko bezeroek erosten dituzte egunerokotasunean gure sagardoa edaten dutenek, hain zuzen. Eta sei zein hamabi botilako kaxak dendetan saldu ohi dira, txotx formatua ere bai.

Egunean gure bitartez gehien saltzen dena sagardo botila soila da, gure sagardo salmenten %44 suposatzen duelarik. Aldiz, banatzaile ezberdinen bitartez gehien saltzen dena, 12 botilako kaxak zein 5L-ko txotx dira, biak batuz %69,90 hartzen dutelarik. Produktu zorroa aztertzeke, produktuak ondorengo taulan sailkatu dira (BCG matrizea, 1973):



- **Produktu izarrak (botila soila, Txotx 5L eta Txotx 3L):** Hazkunde eta parte-hartze handia dute, horregatik hauek potentziaztea gomendatzen da, produktu heldu arte. Ola sagardotegiari dagokionez, bere produktu izarrak geroz eta gehiago saltzen dira eta produktu liderrak direla esan daiteke sagardo salmenten gehiengo suposatzen baitute.
- **Produktu behiak (12 bot. eta 6 bot. kaxak):** Hauek, hazkunde txikia baina parte-hartze handia dute; izar berriak sortzeko dirua lortzen da eurekin. Gure enpresari dagokionez, produktu hauek helduak dira merkatuan eta ez dira hainbeste saltzen, baina oraindik ere errentagarriak dira.
- **Produktu dilemak (1 bot. eta 2 bot. kaxak):** Hazkunde handia baina parte-hartze txikia dutenak dira. Etengabe birbaloratu behar dira etorkizunean produktu izarra edo txakurra bilakatu daitezkeelako. Gure kasuan, botila bat edo biko kaxak turismoarekin edo opariekin zerikusia dute; geroz eta gehiago saltzen dira baina oraindik ez dago oso zabaldua.
- **Produktu txakurrak (3 bot. kaxa):** Merkatuko parte-hartzea zein hazkundera txikiak dira eta ez da errentagarria hauek mantentzea, normalean eliminatzea gomendatzen da. Gure enpresaren kasuan oso gutxi saltzen denez, zenbait momentutan produktu hau eliminatzea planteatu da, baina lehiakideek saltzen dutenez badaezpada mantendu egiten da; hortaz, produktu taktikoa da.

Enpresaren produktu filosofiari dagokionez, bertako produktuen eta kalitatearen alde egiten dugu; horregatik, Ola Sagardotegia Eusko Label Sagardoaren barnean dago, proba zorrotz batzuk pasa behar direlarik.

1.2.2. Prezio politika

Enpresa honen prezio politikari dagokionez, aipatzekoa da orokorrean prezio ekonomikoak dituela; bai sagardotegi garaian eta baita jatetxean ere. Jatetxearekin zerikusia duten produktuen marjina, %15 ingurukoa da; aldiz, sagardoaren kasuan handiagoa da (%35 inguru) enpresak berak ekoizten duelako.

Ola sagardotegian prezioak kalkulatzeko kostuetan oinarritutako metodoa erabiltzen da, hauek estaldu ondoren marjina txiki bat gehitzen delarik. Orokorrean prezioak finkoak dira, nahiz eta noizbehinka deskontu edo promozioen bat egin. Horrez gain, aipatzekoa da prezio diskriminazioa egiten dela, azken kontsumitzailearen prezioa eta banatzaileei aplikatzen zaiena desberdina delarik (azken hauek merkeago) eta hauen barnean ere desberdintasunak daude (orokorrean, hurbiltasunaren arabera).

Sagardoari dagokionez, lehen aipatu bezala prezioak ekonomikoak dira lehiakideekin konparatuz baina ez dira baxuenak; izan ere, enpresa handiek kostu oso txikiak dituzte eta prezioa asko jaisten dute. Horregatik eurekin lehiatzea zaila da, eta guk kalitate prezio oreka mantendu nahi dugu, posizionamendua ere landuz.

Ondoren, gure produktuen prezioak azalduko dira:

- Txotx 5L: 8,00€ - 12 bot. kaxa: 19,00€ - 3 bot. kaxa: 6,60€ - 1 bot. kaxa: 3,00€
- Txotx 5L: 5,45€ - 6 bot. kaxa: 10,20€ - 2 bot. kaxa: 6,00€ - Botila soila: 1,35€

1.2.3. Banaketa politika

Banaketari dagokionez, sagardoa gure tabernaren edo beste saltzaileen bitartez zabaltzen dugu. Azken hauek tabernak, denda txikiak, autozerbitzu eremuak, handizkariak ... izan ohi dira eta hauengana produktua garraiatzeko enpresako langile bat dugu. Aipatu bezala, banaketa kanal zuzenaren bitartez 2012 52.120,93€-ko sarrerak izan ziren, hurrenez hurren.; zeharkako banaketa kanalaren bitartez aldiz, 28.815,79€.

2013. urtean gehien saldu ziren produktuak hauek dira:

Kanal zuzenaz:

- Sagardo botila soila (%44)
- Txotx 5L (%21)
- 12 botilako kaxa (%16)
- Txotx 3L (%14)

Zeharkako banaketa kanalaz:

- 12 botilako kaxa (%56)
- Txotx a 5L (%13,90)
- Botila soila (%13,46)

Kanal zuzenean, gure jatetxearen bitartez azken kontsumitzaileari zuzenean saltzen ditugun produktuak barneratzen dira. Zeharkako banaketa kanalean ordea, gure produktua azken kontsumitzaileari saltzen dioten jatetxeak, dendak, txikizkariak ...

daude. Hauek denera, 33 establezimendu dira; horietatik Irunen 14, Hondarribian 4, Nafarroa iparraldean 11 eta Gipuzkoan zehar 4. Beraz, Ola sagardotegiak merkatuaren estaldura nagusia Irun eta Nafarroa aldean dauka. Aipatzekoa da enpresa honen helburua ahalik eta estaldura handiena hartzea dela, beraz banaketa intentsiboa lortu nahi da.

1.1.4. Komunikazio politika

Gure kokalekuagatik, Gipuzkoa eta Nafarroa inguruan lantzen dugu gehienbat komunikazioa. Komunikazio integralaz baliatzen da enpresa, tresna desberdinekin sinergia edo hedadura gehiago lortzeko.

Ohiko komunikazio tresna hauek dira:

- **Publizitatea**: Prentsa idatzian zein telebistan (Xaloa, Hamaika TB, Diario Vasco, Ttipi ttapa, Noticias de Gipuzkoa ...)
- **Harreman publikoak**: Publicity, bisita gidatuak, patrozinioa (Irungo Gal estadioan, esaterako), ekintza desberdinak (Txotx irekiera, kantu bazkari-afariak, pilota txapelketa...).
- **Salmenta sustapena**: prezioetan promozioak

Publizitatea, promozioak, zozketak ... bezalako tresnak erabiltzen ditugunean, eragin positiboa nabaritzen dugu. Gehienbat, denboraldia hastean, ekitaldi bereziak egitean ... publizitatea egin ostean telefono dei kopurua igotzen delako, edota iragarkiari erreferentzia egiten dielako jendeak (esaterako, irratan entzun dutela, egunkarian ikusi dutela...). Promozioen adibide gisa, iaz ezarritako bat aipatzekoa da, 3 botilako kaxa merkeago ezarri genuen denbora batez eta produktu horren salmenta kopurua igo egin zen epe horretan.

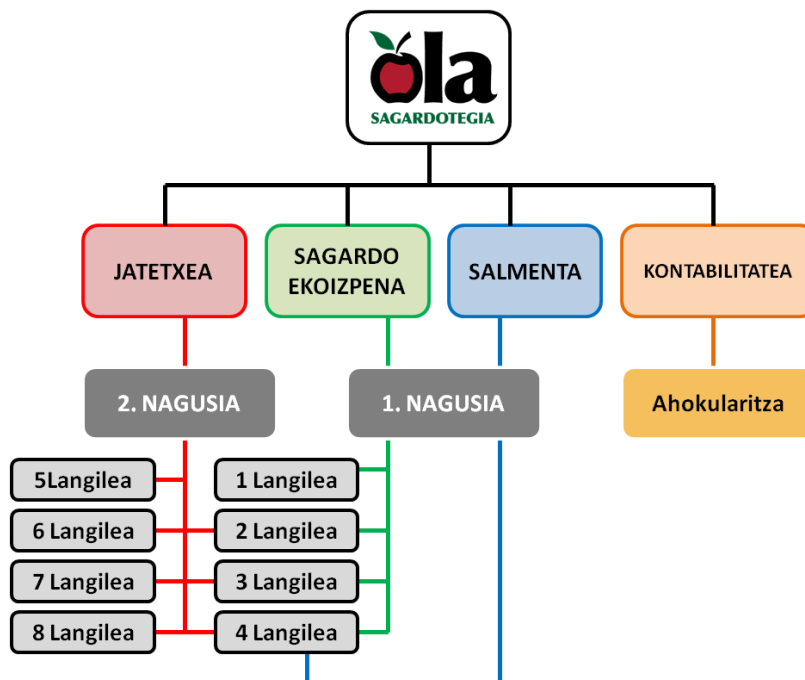
1.2. Giza baliabideak

Gure enpresaren kasuan, batetik sagardoa ekoizteko langileak daude eta bestetik, jatetxeak.

Sagardoa ekoizterakoan etapa desberdinak daude urtean zehar: sagar bilketa, sagardoa ekoiztea, trasiegoa, sagardoa botilaratu eta azken produktu bilakatu (etiketatuz, kaxatan sartuz, etab.). Etapa guzti horiek egiteko, batzaz beste 5 langile inguru izaten ditugu urte osoan, gehiengoak ez du kualifikazio askorik sagar bilketa, botilaratzea... bezalako ekintzetarako; baina arbolen kimaketa, tratamenduak ematea, elikagaien manipulazioa ... egiteko, beharrezko kurtsoak dituzte langile pare batek (horien artean nagusia). Behin sagardoa eginik ere, etnologoaren bisitak ugaritzen dira (eremu horretan langile kualifikatua delarik sagardotegiko nagusiarekin batera).

Jatetxean aldiz, asteburuan eta udan lan gehiago dagoenez langile kopurua zertxobait igo daiteke, baina denera, 7 inguru izaten dira urtean zehar. Hauen kualifikazioa ere, ez da oso altua, zerbitzari zein sukaldari lanak egiteko beharrezkoa soilik.

Harremanari dagokionez, enpresa txikia izanik nagusia negozio eremuan dago beti, tratua egunerokoa delarik. Gainera, familiakoak (5 pertsona) esku-hartzen dugunez kontrola ere handiagoa da eta harremana nahiko estua da, batzuk urteak daramate enpresan.



Aurreko irudian, enpresaren organigrama ikus dezakegu; bi eremu nagusi bereizten direlarik, jatetxea eta sagardo ekoizpena. Negozio familiar honetako aita sagardo ekoizpenaz (kanpoko langile baten laguntzaz, nagusiki) eta salmentaz (etxeko langile baten laguntzaz) arduratzen da. Sagardo ekoizpenean ere, etxeko hiru langile egon ohi dira (botilaratzea, etiketatzea ... bezalako faseetan), aldi berean jatetxean ere aritzen direlarik. Eta azkenik, aipatzekoa da kanpoko lau langile gehiago aritzen direla jatetxean eta kontabilitatea aholkularitza baten eskutan uzten dela.

1.3. Produkzio arloa

Produkzio gaitasunari dagokionez, gaur egun nagusiak berak 12 hektarea lantzen ditu (horietatik 6 bereak) eta azken urtean lursail berria erosi eta beste 3 hektarea barneratu ditu. Horrez gain, inguruko baserritarren sagar ekoizpenaz ere baliatzen da Ola Sagardotegia bere produktua egiteko. Iaz 106 tona sagar eta bertatik 75.000 litro lortu ziren denera etxekoak eta 40.000kg inguru beste baserritarrenak. Beraz, gure produkzioaren gehiengoa nagusiak zuzenean kontrolatzen du.

Eraikuntzari dagokionez, gune estrategikoan dago (Irunen), izan ere, iparraldetik eta Nafarroatik gertu dago. Ingurune berezia aztertzerakoan esan bezala, hiri hau ez da oso ezaguna sagardoaren munduan, Donostialdeak baitu fama gehien, baina pixkanaka Gipuzkoa osora zabaltzen saiatzen ari gara. Eraikuntza berezia izanik, jendeak gustuko du eta azken bi urteetan bisita gidatuak eskaintzen ditugu sagastietan barna, sagardoaren mundua ezagutarazteko. Sagardoa ekoizteko dolarea ere ikusgai dago

bertan eta 3.500l /5h-ko gaitasuna dauka, botilaratzeko makinak aldiz, 2.500 botila/orduko. Aipatzekoa da botilaratzeko makina bat dugula eta etiketatzeko beste bat, horrek produkzio prozesua luzatzen du bi zatitan baitago, etorkizuneko erronka dugu hori (inbertsio handia suposatzen du).

1.4. Arlo finantzarioa

Ola sagardotegia enpresa txikia da eta aholkularitza bitartez egiten da kontabilitatea. Zuzendaritzak ez du txostenik egiten ezta aurrekonturik, planik ... kontrolatzen ere.

Egoera finantzarioari dagokionez, sagardotegia egiteko (1999an) 240.000 € eskatu ziren eta egunean ordainduta dago. Beranduago, 2004an 150.000€ eskatu ziren bankuari makina berria erosteko eta oraindik 5 falta dira ordaintzeko. 2011ko emaitza finantzarioa 2.315€-koa izan zen.

DATUAK	2013	2012	2011
AKTIBOA	491.496,50 €	565.357,80 €	618.259,43 €
AKTIBO EZ KORRONTEA (AEK)	448.780,88 €	495.404,57 €	517.707,54 €
AKTIBO KORRONTEA (AK)	42.715,62 €	69.953,23 €	100.551,89 €
ONDARE GARBIA (OG)	360.722,13 €	362.334,28 €	378.634,24 €
PASIBOA	130.774,37 €	203.023,52 €	239.625,19 €
PASIBO EZ KORRONTEA (PEK)	57.448,87 €	68.488,10 €	79.505,83 €
PASIBO KORRONTEA (PK)	73.325,50 €	134.535,42 €	160.119,36 €
PASIBOA* (interesa sortzen duten zorrak)	99.145,18 €	175.353,54 €	215.883,04 €
Bihurgarri ziuerra	31.715,62 €	58.953,23 €	89.551,89 €
Erabilgarria	27.707,17 €	31.662,30 €	85.785,24 €
Emaitza	1.946,10 €	-12.734,46 €	8.124,06 €
Salmentak	622.991,11 €	616.666,18 €	624.190,51 €
Gastu Finantzarioak	900,23 €	1.516,97 €	2.315,34 €

KAUDIMENA	2013	2012	2011	BALIO OPTIMOIA
<u>EPE LABURRA</u>				
E/lab. Kaudimena = AK/PK	0,58	0,52	0,63	1
Likidezia/Froga garratza = Bihur. ziuerra/PK	0,43 *(0,75)	0,44 *(0,75)	0,56 *(0,80)	0.75-1
Erabilgarria = Erabilgarria/PK	0,38	0,24	0,54	0.2-0.3
<u>EPE LUZEA</u>				
Bermea/Kaudimen totala = A/P	3,76	2,78	2,58	1.5-2.5
Zorpetzea = Pasiboa/OG+P	0,27 *(0,87)	0,36 *(0,88)	0,39 *(0,87)	0.5
Autonomia ratioa= OG/P	2,76	1,78	1,58	>1
Maniobra Fondo= AK-PK	-30.609,88 €	-64.582,19 €	-59.567,47 €	Positiboa

*** SEKTOREKO DATUAK**

Datuen arabera, Ola Sagardotegiaren epe laburreko kaudimenari dagokionez, aipatzekoa da Aktibo Korrontea Pasibo Korrontea baino baxuagoa dela; horregatik bai likidezia eta bai maniobra fondoaren ratioak ez dira balio optimora iristen, ezta

sektoreko ratioa ere. Honek esan nahi du, enpresa honek epe laburreko baliabideekin ezin dituela epe laburreko zorrak ordaindu. Baina, epe luzeari erreparatzen badiogu, ratioek diotenez, Ola Sagardotegiak denera dituen aktiboekin, zor guztiak ordaintzeko gaitasuna dauka eta sektorearekin konparatuz, enpresa honen zorpetze maila askoz ere baxuagoa da. Gainera, zorpetze maila 2012tik 2013ra %25 jaitsi da, pasiboa 72.559,91€ gutxitu delako. Bestalde, autonomia handia du enpresa honek, 2013ko autonomia ratioa optimoaren bikoitza baino gehiago iristen delarik.

ERRENT. EKONOMIKOA	2013	2012	2011
BAIDI	2.846,33 €	-11.217,49 €	10.439,40 €
ROI = BAIDI/AT	0,58% <i>*(-1,02%)</i>	-1,98% <i>*(-2,26%)</i>	1,69% <i>*(-0,85%)</i>
MARJINA = BAIDI/SALMENTAK	0,0046	-0,0018	0,017
ERROTAZIOA=SALMENTAK/A	1,27	1,09	1,01
APALANKAMENDU FINAN.= P/OG	0,36	0,56	0,63

** SEKTOREKO DATUAK*

ERRENT. FINANTZARIOA	2013	2012	2011
ERRENT. FINANTZARIOA= BAIDI/OG	0,008% <i>*(5,64%)</i>	-0,031% <i>*(4,93%)</i>	0,028% <i>*(5,97%)</i>

** SEKTOREKO DATUAK*

Errentagarritasunari dagokionez, lehenik eta behin aipatzekoa da errentagarritasun ekonomikoan (ROI) gorabeherak izan dituela, 2012an gutxitu zen negatibo izatera iritsi zelarik. Baina sektoreari erreparatuz, aipatutako urtean jaitsiera izan du ratio honek eta beraz, ez da garrantzizkoa; gainera errentagarritasun ekonomiko altuago du Ola Sagardotegiak. Enpresa honen errentagarritasun finantzarioa aldiz, sektorekoa baino askoz ere baxuagoa da.

Laburbilduz, egoera ekonomikoa nahiko ona da, zorpetzea gutxitzen ari baita eta errentagarritasun ekonomikoa sektorekoa baino hobea delako. Gainera, salmentek 2012an jaitsiera txikia jasan arren egoera ekonomikoa dela eta, berriro ere berreskuratzen ari dira eta emaitzarekin gauza bera pasa da. Baina, esan beharra dago, likidezia aldetik arazoak egon daitezkeela.

1.5. I+G arloa

Ikerketa eta Garapenaren alorrari dagokionez, Ola sagardotegiak, Hazi fundazioa, EHU... bezalako erakundeekin bat egin du ikerketak egiteko. Orain esaterako, EHU-aren sagardo monobarietalen inguruko ikerketa batean barneratuta dago. Aurten, txotx denboraldiko upel batean bi sagar klaserekin eginiko sagardoa dugu nobedade gisa, jendeak dastatu dezan.

Gainera, berrikuntzei dagokionez, sagardo botila kortxo eskantziadorearekin merkaturatzen duen hirugarren sagardotegia gara eta beste proiektu berri batzuetan ere murgildu nahian gabilta.

2. Kanpo analisisia

Kanpo analisisian, enpresaren ingurunea aztertuko da aukerak eta mehatxuak identifikatzeko; horretarako makro zein mikro ingurunea analizatuko dira.

2.1. Makro-ingurunea

2.1.1 Faktore politiko-legalak

Azken urteetan, legeari dagokionez hiru aldaketa nagusi izan dira ostalaritzan asko eragin dutenak.

Batetik, 2006ko puntu bidezko gidabaimenaren legea dugu, datuen arabera, urte horretako udan ostalaritzako edari alkoholduen kontsumoaren jaitsiera eragin zuen; hain zuzen, graduazio altukoak %3,3 eta ardoak %1,3. Kalitatezko ardoak izan ziren kaltetuenak, freskagarrien kontsumoa %2,1, garagardoarena %4,9 eta alkoholik gabeko garagardoarena %9,1 hazi diren bitartean. Lege honen eragin nagusia, sektore honetako kontsumoaren jaitsiera da, lokalak lehenago husten direlako eta edari alkoholduen kontsumoa etxeetan hazi baita. Gure negozioari erreparatuz, nabarmena da autoa hartu behar izategatik, bazkal edo afalondoko kontsumoa (kafea, kopa ...) jaitsi egin dela (EUROPA PRESS, 2007).

Bestetik, 2011ko urtarrileko tabakoaren aurkako legea. Artikulu baten arabera, "Federacion Española de Hosteleria" (FEHR)-k lege honen ondorioak azaldu zituen informe batean eta kalteak izugarriak zirela salatu zuen. Izan ere, salmentak gutxitu egin ziren: taberna eta kafetegietan %19,14; jatetxeetan %14,35 eta gaueko aisialdirako lokaletan %19,88. Gainera, sarrera murriztu ziren, taberna txikiak kaltetuenak (%23,59), ertainetan %22,3 eta 5 lan-kontratutik gorakoetan %11. Gure jatetxean, lege honen eragina ere ikus daiteke, batetik legea ezarri geroztik ez dugulako tabako makinarik, bestetik neguan kalean erre behar delako, eta gehienbat lehen aipatutako jan ostearen gutxitzea eragin duelako (kafea, tabakoa ...) (Contreras, 2011).

Horrez gain, 2012ko irailan BEZ-aren igoera izan zen, sektore honetako BEZ %8 izatetik %10 izatera igaro zen. Aldaketa honek eragin negatiboa izan du ostalaritzan kontsumoa gutxitu delako eta 70.000 enplegu suntsitu baitziren. Gainera, legea aplikatu zenean, sektore honetako prezioen eboluzioa Kontsumo Prezio Indizeen (KPI) erdia zen, prezioak ez baitziren igo eta kostuak aldiz bai, negozio hauen errentagarritasuna gutxituz (FEHR, 2013).

Azkenik, Eusko Label markaren araudia dugu (www.euskolabel.net), izan ere, Hazi fundazioak 2011.urtean Eusko Label sagardoa sortu zuen eta urte horretan bertan barneratu ginen. Kontrolak eta bete beharreko agiriak asko izan arren, Eusko Label ziurtagiria izateak babesa eta ospea ematen du, publizitatean batez ere.

Laburbilduz, faktore politiko-legalen eragina negatiboa izan da orokorrean. Aipatutako hiru lege berrien ondorioz, kontsumoa asko jaitsi egin da egunerokotasunean ikusten

dugularik. Gure jatetxean bertan, jan ondoko kontsumoa asko jaitsi da askorentzat tabakoa edota alkohola garrantzitsuak direlako kafearekin bat. Bestalde, Eusko Label ziurtagiriak betebeharrak asko izan arren, ospea eta babesaren ematen digu eta hasieratik genuen ezaugarria (bertako sagarrekin eginiko sagardoa) azpimarratzen laguntzen du.

2.1.2 Faktore ekonomikoak

2013an Espainiako aisialdi eta kultura gastu totala 27.990 milioi eurokoa izan zen, aurreko urtekoa baino %7,38 gutxiago. INE-ko datuen arabera (INE; notas de prensa, 2012), etxe bakoitzeko batz besteko gastua ere jaitsi egin zen, 2013an 1.537 eurokoa izan zen, 2012koa baino 133 euro gutxiago eta 2008koa baino 644 euro gutxiago.

Errestaurazioaren sektorea krisiak gehien zigortu duena da, egoera ekonomikoari aurre egiteko Espainiako familien %58ak gastu hori murriztu baitu. Familien lan egoera kontuan hartuta, INE-ren arabera, aisialdian gehien gastatu zuenak okupatuak izan ziren (%6,4), ondoren jubilatuak (%4,7) eta azkenik, langabetuak (%4,4) (INE; notas de prensa, 2012).

Autonomia Erkidegoei erreparatuz aldiz, aisialdian gehien inbertitzen dutenak Nafarroa (1.896€), Madril (1.861€), Euskadi (1.745€), Katalunia (1.711€) eta Kantabria (1.600€) dira. 2006tik gastua murriztu dutenak, ordea, Kanariak (-%36), Balearrak (-%35) eta Valentzia (-%31) (INE; notas de prensa, 2012).

Beraz, argi dago krisiak aisialdi gastuan eragin duela, errestaurazioan Espainiako familien %58ak murrizketak egin baititu. Azpimarratzekoa da, okupatuak eta jubilatuak direla gehien gastatu zutenak 2013an eta Euskadi aisialdian gehien inbertitzen duten autonomien artean dagoela (INE; notas de prensa, 2012).

2.1.3 Faktore soziokulturalak

Krisi ekonomikoaren ondorioz, familien aurrekontua gutxitu egin da eta horrek, atal honetan landuko dugun biztanleriaren kontsumo ohituren aldaketa eragin du.

Gipuzkoako Ostalaritza Elkarteak eginiko inkesta baten arabera (Asociacion de Hosteleria de Gipuzkoa, 2013), Gipuzkoarren %71 gutxiago ateratzen da krisiaz geroztik. Afari, bazkari eta ospakizunei dagokionez, biztanleriak gutxiago kontsumitzen du ostalaritzan; %60ak etxekoa gehitu du, %29ak ateratzeari utzi dio eta %13ak sozietate gastronomikoak, lokalak ... erabiltzea erabaki du.

Argi dago egoera ekonomikoak kontsumo ohituraren eragin duela, izan ere, irteera kopurua mantendu dutenek gastu gutxiago egin dute horietako bakoitzean. Gainera, %26ak deskontuak, promozioak ... erabiltzen dituzte eta %22ak establezimendu merkeagotara jotzen du. Inkestan parte hartu zutenen artean, %7ak ostalaritzako kontsumoa handitu du; aldiz, %42ak guztiz kontrakoa eta ordutegiari dagokionez, gaueko aisialdia izan da kaltetuena.

Kontsumobidek EAE-an eginiko inkestak dioenez (Kontsumobide, 2012), biztanleriaren %97ak erosketa ohiturak aldatu ditu (prezioa garrantzitsuena), %56aren erosketa maiztasuna aldatu da (gastua gutxituz), %61ak ohiko produktuak astean behin erosten ditu, %49ak marka zuriak gehiago kontsumitzen ditu eta %20ak soilik beharrezkoa dena erosten du.

Kontsumoak gorabehera handian izan arren, sagardotegietara joateko ohitura dagoela aipatzekoa da, batez ere Gipuzkoan. Izan ere, kulturari oso lotuta dagoen ekintza da eta bere arauak betetzeak errituala mantentzeaz gain, esperientzia bilakatzea eragiten du. Horregatik, bertakoek zein kanpokoek geroz eta gehiago baloratzen dute sagardotegietara joatea, ez da soilik bazkaldu eta edatea, giroa eta inguruaren laguntzaz osaturiko ekintza gastronomikoa eta kulturala baizik.

Gainera, esan beharra dago ere, 70. hamarkadan sagardoak izugarritzko beherakada izan zuela urteko 2 milioi litro kontsumitzen zirelarik; baina pixkanaka ekoizpena berreskuratzen doa eta sagardoa arrakastatsua izaten ari da eta modan dago, txotx denboraldian batez ere. Egunean, 12 milioi litro inguru ekoizten dira eta etorkizunerako gehiago espero da (Rodríguez, 2015).

Hitz gutxitan, egoera ekonomikoak berriz ere, ondorio latzak izan ditu gure sektorean azken urteetan biztanleriaren kontsumo ohitura aldatuz. Bai irteera kopurua eta kontsumoa gutxituz, bai establezimendu mota edota ordutegiak aldatuz eta baita erosketa ohituretan eraginez ere. Baina, sagardotegietara joateko ohitura mantentzen dugu eta sagardoa modan jartzen ari da, bai bertakoen artean eta baita kanpoan ere.

2.1.4 Faktore teknologikoak

Ikerketa eta garapenean (I+G) zentratuko gara faktore hau aztertzeko.

Espanian I+G-ean egiten den inbertsioa oso baxua da, gainera jaisten ari da. Datuen arabera (Molina, 2013), 2012an 13.392 milioi inbertitu ziren, %5.6ko jaitsiera aurreko urtearekiko. 2007.urtetik zenbait alditan gutxitu da alor honetako inbertsioa dirudienez krisia eta murrizketak arrazoi direlarik, diru-laguntzen gutxitzeak enpresek berrikuntzen gastuari aurre egitea suposatzen baitu.

Baina aipatu beharra dago, Euskadiren kasuan, 2013an I+G-ean egindako inbertsioa hazi egin da, %1.95etik %2.10era igaroz, hazkundea %7.7koa izan delarik, Grupo Spri-k dioenez, (Spri, 2014). Bai Euskadi eta baita Nafarroa ere, ikerketarako inbertsio hazkundea izaten ari diren Espainiako lurralde bakarrak dira.

Gainera, artikulu batean aipatzen denez (Sagardoaren Lurraldea, 2014), Gipuzkoako Diputazioak 40.000 euroko diru-laguntza eman zuen sagarrondoak landatzeko, mantentzea eta hobekuntza bermatzeko, besteak beste.

Laburbilduz, Euskal Herriko egoera I+G arloan Espainiakoarena baino hobea da, eta gure sektorerako diru-laguntzak izateaz gain, berrikuntzarako ere inbertsioak egiten ari dira, gure mesedetan.

Teknologikoki, Euskal Herrian ditugun landak aldapatsuak direnez, ezin da makinaria asko erabili. Azken urteetan, enpresak sagarrak biltzeko makina batekin probak egin zituen eta gaur egun prozesu horretan aurrerapena lortu da, denbora eta kostuak gutxitu baitira.

2.2. Mikro-ingurunea

2.2.1 Sektorea eta lehiakideak

Sagardo sektorean bi produktu bereizi behar dira: sagardo naturala eta gasduna. Lehenengoa tradizioarekin lotzen da eta urtaroko kontsumoa du, gehienbat udan eta gazteek kontsumitzen dutelarik. Sagardo gasdunaren ekoizleek aldiz, dibertsifikaziora jotzen dute normalean ozpina, zukuak ... ekoiztuz. Gainera, Alemania, Ingalaterra eta Frantziako sagardoaren antzekotasuna du, baina aipatutako herrialdeetan garagardoarekin du lotura egunerokotasunean kontsumituz eta aldiz, gasduna xanpainarekin, egoera berezietarako.

Espanian 75 milioi litro sagardo ekoizten dira %55 sagardo naturala eta %45 gasduna; Asturias ekoizle nagusia delarik (%80). Sagardo naturalari dagokionez, %77 Asturiasen ekoizten da eta %20 Euskal Herrian (Gipuzkoa eta Nafarroa gehienbat). Zehazki, Euskal Herrian 11 milioi litro sagardo ekoizten dira (duela bost urte 8 milioi) eta Asturiasen 30 milioi litro (Romero, 2014). Hala ere, Euskal Herrian sektore hau garapen eta berrikuntza aroan dago, Sagardoaren lurraldeak argitaratutako artikulu baten arabera (Sagardoaren Lurraldea, 2014), 2013an 15.000 sagarrondo landatu, dastaketa panelka ezarri eta sagar klase autoktonoak berreskuratu zirelako. Azken lau urteetan beraz, 60.000 sagarrondo gehiago landatu dira administrazio publikoak emandako diru laguntzei esker.

Gure lurraldearen barnean ere, bi talde nagusi daude: Eusko Label Sagardoa eta Sagardo Gorenak. Lehena, %100 bertako sagarrekin ekoizten da eta bigarrenak goi kalitatearen ziurtagiria dauka.

2014an Mercasa-k eginiko informe batean aipatzen denez (Mercasa, 2014), Espainiako sagardo ekoizle eta komertzialak nahiko automatizatuak daude eta gehienak Enpresa Txiki edo Ertainak (ETE) dira merkatu eremu murriztarekin. Aldiz, badaude enpresa handi gutxi batzuk kanpoko merkatuarekin mantentzen direnak. Sektoreko hiru enpresa garrantzitsuenen produkzioak 18, 14 eta 3,6 milioi litro dira hurrenez hurren; gainera, sektoreko lehen hamar enpresak %61 hartzen dute.

Lehiakide zuzenei dagokionez, datuen arabera (sidreras.ws, 2015), Euskal Herrian sagardotegi ugari daude, baina kontuan hartu behar da ez dutela denek euren sagardoa ekoizten, ez dira dolare sagardotegiak beraz. Orokorrean kontuan hartuz, hauek dira Euskal Herrikoak: 7 iparraldean, 8 Araban, 27 Nafarroan, 52 Bizkaian eta 156 Gipuzkoan. Aldiz, Tolare Sagardotegiak 4 Iparraldean, 1 Araban, 6 Nafarroan, 10 Bizkaian eta 69 Gipuzkoan daude.

Lehen esan bezala, Gizpuzkoako sagardotegi gehienak txikiak dira (36), 22 ertainak eta 2 handi. Azken bi horiek merkatuaren zati handia dute eta eskaintzen duten produktu zorroa geroz eta zabalagoa da (ozpina, sagardo mota desberdinak, zukua ...). Gainera, euren esperientzia handia da urte asko daramatelako merkatuan eta produkzioa oso mekanizatua dute, prozesua azkartuz eta kostuak murriztuz.

Tamaina ertaineko lehiakideen arten Petritegi, Iparragirre, Aburuza, Lizeaga... daude (100-400 mila litroko ekoizpena) eta handiak Bereziartua eta Saizar dira (1 milioi litroko ekoizpena urtean).

- **Porterren analisia:** Tresna honen bidez, sektorean dagoen lehia maila aztertuko da. Izan ere, Michael Porterrek zioenez (1979), sektore bateko lehia mailak sektore horretako enpresek errentagarritasunak lortzeko aukerak baldintzatzen ditu. Lehia maila hori, bost indar lehiatzaileen arabera dago:

1. **Lehia maila:** Gaur egun, sagardoaren munduan dagoen lehia maila handia da. Batetik, aipatu bezala lurraldekako lehia dago Euskal Herria eta Asturiasen artean. Gainera, Euskal Herriaren barruan sagardogile ugari daude eta horregatik desberdintzearen estrategia indartzen ari da. Batzuek Eusko Label ziurtagiria dute, beste batzuek Gorenak, eta berrikuntzak ere ugaritzen ari dira (azkenekoa kortxo eskantzeadorea). Desberdintze estrategia honek lehia maila indartzen du eta hori gure negozioarentzat mehatxu bat da.
2. **Lehiakide berrien mehatxua:** Sagardoa ekoizten duen enpresa txiki bat sortzea erraza da, baina enpresa ertain edo handiago bat eratzeko inbertsio handiagoak egin behar dira: botilaratzeko makina, etiketatzeko makina, upeltegiak ... Beraz, eskaintza handiago duen enpresa berrien mehatxua baxua da.
3. **Ordezko produktuen mehatxua:** Gure sagardoaren ordezko produktuak besteen sagardoak (zuzena) eta beste edari motak (zeharkakoa) dira. Lehengo kasuan, ezaugarriak oso antzekoak dira baina kalte gehien egiten dutenak aipatutako zeharkako ordezko produktuak dira. Azken hauetan, garagardoa, ardoa eta edari freskagarri zein gasdunak dira nagusi. Produktu hauen Espainiako kontsumoa aztertzeko ondorengo taula ikusiko dugu:

1. TAULA EDARIEN KONTSUMOA 2010	
	Kontsumoa (milioi litrotan)
Edari freskagarriak eta gasdunak	3.010,6
Garagardoa	2.312,6
Sagardoa	25,6
Ardoa	766,2

Iturria: (CERDEÑO, 2010) datuetatik nik egina

Taulan ikusten dugunez, sagardoaren kontsumoa bere ordezkoea baino askoz ere baxuagoa da. Datuen arabera lehiakide gogorrenak garagardoa eta freskagarriak iruditu arren, ardoa sagardoaren lehiakide gogorragoa da gure lurraldean. Izan ere, kontsumo ohiturak ez dira berdinak: Garagardoa eta freskagarriak komertzioetan eta Andaluzia, Madril eta Extremaduran edaten dira gehien; sagardoa eta ardoa aldiz, etxeetan (%50 baino gehiago) eta Penintsularen iparraldean.

4. Bezeroen eta erosleen negoziazio boterea: Euskal Herrian sagardogile asko daudenez lehia maila handia da, bezeroen mesedetan, izan ere, erosleek saltzailez aldatzeko erraztasunak dute, prezioak konparatuz. Gure kasuan, bertako sagarrekin ekoizten dugunez produkzio kostua altuagoa da, aldiz, kanpotik ekarritako sagarrekin produzitzen duenarentzat koste baxuagoa suposatzen du, prezio merkeagoak ezartzeko aukera duelarik. Baina, hori lagungarria da guretzat desberdintze estrategia aplikatzeko, bertako produktuekin ekoiztu eta kalitate ziurtagiria baitugu.

Aipatzekoa da ere, banakako bezero asko ditugunez bakoitzaren garrantzi erlatiboa txikia dela, euren boterea baxua izanik.

5. Hornitzaileen eta saltzaileen negoziazio boterea: Gure hornikuntzak lortzerakoan (kortxoak, botila ...) zenbait enpresa desberdin daude estatu mailan eta hornitzailez aldatzeko aukera erraza da aipatutako lehengaiak berehala kontsumitzen direlako. Sagarra aldiz, erabiltzen dugunaren %65 inguru gure produkzioari dagokio eta gainontzeko beste baserritarrena da; beraz, hauen negoziazio boterea baxua da.

Saltzaileei dagokionez, gure produktuak banaketa kanal zuzenaren bidez edo zeharkako laburraren bidez saltzen ditugu. Azken honetan, denda txikiak, gasolindegia, tabernak ... barneratzen dira; pare bat txikizkari ere bai. Baina orokorrean, beraien salmenta bolumena ez da oso kontzentratua, euren negoziazio boterea murrizten duelarik. Zenbait sagardo ekoizleek supermerkatuen bidez ere zabaltzen dute euren produktua eta hedapena azkarra izan arren epe luzera banatzaile horien boterea indartuko litzatekeenez eta marjina handia eskatzen dutenez, guk bezero txikiekin jarraitzen dugu.

Bi kasuetan, Gipuzkoan kontzentrazio gehiago dago, XX.mendean sagardoak gainbehera izan eta lurralde honek eutsi baitzion gehien ohiturari. Gehienak donostialdean daude (60 baino gehiago), zonalde hau delarik sagardoarekin lotura gehien duena. Gainontzekoentzat beraz, Ola Sagardotegia barne, kaltegarria da ezagutarazteko komunikazioan egin behar den esfortzua handiagoa delako.

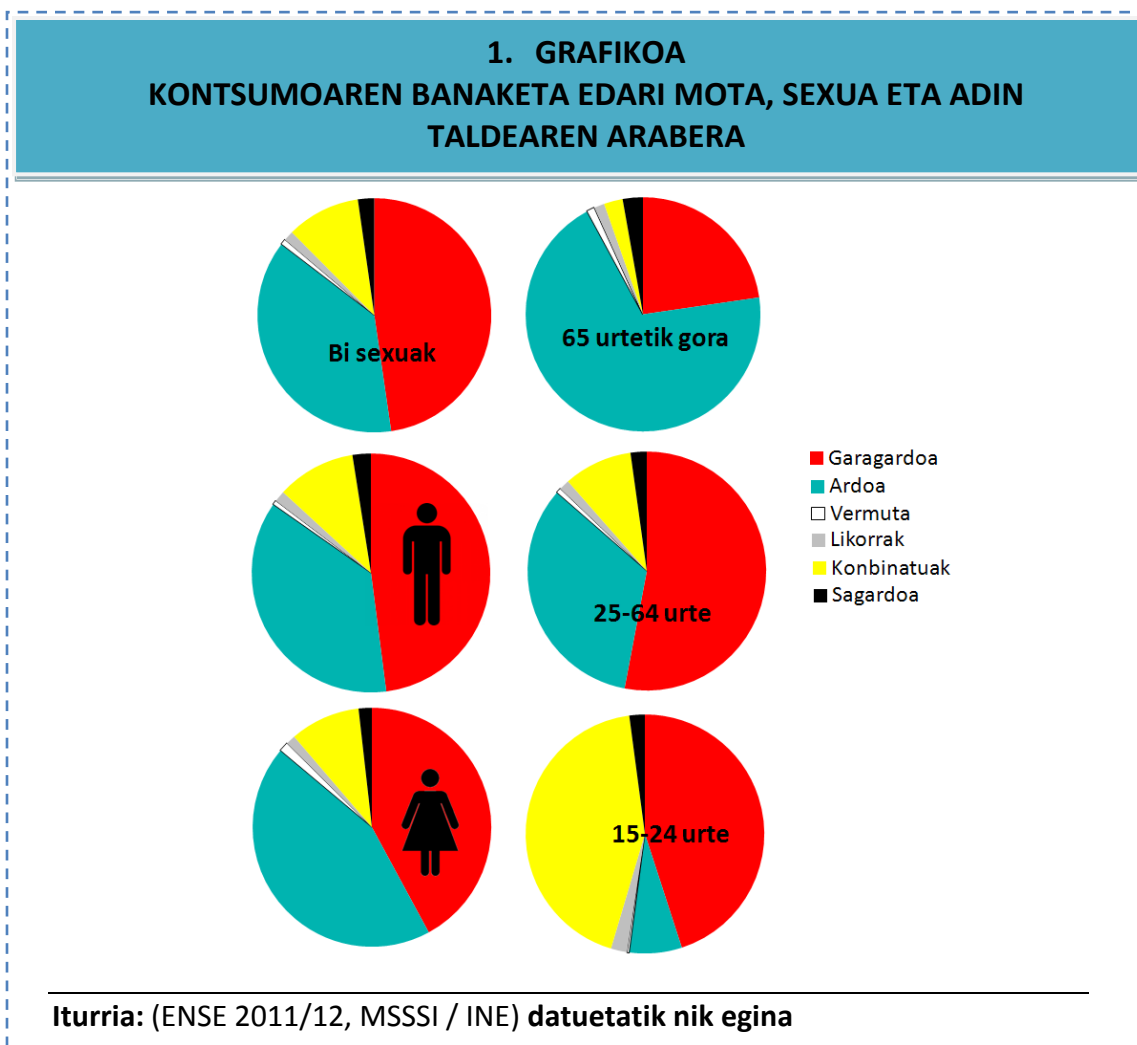
2.2.2 Merkatua eta bezeroak

Lehenik eta behin, aipatzeko da 2013.urtean, Espainian 14,2 milioi sagardo kontsumitu zirela eta 27,1 milioi eurotako gastua izan zela; zehatz-mehatz 0,3 litro kontsumo eta 0,6€-ko gastua per capita (Mercasa, 2014).

Esportazioei dagokionez, Espainian 5 milioi euro inguru izaten dira, gehienbat Amerikako estatuetan (nagusienak Amerikako Estatu Batuak %22, Cuba %9, Errepublika Dominikana %7,8 eta Venezuela %4,9). European aldiz, Portugal da bezero nagusia %30arekin. Inportazioetan aldiz, 13 milioi euro gastatzen dira (%70 sagardo naturala eta %30 gasduna). Hornitzaile nagusiak Irlanda, Erresuma Batua, Herbehereak, Suezia eta Alemania dira (Mercasa, 2014).

Bestalde, sagardo kontsumoaren garapena aipatzekoa da, azken bost urteetan honen kontsumoa pertsonako 0,02 litro jaitsi eta gastua 3 zentimo igo baita. Kontsumo garaiena 2009 eta 2011 urteetan izan zen (0,33 litro). Orduetik, 2012an eskaera jaitsi eta 2013an zertxobait berreskuratu zen (Mercasa, 2014).

Gure merkatua aztertzeko, gobernuak eginiko informe batean ondorengo grafikoa



azaltzen da (Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad, 2011-12):

Bertan, edari motaren kontsumoa aztertzen da sexu eta adinaren arabera. Bertan ikusten denez, 2011-2012 urte bitartean, sagardoa kontsumitzen dutenak ardoa edo garagardoa edaten dutenak baino askoz ere gutxiago dira. Sexuari dagokionez, gizonetzkoek (%2,5) sagardo gehiago edaten dute emakumezkoek (%1,8) baino. Aldiz adinaren arabera, 65 urtetik gorakoak (%2,8) dira kontsumitzaile indartsuenak, ondoren 25-64 urte bitartekoak (%2,2) eta azkenik 15-24 (%2,1).

Gure enpresaren kasuan, sagardotegi denboraldian ikusten dugunez gehiengoak 63 urtetik gorakoak dira (%43), gero 48-62 urte bitartekoak (%35), 33-47 urtekoak (%17) eta gainontzeko %5 18-32 bitartekoak. Sexuari dagokionez, gure bezeroen gehiengo gizonetzkoak dira %62 inguru. Asteburu gauetan gazteak eta helduak nagusitzen diren bitartean, asteburu eguerdian familiak dira ugariak.

Jatorriari buruz aipatzekoa da, gure kokapen estrategikoa dela eta, Frantzia eta Nafarroa inguruko bezero asko ditugula eta egoera ekonomikoagatik bertakoek baino gehiago kontsumitu ohi dutela. Gainera, naturarekin lotuta dagoen auzoan kokatuta gaudenez, baina aldi berean zentrotik oinez 20 minututara gaudenez, eguraldiak eragin handia du gure lanean. Eguraldi onarekin bezero kopurua askoz ere handiagoa da, eguraldi txarrarekin izaten dena baino.

Azkenik, gure bezeroen kontsumoaren inguruan aipatzekoa da azken urteetan (krisiaz geroztik) aldaketak izan direla. Lehen gure negozioan astero gastatzen zuten familia batzuek euren kontsumoa gutxitu egin dute eta jada ez dira astero etortzen edota gutxiago gastatzen dute. Gainera, produktu merkeagoak lehen baino gehiago saltzen dira (pintxoak, razioak ...) eta kartan gutxiago gastatzen du jendeak.

2.2.3 Banatzaileak eta hornitzaileak

Gure enpresako banatzaileei dagokionez, gehienak denda txikiak, tabernak, jatetxeak ... dira, baina badaude Solbes eta Igara bezalako handizkariak ere. Banatzaileak aukeratzerako orduan ez dugu irizpide berezirik, gure enpresaren banaketa estrategia intentsiboa delako, zenbat eta eremu gehiagotara iritsi orduan eta hobeto.

Egia da ere, gehienak Irun eta Nafarroako iparraldean zentratzen direla. Batetik, Irunen kokatuta gaudelako eta bestetik Nafarroako merkatua interesgarria zaigulako eta bezero asko bertatik datozelako.

Aipatzekoa da, txikizkari horietara iristeko enpresako langile batek egiten dituela banaketa lanak; handizkariak aldiz, bertara etortzen dira jasotzera.

Sagardoaren alorreko hornitzaileei dagokionez, sagarra da lehengai nagusia eta %65 gure sagastietatik lortzen da, gainontzekoa inguruko baserritarrengandik.

Baina sagardoaz gain, beste zenbait produktu erosten ditugu azken produktua lortzeko: botila, kortxoak, kaxak eta Txotx produktuen boltsa. Botilaren hornitzailea Rovira

(Bartzelona) da; kortxoarena, Excellent Cork (Alikante); kaxena Cartonajes Jaizkibel (Oiartzun); eta Txotx boltsena Montibox (Kordoba).

3. Diagnostikoa: AMIA analisia

<p><u>AUKERAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I+G-ean eta sagardo munduan inbertitzen ari dira - Lehiakide berrien mehatxua baxua da - Sagardoak modan jarraitzen du - Teknologia berrien erabilera - Kanal berrietan sartzeko aukera - Frantziako bezero berriak - Laguntza publikoak 	<p><u>MEHATXUAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Negoziorako kaltegarriak diren legeak: Tabakoarena, puntu bidezko gidabaimena, BEZ igoera - Eusko Label barnean egoteak kontrol handia, ziurtagiri asko betetzeko, analitika asko ... - Kontsumo ohiturak aldatu dira, maiztasuna eta gastua gutxituz, ordutegia... - Eskaera aldakorra eta estazionala da - Lehia maila altua: ordezeko produktu indartsuak, sagardotegi asko, Asturias potentzia nagusia
<p><u>INDARGUNEAK</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Langile gutxi eta egokia postuetarako - Orokorrean egoera ekonomiko-finantzario ona - Kalitate ziurtagiria (Eusko Labelen babesa) eta prezio ekonomikoak - Bezeroen kontrol handia (banaketa kanal zuzena eta zeharkako laburra) - Komunikazioaren eragina positiboa eta tresna desberdinekin hedadura gehiago - Lehengaiaren kontrola eta produkzio ahalmen hazkundea etorkizunerako - Kokapen estrategikoa (Frantziarekin mugan) 	<p><u>AHULTSAUNAK</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Epe laburreko zorrei aurre egiteko ez ditu nahiko epe laburreko baliabide (LIKIDEZIA GUTXI) - Errentagarritasun finantzarioa sektorekoa baino baxuagoa - Instalazioetan gehiago inbertitu beharra (botilaratzea eta etiketatzea bateratuz) - Kokapena (Irun) ez dago sagardo munduarekin lotuta

III. ZATIA: NAZIOARTERATZEA

1. Erabaki estrategikoak

1.1. Nazioarteratzeko zergatia

Gure enpresa nazioarteratzeko arrazoi nagusietako bat analisisian aipatu bezala, sektorearen egoera da; izan ere, lehiakide asko daude eta gehiengo txikiak izan arren, enpresa handi gutxi batzuek dute kontrola. Kanpoko merkatuetara zuzenduz gero, ospea eta izenaz gain, irabazi gehiago ere lortuko genituzke. Horrek, makinarian beharrezkoak iruditzen zaizkigun inbertsioak egiteko aukera emango liguke.

Bestalde, gure kokapena dela eta, Frantziako bezero ugari izateak merkatu horrenganako interesa izatea dakar. Bertakoek gure produktua gustuko dute eta ondoan egonik, gure sagardotegia bisitatzeko eta hortaz bezero gehiago izateko aukera litzateke. Baina, aipatzekoa da turismoa dela eta, Europatik geroz eta jende gehiago etortzen dela gurerā, sagardoa eta kulturarengatik; horrek Frantziaz gain, beste merkatuetara zabaltzeko ideia planteatzea eragiten digularik.

Beraz, nazioarteratzea gure enpresarentzat interesgarria izan daitekeela jakinik, ondorengo galdera, honakoa da: *prest al gaude?* Azken urteetan sagarrondo gehiago landatzen ari gara eta produkzio ahalmen handiagoa izango dugu etorkizunean, hemendik 5 urtetara 60.000 kg gehiago gutxi gorabehera. Makinarian zenbait inbertsio egin behar ditugu oraindik, baina urte pare batera begira pauso hori emateko intentzioa dago.

Ola sagardotegiak lehenik eta behin galdera hauei erantzun beharko dio: *Zenbat merkatutan barneratu naiteke? Nire estrategian zenbat merkatu nahi ditut?* Erantzuna bi estrategia moten artean dago (García, 2002).

- **Kontzentrazio estrategia:** merkatu gutxi batzuk aukeratzen dira eurretan zentratuz, merkatu horietan sakonki barneratzeko. Hau da, garrantzitsuena merkatu horietan ongi barneratzea da. Horrela, esfortzua eta baliabideak zentratzea eta transakzio zein administrazio kostuak murriztea lortzen da. Gainera, merkatuaren ezaugarriak hobeto ezagutu eta merkataritza estrategiak perfektionatzen dira. Baina, aipatzekoa da, merkatu gutxi batzueganako menpekotasuna izateko arriskua dagoela.
- **Dibertsifikazio estrategia:** helburua ahalik eta merkatu gehienetan barneratzea da, nahiz eta bakoitzeko penetrazio maila baxua izan. Beraz, estrategia honetan garrantzitsuena merkatu kopurua da eta ez barneratze maila. Horrela, enpresak eskala ekonomiak aprobeztatu ditzake kostuak murriztuz eta flexibilitate gehiago eta dependentzia arrisku gutxiago dauka. Normalean, produktu estandarretan oinarritutako estrategia da.

Beraz, bi estrategia hauen arteko desberdintasun nagusia arriskua, inbertsioa eta merkatu berrira sartzeko egin beharreko esfortzua da. Baina aipatzekoa da ere,

kontzentrazioan kontrol handiagoa dagoela eta dibertsifikazioan dependentzia arriskua txikiagoa dela.

Bi estrategia hauetatik gure enpresarentzat komenigarriena aukeratzeko, merkatuaren, produktuaren, marketinaren eta enpresaren aldagaiak hartu behar dira kontuan (García, 2002):

- **Produktuaren izaera:** Hemen produktua generikoa den edo ez kontuan hartuko da. Gure enpresarentzat oso garrantzitsua da produktuaren izaera, zenbat eta aldaketa gutxiago egin inbertsio gutxiago egin beharko baitugu.

Sagardoa, munduko toki askotan aurki dezakegun edaria da. Tokiaren arabera ezaugarri batzuk aldatzen dira (gozo maila, gasifikatua edo naturala, bilgarriaren tamaina...), baina denetan sagarrarekin eginiko edaria da, gradu baxukoa eta tradizioarekin lotuta dagoena. Beraz, egin beharreko aldaketak ez lirateke oso handiak izango (Carracedo, 2015).

- **Bezero potentzial kopurua:** alor honetan bezero potentziala baxua edo altua den adieraztea da helburua. Enpresak garrantzia ematen dio, zenbat eta bezero potentzial kopurua handiagoa izan orduan eta aukera gehiago daudelako merkatu batean. Eta sagardoari dagokionez, geroz eta jende gehiagok edaten duela aipatu behar da, batez ere, munduko egoera ekonomikoa dela eta, baita Europan, Estatu Batuetan zein Argentinan gazteen artean modan dagoelako ere (Florencia, 2013).

- **Helburu merkatuen egoera:** merkatuaren egonkortasuna eta eskaria nolakoa den baloratzen da hemen, enpresarentzat garrantzitsua delarik urtean zehar izango den eskaera homogenea izatea. Sagardoaren eskaria ordea, oso aldakorra da munduko lurralde askotan, batez ere udan eta jaio egunetan edaten delarik (Espainian, Hego Ameriketako, AEBetan...). Beraz, esan beharra dago, eskaera aldakorra eta estazionala dela.

- **Merkatuko lehiakide kopurua:** enpresarentzat oso garrantzitsua da alor hau, lehiakide boteretsuak egonez gero merkatu berrira sartzeko egin beharreko ahalegina handia izango delako. Gainera, orokorrean sagardo merkatu desberdinetan, (Erresuma Batuan, Espainian, Alemanian...) enpresa txiki asko eta sektorearen kontrola duten gutxi batzuk daude.

- **Prezioa duen garrantzia marketinean:** alor hau garrantzizkoa da Ola Sagardotegiarentzat, kostean oinarrituriko prezio baxuak ezarri arren, garrantzitsuena bertako produktua izatea eta kalitatea direlako. Orokorrean, aldagai hau oso garrantzitsua da jendearentzat, batez ere krisiaz geroztik.

Esaterako, frantsesentzat prezioa erosketan erabakian aldagai garrantzitsua izan da aspalditik; alemaniarrek ere konparatzeko ohitura dute, deskontu dendak eta eskaintzak ohikoak direlarik; baita AEBetan, Kanadan eta Erresuma Batuan ere (Santander Tradre, 2015).

- **Abantaila konpetitiboa:** hemen abantaila konpetitiboa iraunkorra den edo ez aztertuko da eta enpresarentzat tarteko garrantzi maila du. Gure kasuan, abantaila konpetitiboa kalitatea adierazten duen bertako marka batenpean lan egitea da, mundu mailan Eusko Label oso ezaguna izan ez arren, kalitate ezaugarria mantendu egiten da ziurtagiria daukagulako. Baina, aipatzekoak dira ere gure prezio ekonomikoak, beraz, kalitate-prezio erlazioa da abantaila nagusia.
- **Bezerearen jarrera hornitzaileekiko:** bezeroa leiala den edo ez baloratuko da eta enpresarentzat garrantzizkoa da behin eta berriz erosteko. Baina, aipatzekoa da, enpresaren esperientziaz, bezero batzuk leialak dira baina beste batzuk marka desberdinak probatzen doaz euren beharren arabera.
- **Produktuak behar duen egokitzapen kostua:** enpresarentzat faktore hau garrantzitsua da, egin beharreko egokitzapena konplexua izanez gero, makinerian edo instalazioetan inbertsio handia egitea nahitaezkoa litzatekeelako. Hasiera batean, lehen aipatu bezala, sagardoa edari ezaguna da munduan zehar egin beharreko aldatetak zaporea, edukia... lirateke eta horrek ez du asko eragiten instalakuntzan.
- **Promozio inbertsioa:** enpresarentzat tarteko garrantzia du honek, baina aipatzekoa da, sagardo salmentarako komunikazioan asko inbertitu beharko litzatekeela marka berria izanik, baina produktu berez ezaguna denez, esfortzua ez da hain handia izango. Aipatzekoa da, errespetatu beharko direla alkoholaren inguruko arauak (telebistan iragartzea debekatua dago, esaterako).
- **Administrazio, logistika eta jarraipen kostuak:** enpresak garrantzi handia ematen dio izan ere, logistika gastuak oso altuak izan ohi dira, batez ere, atzerrira garraiatzean. Europaren barnean erraztasun gehiago egon daitezke, baina beste kontinenteetara jotzean, urez edo airez soilik izan daitezke, enpresarentzat kostu oso altua suposa dezakeelarik.

Aipatutako faktoreak, baloratu egin dira ondorengo prozesua jarraitu egin da dibertsifikazio edo kontzentrazioa estrategien artean aukeratzeko:

1. Faktore bakoitzaren garrantzia baloratu:
 - (1) Garrantzi gabekoa
 - (2) Garrantzi gutxikoa
 - (3) Tarteko garrantzia
 - (4) Nahiko garrantzitsua
 - (5) Oso garrantzitsua
2. Errealitateari egokitzen den definizioan (kontzentrazioan edo dibertsifikazioan) "X" markatu.
3. 1. urratsean emandako garrantzia, balioa zutabean ipini (1-5).
4. Estrategia bakoitzaren balio totalak atera.
5. Erantzunak alderatu eta puntuazio gehien duena estrategia egokiena izango da.

Garrantzia	Kontzentrazioa	Balioa	Dibertsifikazioa	Balioa	
5	Produktu generikoa	X	5	Erabilerarako produktu espezifiko edo segmentu zehaztuetarako	0
4	Bezero potentzial altua	X	4	Bezero potentzial baxua	0
4	Helburu merkatuak egonkorak, eskari finkoekin		0	Helburu merkatuak ezegonkorra, eskari aldakorrekin	X
5	Merkatua banatuta dago, lehiakide asko lider gabe		0	Merkatua liderra diren kontrolatzen dute	X
4	Marketineko faktore nagusia ez da prezioa	X	4	Marketineko faktore nagusia prezioa da	0
4	Abantaila konpetitiboa iraunkorra	X	4	Abantaila konpetitiboa ez iraunkorra	0
4	Bezeroa hornitzailekiko leiala da		0	Bezeroa hornitzailekiko ez da leiala	4
4	Produktuak behar duen egokitzapena garestia eta konplexua da		0	Produktua estandarra da, egokitzapen minimo baten beharrekin	X
3	Promozioan asko inbertitu behar da	X	3	Promozioan ez dago asko inbertitu beharrik	0
5	Administrazio, logistika eta jarraipen kostuak altuak dira		5	Administrazio, logistika eta jarraipen kostuak murrizak dira	0
Kontzentrazioa Guztira			25	Dibertsifikazioa Guztira	17
ESTRATEGIA: KONTZENTRAZIOA					

Beraz, Ola Sagardotegiaren kasuan kontzentrazioa da estrategia egokiena; merkatu gutxi batzuk aukeratzeko dira haietan zentratuz eta posizioa lortuz. Denborarekin merkatu horretan finkatzea lortzen da eta dibertsifikazioan arriskuaren gutxitzea lortzen den bitartean, kontzentrazioarekin kontrol handiago lortzen da.

1.2. Merkatu aukeraketa

Enpresa merkatu gutxitara zuzenduko dela jakin ondoren, lurralde egokiena aukeratzea da ondorengo urratsa.

Merkatuen aukeraketa prozesuak, enpresak kanpoan izan ditzakeen aukerak atzematea du helburu. Horrela, produktuari eta enpresari hobekien egokitzen zaizkien merkatuak aukeratzeko dira, enpresak nazioarteratzea modu egokienean hasteko.

Aipatutako prozesu hau erabaki estrategikoa da (epe luzekoa) eta ez bada modu egokian egiten, enpresak kalte handiak izan ditzake: berehalako kostua (inbertitutako dirua, denbora, pertsonak..), aukera kostua eta kostu psikologikoa.

Eremu hoberena aukeratzeko zenbait metodo daude, baina ni Cerviño-ren teoriarin oinarritu naiz (Cerviño, 2006).

Autore honen arabera, hurbiltasuna, antzekotasun kulturala edo bertan barneratzeko erraztasuna duten merkatuak izango dira egokienak gure enpresaren zabalkuntza garatzeko. Eta merkatu horiek identifikatzeko zenbait fase pasa beharko ditugu:

- **Aurre-aukeraketa:** enpresa egoera geopolitiko eta ekonomiko handietan zentratzean datza (Europar Batasuna, kontinenteak, Mercosur, NAFTA...) eta interesgarria den eremua ikertu ondoren, merkatu egokiena aukeratu beharko du; izan ere, zenbaitetan interesatzen zaigun lurraldea ez da enpresarentzat hoberena baliabide urritasunagatik, distantziagatik...

Taldekatzea egin ondoren, enpresak aurre aukeraketa bat egingo du, ondorengo aukeraketa fasea erraztuz.

- **Aukeraketa fasea:** fase honetan merkatuaren potentziala eta enpresaren lehiakortasun maila aztertzen dira, hau da, eremu horren erakargarritasuna. Horretarako, barne zein kanpo faktoreak landuko dira, baita sarrera hesiak ere. Normalean, gertutasun geografikoa, kulturala eta linguistikoa duten lurraldeetan sarrera hesiak baxuagoak dira; baina kasu batzuetan konpetentzia, finantza gabezia, ekoizpen gaitasun mugatua... izaten dira oztopo nagusiak.
- **Egiaztapen fasea:** Aurreko faseak egin ondoren, etapa honetan analisisian eta sarrera moduetan sakontzen da, merkatal estrategia eta segmentazioa landuz.

1.2.1. Aurre-aukeraketa fasea

Merkatu egokiena aukeratzeko lehen fase honetan, enpresarentzat inolako interesik ez duten merkatuak baztertuko dira. Horretarako, zenbait metodo daude (Cerviño, 2006):

- **Adituen iritziak:** fase honetan oso metodo erabilgarria da. Adituen iritziak edo ikerketak bide espezializatuetan argitaratzen dira. Oso sinplea eta merkea da eta inkestak aditu talde bati bidaltzean datza. Ondoren, erantzunen laburpena egin eta behin eta berriro bidaltzen da, erantzunak homogeneizatzeko.
- **Herrialde arriskuaren azterketa:** Enpresak inbertsio handia egin behar duen kasuetarako oso baliagarria da. Metodo honek, enpresak atzerriko merkatuetan aurre egin beharrezko arrisku multzoa biltzen du (politikoak, sozialak, ekonomikoak...).
- **Merkatuen taldekatzea:** Irizpide tradizionalak erabiliz, merkatu talde handiak lortzean datza. Metodo hau lagungarri izango da enpresaren lehentasunak ikusteko.
- **Irizpide sinpleak:** Irizpide multzo bat da, non bakoitzak irizpide jakin batentzat gutxieneko baliora iristen ez diren herrialdeak baztertu egiten dira.

Gure kasuan, aipatutakoen artean azkeneko biak erabiliko dira:

a) Merkatuen taldekatzea

Irizpide orokorretan oinarriturik (distantzia geografikoa, garapen ekonomikoa, erlijioa...), merkatuak bloke desberdinetan taldekatzean datza. Horrela, erakargarriak ez diren blokeak baztertu eta interesgarriak direnak identifikatzen dira. Gure kasuan, lurraldeak kontinenteka bereizi ditugu eta ondoren taldekatzeko zenbait irizpide erabili dira:

- **Distantzia geografikoa:** honen arabera, kontinente erakargarriena Europa da, bertako merkatuetara jotzeko edozein garraio mota erabili daitekeelako. Aldiz, besteetan airezko edo urezko banaketa beharrezkoa da, gastu gehiago suposatu dezakeelarik.
- **Kultura eta sagardoaren ezagutza:** aipatzekoa da, irizpide honetan oinarrituz, Ozeania, Afrika eta Asia direla desberdinenak. Lehengo bietan sagardoa aurkitu dezakegu, bertan Ingalaterrako koloniak daudelako. Baina orokorrean hiru kontinenteetan produktua ez da oso ezaguna; batez ere, Asian.
- **Oparotasuna:** Datuen arabera, 2014an estatu oparoenen rankingaren arabera, Norvegia, Suedia eta Zeelanda Berria izan ziren (Legatum Prosperity Index).

Lurralde motak	Lurraldeak
Distantzia geografiko handia	Asia, Ozeania, Amerika, Afrika
Kultura oso desberdinekoak	Asia, Afrika
Sagardo ezagutza urria	Asia, Afrika, Ozeania
Oparoenak	Norvegia, Suedia,

Merkatuak sailkatu ondoren, ikusi dugu Asia, Afrika eta Ozeania ez direla interesgarriak, baina aurre-aukeraketa fasean gehiago sakondu behar dugu. Izan ere, enpresaren helburu merkatuak zein diren zehazteko, metodo hau soilik erabiltzea ez da nahikoa; beraz, irizpide sinpleak deituriko sistema ere erabili dugu.

b) Irizpide sinpleak

Aurreko metodoarekin merkatu talde interesgarriak identifikatu ondoren, irizpide sinpleen metodoa erabiliko dugu. Beraz, kontuan hartuko ditugun merkatu taldeak Amerika, eta Europa dira, baina, bi multzo hauen barnean, herrialde batzuk aukeratzea izango da ondorengo urratsa. Horretarako, ondorengo irizpideak erabiliko dira.

- **Faktore fisikoak:** Europa barnean, distantziari dagokionez, Frantzia, Portugal, Alemania, Italia, Erresuma Batua ... dira gertuenetakoak. Gainera, hauetara iristeko edozein garraio mota erabili daiteke (airez, lurrez eta kasu batzuetan baita urez ere). Klima aldiz, gurearen antzekoa da eta Europa inguruan sagar ekoizpena ugaria denez, ez legoke arazorik gure produktuarekin. Lurralde zabal honetako ekoizle nagusiak, Frantzia, Italia, Alemania, Espainia eta Errusia dira.

Amerika aldiz, ozeano bestaldean dagoenez, garraiatzeko modu bakarra airez edo urez litzateke eta distantzia handia denez, kostua handiagoa izango da. Klimaren kasuan, Amerika zentral eta hegoaldean sagarrondoek behar duten hezetasuna eta tenperatura egokia dira nagusi. Beraz, faktore hau ez da oztopo izango; gainera, fruitu hau munduan zehar zabaldurik dago AEB, Kanada, Argentina eta Mexikon direlarik kontinente honetako ekoizle nagusiak.

- **Faktore soziokulturalak:** Europako orokorrean kultura antzekoa da eta sagardoa produktu ezaguna da lurralde osoan; baina estatu batetik bestera desberdintasunak daudela aipatzekoa da. Frantzia, Espainia eta Erresuma Batuan, tradizioarekin lotutako produktua da eta gizonezkoek kontsumitzen dute gehien; Alemanian ere ohituraren zati da baina emakumeak dira gehien edaten dutenak. Eremu bakoitza edari hau zerbitzatzeko era desberdina du (botilan, latatan, buztinezko pitxarretan ...).

Hizkuntza aldiz, Europa barnean ingelesa zabaldua egon arren, lurralde bakoitzak bere hizkuntza propioa dauka (Portugeses, Alemana, Frantsesa...). Ameriketara, ohitura aldetik desberdintasunak egon daitezke, baina geroz eta euskaldun gehiago daudenez hemengo produktuak ezagutzen ari dira. Sagardoa ezaguna da Ipar Ameriketara aurreko mendeetako euskal emigrazioaren ondorioz; gainera, AEBetan sagardoaren kontsumoa altua zen baina "ley seca" delakoarekin izugarritzko jaitsiera izan zuen; gaur egun berreskuratzen ari da. Hego Ameriketara aldiz, gaur egungo emigrazioarekin zabaltzen ari da.

Iparraldean, Ingelesa da nagusi baina kultur aniztasuna dela eta, geroz eta ugariagoa da bertan gaztelania. Hegoaldean ordea, gaztelania da gehien hitz egiten dena.

- **Sagardo datuak:** Nazioarteko harremanei dagokionez, ondoko taulan ikusten dugunez, 2010 eta 2011 urteetan espainiar sagardoaren inportazioak, esportazioak baino askoz ere altuagoak izan zirela.

2. TAULA ESPAINIAR SAGARDOAREN KANPO MERKATUA (2010-2011)

SAGARDO ESPORTAZIOAK 2010			SAGARDO ESPORTAZIOAK 2011		
<u>Estatua</u>	<u>Balioa</u>	<u>%</u>	<u>Estatua</u>	<u>Balioa</u>	<u>%</u>
GUZTIRA	5.288,2	-	GUZTIRA	5.163,3	-
AEB	1.109	20.97	AEB	1.122,4	21.74
Mexiko	131,5	2.49	Cuba	464,9	9
Panama	213,3	4.03	Panama	191,3	3.70
Portugal	1.946,9	36.82	Portugal	1.711,6	33.15
Dominikar errep.	359,3	6.79	Dominikar errep.	406,9	7.82
Venezuela	162,7	3.08	Venezuela	253,4	4.91

SAGARDO ESPORTAZIOAK 2010			SAGARDO ESPORTAZIOAK 2011		
<u>Estatua</u>	<u>Balioa</u>	<u>%</u>	<u>Estatua</u>	<u>Balioa</u>	<u>%</u>
GUZTIRA	13.471,6	-	GUZTIRA		-
Alemania	1.207,9	8.97	Alemania	1.211,2	8.84
Irlanda	3.910,5	29.03	Irlanda	3.754,4	27.40
Herbehereak	2.557,5	18.98	Herbehereak	2.117	15.45
Erresuma Batua	2.689,1	19.96	Erresuma Batua	3.240,7	23.65
Txina	811,6	6.02	Suedia	1.410,1	10.29

Iturria: (Escalada, 2012) datuetatik nik egina

Espainiak Amerika Zentralera eta Hegoaldera 860 eta 1.300 mila euro esportatu zituen, 2010 eta 2011 urteetan hurrenez hurren; Ipar Ameriketara, aldiz, 1.100 mila euro bi urteetan, AEB bezero nagusia izanik. Europar Batasunaren barnean ordea, esportazio kopurua ez da deigarria, salbuespen batekin, Portugal. Izan ere, espainiar sagardoaren esportazioen %36,82 (2010ean) eta %33,15 (2011n) estatu honetara bideratu zen.

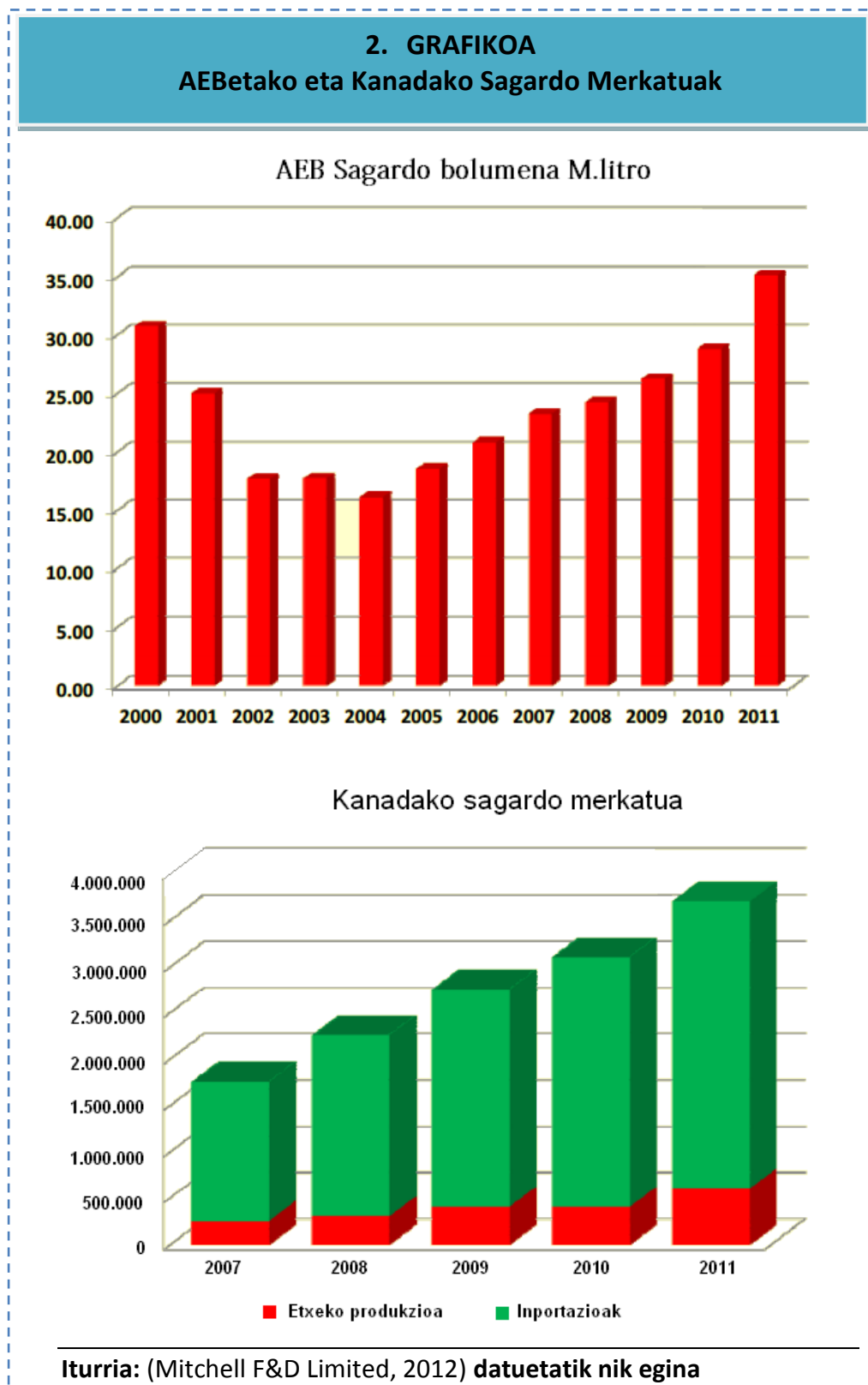
Inportazioetan aldiz, bi urteetan Irlanda, Erresuma Batua eta Herbehereak dira hornitzaile nagusiak. Irlandaren kasuan inportazioen %29,03ra iritsi zen 2010ean, nahiz eta hurrengo urtean %27,40ra jaitsi; Erresuma Batua 2010ean %19,96 eta 2011n %23,65; eta Herbehereak %18,98 (2010ean) eta %15,45 (2011n).

Kontsumoari dagokionez, aipatzekoa da merkatu batzuetan sagardoak izugarritzko hazkundea izan duela.

Batetik, aipatzekoa da AEBen kasua, izan ere, garai batean sagardoaren kontsumoa oso altua zen eta lege lehorraren ondorioz izugarritzko jaitziera jasan zuen; baina denboraren poderioz edari hau geroz eta gehiago edaten dute bertakoek. Bestalde, 2000. urtetik aurrera ere, izugarritzko jaitziera jasan zuen

sagardo kontsumoak baina 2005. urteaz geroztik izugarrizko hazkundera izaten ari da.

Bestetik, Kanadako merkatuak ere atentzioa deitzen digu, azken bost urteetan sagardo inportazioa hazi egin delako.



Azkenik, Hego Ameriketako XX. mendean Espainiako emigrazioa zela eta, zabaldu zen edari hau, baina, sagardoa gehienbat gabonetan edaten da eta jaiekin lotuta dago.

c) Ondorioak

Laburbilduz, fase honetan interesgarrienak diren merkatuak hautatu ditugu ondorengo faserako (aukeraketa fasea).

Aipatzekoa da, aurre aukeraketa fasean zehaztu dugun faktore garrantzitsuenetakoa gertutasuna dela, izan ere, garraio kostuak oso altuak izan daitezke guretzat. Bestalde, sagardoarekin duten lotura kontuan hartu dugu, produktuaren ezagutza izanda kanpoko merkatu berrira sartzea errazagoa izango delako eta egin beharreko esfortzua txikiagoa izango delako.

Horregatik, hurrengo etaparako sailkatu ditugun lurraldeak ondorengoak dira:

Erresuma Batua: gertutasunagatik eta sagardo merkatu zabala duelako

Frantzia: gertutasuna eta antzekotasunagatik

Alemania: gertutasuna eta kontsumitzaile handia izateagatik

AEB eta Kanada: sagardo kontsumoaren hazkundera ematen ari delako

1.2.2 Aukeraketa fasea

Aurre-aukeraketa fasean, merkatu potentzial kopurua murriztea lortu dugu, baina orain horietatik egokiena zein den aztertu behar dugu. Gainera, aurreko fasean ikuspuntu nahiko mugatutik begiratzen da (herrialde soila bezala hartzen da) eta marketin ikuspuntu zabalagoa duenez, beharrezkoa da produktua, kontsumitzailea, lehiakideak, merkatuaren erakargarritasuna... eta enpresaren lehiakortasuna kontuan hartzea. Beraz, erakargarritasuna eta lehiakortasuna neurtzeko beste metodo batzuk daude:

- **Lehiakortasun matrizea:** metodo honekin, enpresaren lehiakortasun maila eta herrialdearen erakargarritasuna aztertzen dira. Ondorengo taulan ikusten diren irizpideak aztertuz, esaterako (Cerviño, 2006).

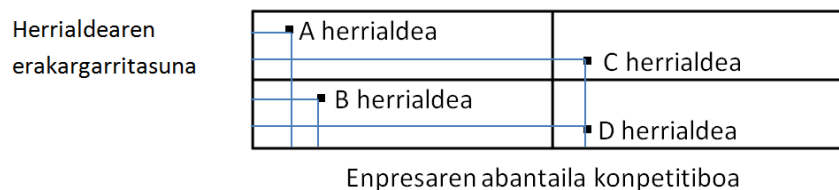
LEHIAKORTASUN MATRIZEA	
<p><u>Produktuaren egokitzapena</u> Produktuaren egokitzapena Esportazioak</p> <p><u>Esperientzia</u> Herrialde horretan duen esportazio esperientzia Merkataritza azpiegitura</p>	<p><u>Inguruneko eragileak</u> Ekonomia talde bereko partaide izatea Alde biko akordioak Kultur/ hizkuntza identitatea</p> <p><u>Garraioa</u> Distantzia Barneratzeko erraztasun/zailtasunak</p>

Iturria: (Cerviño, 2006) datuetatik nik egin

ERAKARGARRITASUN MATRIZEA	
<p><u>Ekonomiaren dinamismoa</u></p> <p>BPG BPG hazkundera Biztanleko errenta Inflazioa Kanpo zorra Zorra/BPG NBGean eraiikuntzaren % Erreserbak/inporazioak</p> <p><u>Merkatuan barneratzeko erraztasuna</u></p> <p>Inportazio kopurua Hazkundera eta joerak</p>	<p><u>Herrialde arriskua</u></p> <p>Arrisku politikoa Finantza arriskua Gizarte arriskua Guda arriskua</p> <p><u>Sarrera oztopoak</u></p> <p>Lege oztopoak Muga zerga eta kuotak</p> <p><u>Konpetentzia maila</u></p> <p>Konpetentzia maila Eskariaren gatibutasuna</p>

Iturria: (Cerviño, 2006) datuetatik nik egina

- **Portafolio azterketa:** Bi dimentsioko matrize bakarra eratzean datza, dimentsioak kasu honetan, herrialdearen erakargarritasuna eta enpresaren abantaila konpetitiboa direlarik. Dimentsio bakoitzari balioak ematen dizkiegunean, matrizean irudikatzen dira herrialdeak ondorengo irudian ikus dezakegun bezala.



Iturria: (Cerviño, 2006) datuetatik nik egina

Horrela, herrialdeak sailkatu egin ditzazkegu euren erakargarritasunaren eta enpresaren abantaila konpetitiboaren arabera.

- **Estatuen konparaketa taula:** irizpide batzuk aukeratzen dira eta horien arabera, herrialdeak baloratu egiten dira. Lan honetan metodo hau jarri da praktikan funtzionamendua ikusteko, baina aipatzekoa da subjektiboa dela eta ez egokia hau soilik erabiltzea merkatuak aukeratzeko.

Gure kasuan lehenik eta behin, sistema hau erabili dugu ondorengo irizpide desberdinak aurre-aukeraketa fasean sailkatutako bost herrialdeetan aztertuz (Erresuma Batua, Alemania, Frantzia, AEB eta Kanada:

- **Distantsia geografikoa:** Gure enpresarentzat oso garrantzitsua da irizpide hau, garraio kostuak oso altuak izan daitezkeelako eta gaur egun ez gaude prest horrelako gastuei aurre egiteko. Horregatik ahalik eta gertuago egon helburu

merkatua enpresarentzat hobe. Beraz, alor honetan, Kanada eta AEB balio baxuena dutenak izango dira eta Europa barnean gehien baloratuena Frantzia litzateke ondoan dagoelako, ondoren Alemania eta azkenik, Erresuma Batua.

- **Merkatua:** enpresarentzat irizpide honek tarteko garrantzi maila du, merkatuaren egoera kontuan hartu behar delako, baina aldi berean, informazioa oso orokorra baita. Izan ere, atal honetan landu diren eremuak hauek dira: herrialdearen BPG, biztanleria kopurua, hizkuntza, inflazioa, kanpo zorra... Horretarako, gobernuak egiten dituen estatuko fitxetatik ateratako informazioa erabili da (Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación, 2014):

<u>Erresuma Batua (2013)</u>	<u>Frantzia (2013)</u>	<u>Alemania (2013)</u>
- Biztanleria: 64,1 milioi	- Biztanleria: 66 milioi	- Biztanleria: 80,5 milioi
- Hizkuntza: ingelesa	- Hizkuntza: frantsesa	- Hizkuntza: alemana
- Txanpona: Libra	- Txanpona: Euroa	- Txanpona: Euroa
- BPG: 2.217.872 M.€	- BPG: 2.142.022 M.€	- BPG: 2.903.790 M.€
- Kanpo zorra: \$9.577.000 (BPGaren %406)	- Kanpo zorra: \$5.371.000 (BPGaren %182)	- Kanpo zorra: \$5.717.000 (BPGaren %142)
- Inflazioa: %2	- Inflazioa: %0,7	- Inflazioa: %1,5
- Langabetuak: %7,2	- Langabetuak: %10	- Langabetuak: %6,5
<u>AEB (2013)</u>	<u>Kanada (2013)</u>	
- Biztanleria: 308,75 milioi	- Biztanleria: 35,16 milioi	
- Hizkuntza: ingelesa	- Hizkuntza: ingelesa eta frantsesa	
- Txanpona: Dolarra	- Txanpona: dolar kanadarra	
- BPG: 13.111.253 M.€	- BPG: 1.345.769 M.€	
- Kanpo zorra: \$15.680.000 (BPGaren %106)	- Kanpo zorra: \$1.326.000 (BPGaren %59,69)	
- Inflazioa: %1,5	- Inflazioa: %0,91	
- Langabetuak: %7,5	- Langabetuak: %6,9	

Iturria: (Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación, 2014) datuetatik nik egina

Bildutako datuen arabera, AEBak, Frantzia eta Alemania biztanleria gehiena dute, BPG altuenetakoa, eta inflazioa nahiko baxua. Gainera, euren txanpona munduko indartsuenetakoa dira (euroa eta dolarra). Aipatzekoa da, AEBetako kanpo zorra oso altua dela baina BPGarekin alderatuz, ez da egoera okerreanean dagoen estatua (Erresuma Batua BPGaren %406; Frantziak %182 eta Alemaniak %142). Langabezia tasa eta inflazio tasa baxuena duena aldiz, Kanada da.

Beraz, aipatu bezala, orokorrean, merkatuko datu hauek ikusirik, esan daiteke Alemania, Frantzia eta AEBak direla bost eremu horietatik egokien daudenak.

- **Estatuko arriskua:** Enpresarentzat garrantzitsua da bere helburu merkatuak duen arrisku maila altua ez izatea; bertan egin beharreko inbertsioa handia izan daitekeelako.

Alor hau lantzeko, Lehiakortasun Globalaren Indizea (GCI) deituriko datuan oinarritu naiz; honek, epe laburrera begira, lurraldeek duten oparotasun ekonomikoa neurtzen du. 2014. urteko rankingak dioenez, guk sailkatutako eremuen artean, Alemania da oparoena (4. postua) eta ondoren AEBak (5. postua), Erresuma Batua (10. postua), Kanada (14. postua) eta azkenik Frantzia (23. postua) (World Economic Forum, 2013-2014).

Gainera, aipatzekoa da, negozioak egiteko lurraldeek duten erraztasuna neurtzen duen rankinga ere badagoela. Datuek diotenez, gure merkatuen artean, AEBak (7. Postua), Erresuma Batua (8.postua) eta Alemania (13. Postua) dira hoberenak.

Beraz, estatuko arriskuari dagokionez, AEBak, Alemania eta Erresuma Batua dira arrisku gutxien dutenak.

- **Sarrera hesiak:** garrantzizkoa iruditu zaigun datua da, merkatu horretara sartzeko dauden oztopoak kostu handia ekarri dezaketelako, batez ere, ekonomikoa. Europako estatuen kasuan (EB, Frantzia eta Alemania), ez dago arazo nagusirik ez dagoelako kontrolik ezta sarrera hesirik ere. Soilik, eremu hauetan merkaturatzeko betetzea beharrezkoak diren baldintza batzuk daude: etiketa, bilgarria, higiena...

AEBetan aldiz, kontrola oso zorrotza da; beraz, ordaindu beharreko arantzelez gain (zerga estatalak, federalak...), beste oztopo nagusi asko daude. Esaterako, beharrezkoa da alkohol-dun edariak lizentzia federala duen inportatzaileari saltzea (edo lizentzia norberak lortzea) eta hauek ondoren handizkari eta txikizkari bideratzen die.

- **Banaketa kanalak:** Irizpide honetan, lurralde bakoitzeko elikadura produktuen banaketa kanal nagusiak aztertu dira (Federación onubense de Empresarios, 2013): Alemanian, lehen mailan inportatzaileak eta agente komertzialak daude; bigarren, handizkariak (banatzaileak, supermerkatuak eta hipermerkatuak); azkenik, txikizkariak (denda txikiak, espezializatuak...). Baina gaur egun, ugaritzen ari dira deskontu eta hipermerkatu eremuak. Frantzian, aldiz, handizkariak, txikizkariak eta Horeca dira nagusi, hurrenez hurren. Britainia Handian, agente komertzialak dira ohikoenak, aldizkari espezializatuetan, ferietan... aurkitu daitezkeelarik. AEBetan, edari alkohol-dunen banaketa kanala konplexuagoa da, enpresak ezin baitu zuzenean azken kontsumitzaileari saldu, horretarako ofizina bat ez baldin badu. Horrela izan ezean, aukera bakarra bide luzea da: enpresa-inportatzailea-handizkaria-lizentziadun txikizkaria-banatzailea-kontsumitzailea

- **Espainiarrekin harremanak:** alor honetarako datuak ere, gobernuak egiten dituen estatuen fitxetatik atera dira (Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación, 2014).

Europar Batasunean Frantzia, Espainia, Alemania eta Erresuma Batua egonik, garrantzizkoa da euren arteko harreman estua (ekonomikoa, politikoa ...).

Erresuma Batuaren kasuan, Espainiarekin duen harremana oso estua da eta bisita instituzional ohikoez gain, aipatzekoa euren arteko erlazio ekonomiko bikaina. Izan ere, Erresuma Batuan egiten diren espainiar inbertsioak oso garrantzitsuak direlako eta turista britainiar asko datozelako (15 milioi bisitari baino gehiago 2014an).

Frantzia eta Espainiak aldiz, lehen mailako erlazio diplomatikoa dute bata bestearen ondoan daudelako gehienbat. Harreman komertzialei dagokionez, 2013an Frantzia

Espainiaren lehen bezeroa eta bigarren hornitzailea izaten jarraitzen zuen, beraz, esportazio eta inportazioetan garrantzia duen lurraldea da.

Alemaniarekin ere, harreman estuak ditu, Espainiaren bigarren bazkide komertziala, eta lehen hornitzailea delarik. Aipatzekoa da, 2012an lurralde honetara eginiko esportazioak %5,1era igo zirela eta inportazioak %13 jaitsi zirela.

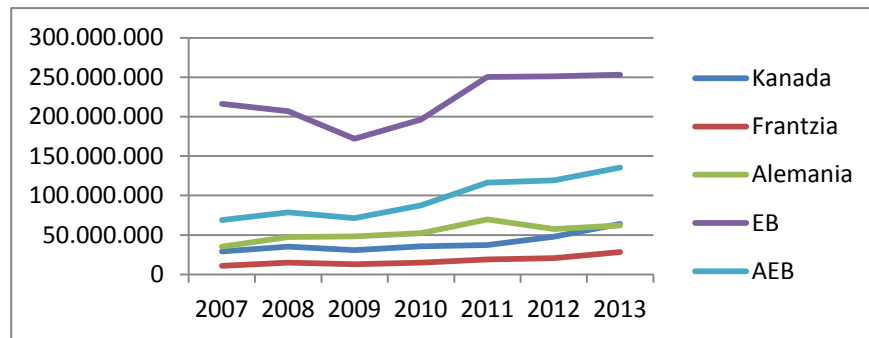
AEB ordez, ez dago Europan; baina kontinente honen eta Amerikarren artea erlazioa munduko merkataritzaren herena suposatzen du. Zehatzago izanda, Espainiarekin duen erlazioari dagokionez, AEBak espainiar esportazioen 6. Helmuga da; baina esan beharra dago 2013. urtean Ameriketara eginiko esportazioak igo arren, hazkundera ez zela handia izan.

Azkenik, Kanadaren kasuan, hau nazioarteko organizazio nagusien parte da (OTAN esaterako). 2011n lehen aldiz, Kanadara eginiko esportazioak inportazioak baino altuagoak izan ziren, 88,6 milioi euroko saldo positiboarekin. Gainera, 2009az geroztik esportazioak hazi egin ziren 4 urtez %77an.

- **Sagardo inportazioak:** Sagardo inportazioak enpresarentzat oso garrantzitsuak dira, produktu hau kanpoan erosteko joera duten merkatuak zein diren. Horretarako, Sagardo esportazioak orokorrean aztertu dira batetik eta bestetik, Espainiarenak.

Ondorengo grafikoan ikus dezakegunez, guk aukeratutako bost estatuen artean sagardo gehien inportatzen dutenak Erresuma Batua eta AEBak dira. Aipatzekoa da ere, 5 herrialde hauek munduko sagardo inportazioen %38,2 osatzen dutela.

3. GRAFIOA SAGARDO INPORTAZIOAK 2007-2013



Iturria: (Koema.com, 2007-2013) datuetatik nik egin

Horrez gain, aipatzekoa da batetik, 2013an Erresuma Batuaren sagardo hornitzaile nagusiak Suedia (£66,70 M), Irlanda (£36,23 M), Belgika (£5,178 M), eta Frantzia (£0,817 M), izan zirela (Eleni Vysini, Bob Froud-Williams, Matthew Ordidge, Michael Shaw, Paul Hadley and Nick Battey , 2011). Bestetik, Kanadak 2003-2005 urteetan sagardoa eta antzeko edariak esportatzeko joera zuela; baina geroztik edari hauen inportazioak hazi egin dira, esaterako, 2012an inportazioak \$47,7 milioi izan ziren eta esportazioak \$17,1 milioi. Gainera, bertakoek sagardo lokalaren ordez, inportatutakoa erosteko ohitura dute eta inportazioak direla medio sektorea oso kontzentratua dago lehen 10 marka nagusiek merkatuaren %49,8 kontrolatzen baitute (Ontario Apple Growers and Ontario Craft Cider Association, 2013).

Spainiaaren esportazioetan zentratuz, aipatzekoa da kanpoan saltzen den sagardo gehiena gasduna dela. 2012an 2,49 milioi litro sagardo (3,2 milioi euro) esportatu ziren eta aukeratutako bost merkatuetatik helmuga nagusiak AEBak eta Erresuma Batua izan ziren (Eco vídrio, 2014-2016).

- **Sagardo ekoizpena:** Lurraldeetako ekoizpena, lehiakideak, produktua nolakoa den... lantzea garrantzitsua da Sagardotegiarentzat, sektorearen egoera ikusteko eta bertan sartzeko aukerak aztertzeko.

AEBetan eta Kanadan sagardo ekoizpena arlo berria da, izan ere, urte askotan zehar arrazoi legalengatik bere kontsumoa eta produkzioa geldirik eta galduta egon da. Baina 2008-2012 bitartean ekoizpena AEBetan %73 hazi da urtero. 1930 urteaz geroztik hazkunde handiena da, kongresuak 300 urteko tradizioa debekatu baitzuen (American's Research-based Learning Network, 2014). Gehiago sakonduz, 371 sagardo ekoizle operatibo daude egunean, garagardoarena (2.800) eta ardoarena (8.000) baino askoz ere gutxiago; baina hazkundea izugarria izaten ari da. Lehen hamar ekoizleek merkatuaren $\frac{3}{4}$ hartzen dute (García, 2014).

Kanadan ere, sagardo ekoizpena zonalde batean kontzentratua dago, Quebec inguruan hain zuzen; 50 produktorekin gutxi gorabehera, horietako asko txikiak eta tradizional dira. Aipatzekoa da, joera berri bat zabaltzen ari dela bertan, izotzezko sagardoa deiturikoa (hormatutako sagarrekin egindako sagardoa da) (Luxmore, 2014).

Europar aldiz, sagardoaren ekoizpena mendeetan zehar mantendu da eta horregatik ekoizle kopurua askoz ere handiagoa da, ekoizle garrantzitsuenak Britainia Handia, Irlandara, Espainia, Frantzia eta Alemania direlarik.

Europako ekoizle nagusia Erresuma Batua da (%62) eta National Association of Cider Makers (NACM)-en arabera, 100 milioi litro egiten ditu urtero. Bertako sagardogileen %57,1ek 60-70 hektolitro inguru produzitzen ditu urtero eta gutxi gorabehera 480 ekoizle daude (Eleni Vysini, Bob Froud-Williams, Matthew Ordidge, Michael Shaw, Paul Hadley and Nick Battey , 2011). Lurralde hau, Europar Batasuneko ekoizle nagusia da eta bertako sagardoa,

Frantzian, Europako sagardo ekoizpenaren %7 produzitzen da eta Normandia eta Bretania inguruan nagusiki. Sagardoa edateko ohitura dago, krepeekin batez ere eta gehiengoek bertako jatorrizko deitura dute. Baina, aipatzekoa da, Frantzia hegoaldean ere edari hau egiten dutela (Euskal Herriko Iparraldean, gurearen sagardo antzekoa) eta tradizioari jarraiki sagardoa berreskuratzen ari da bertan.

Alemaniko sagardoa, Europako ekoizpenaren %4 suposatzen du, "Apfelwein" deiturikoa da eta gehienbat Frankfurt inguruan produzitu eta kontsumitzen da. Eredu hauetako ekoizle ugari daude, gutxi batzuk oso handiak eta beste gehiengo txikiak eta tradizionala direlarik.

- **Sagardo kontsumoa:** Ola sagardotegiarentzat datu alor hau garrantzitsua da helburu merkatuan sagardoa ezagutu eta kontsumitzen badute erraztasunak ekarriko dizkiolako eta ez duelako produktua ezagutaraztean inbertitu beharko.

Erresuma Batuan, 2005 eta 2010 bitartean edari alkoholuen kontsumoa %5 jaitsi egin zen, baina sagardoa %9 igo zen, salmentak 584 milioi litro izatetik 840 milioi litroa igaro zirelarik. Kontsumitzaileen gustuei dagokionez, %70ak zapore desberdineko sagardoak nahiago ditu (udarea eta beste frutekin eginikoak). Sagarrez egindakoa edaten dutenak 2,3 milioi inguru dira, gehiengoak 18-24 urte bitarteko emakumeak direlarik. Baina, Erresuma Batuko merkatua berrikuntzetara bideratzen ari da, zapore desberdinak nahastuz; izan ere, hurrengo bost urteetan horien kontsumoa %23 haziko dela espero da. Aipatzekoa da ere, kontsumo eremu nagusia pub-ak direla, %45a bertan kontzentratzen baita. Hala ere, sagardo sektorekoek lan handia egin behar dute oraindik, edari hau ez delako ardo edo garagardoa bezain beste kontsumitzen, askok noizbehinka edaten baitute (Peruvian Drinks & Beverages, 2011).

AEBetan ere sagardo kontsumoa asko hazi da, 2008. urtetik ia hirukoiztu delarik. Sexuari dagokionez, emakumezkoek eta gizonezkoek antzeko kontsumoa dute eta tabernetan gehiago edaten da jatetxeetan baino.

Alemaniko sagardoa, aipatu bezala, gehienbat Frankfurt inguruan edaten da. Tradiziozko edaria da bertan eta munduko kontsumitzaile handienetakoa da. Bertan pitxarretatik edaten dute zapore desberdinak nahastu ohi dituzte hemen ere.

Frantzian, 20. mendera arte, Frantzian gehien kontsumitzen zen bigarren edaria sagardoa zen, baina garagardoaren fama zela eta tradizioa galtzen joan zen. Gaur egun, ohitura gehienbat Britainia eta Normandia inguruan dago, baita Paris aldean ere. Baina aipatzekoa da bere kontsumoa urtarokoa dela, jai garaian edo udan gehiago edaten baita.

- **Sagardo mota:** lurralde bakoitzeko sagardo mota ikusirik, egokitzapena behar den jakitea da helburua. Izan ere, sagardoa ez da berdina munduko lurralde guztietan (Carracedo, 2015).

Erresuma Batuan, egiten den sagardo gehiena, gozoa eta gasduna da eta guk ezagutzen duguna baserrietan ekoizten da. Denera zortzi sagardo mota daude bakoitza bere ezaugarri eta zaporeekin: Draft, Farmhouse, French, Sparkling, Cyser, Apple wine, New England eta Specially Cider.

Alemanian edaten den sagardoa (*Apfelwein*), lehorra eta garratza izan ohi da eta gozotasun puntua emateko fruta desberdinak (gerezia, mahatsa...) gehitzeko ohitura dute.

Frantziako sagardoa, britainiarra baino graduazio baxuagokoa, azidoagoa eta garratzagoa da. Hemen ere, sagardo mota desberdinak aurki ditzakegu: gozoa, erdi-lehorra, lehorra, brut ... Baina aipatzekoa da hegoaldean Euskal Herri inguruan sagardo tradizionala kontsumitzeko ohitura dagoela eta sagardotegi tradizioa jarraitzen dela.

Kanadan eta AEBetan aldiz, klima dela eta "ice cider" deiturikoa edaten da eta izoztutako sagarrekin egindako sagardo hau zaporez gozoa eta hemengoa baino graduazio altuagokoa da. Geroz eta gehiago kontsumitzen da bi eremu hauetan. Bestela ere, hemengo sagardoa bezalakoa ere kontsumitzen da, "hard cider" deitzen diote.

Estatuak konparatzeko, orain arte bildutako informazio guztia taula batean laburbildu daiteke, ondorengo urratsak jarraituz:

1. Aurre aukeratutako merkatuak: Erresuma Batua, Frantzia, Alemania, AEB eta Kanada
2. Konparatzeko faktoreak zehaztu

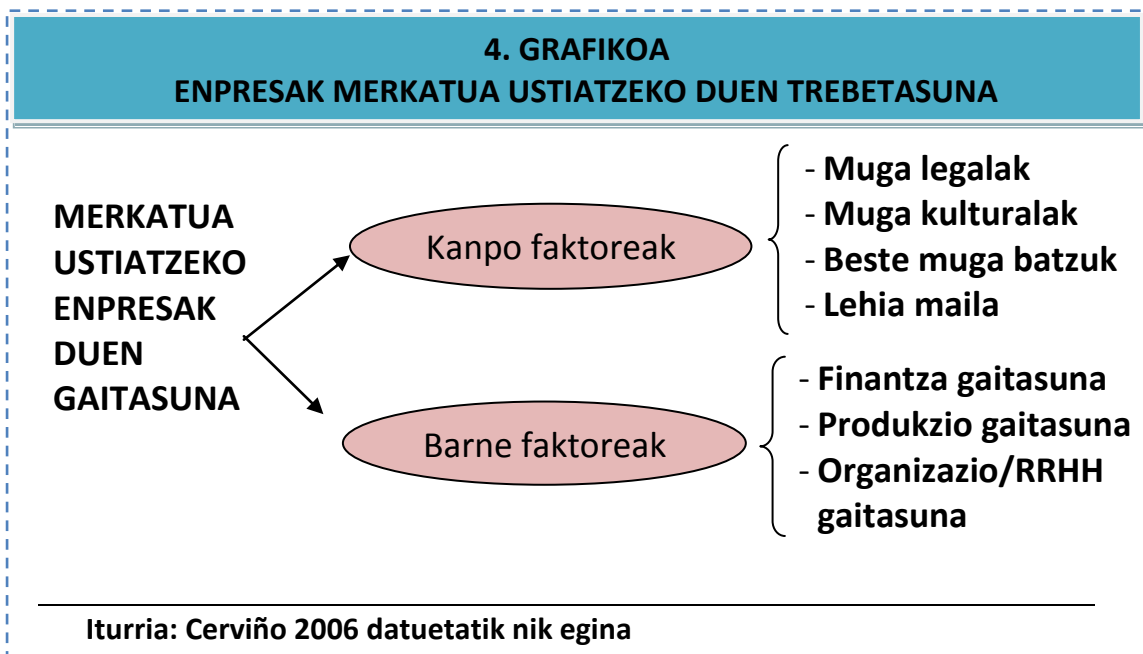
3. Faktore bakoitzaren garrantzia baloratu
 - (1) Garrantzi gabekoa
 - (2) Garrantzi gutxikoa
 - (3) Tarteko garrantzia
 - (4) Nahiko garrantzitsua
 - (5) Oso garrantzitsua
4. Merkatu bakoitzaren egoera baloratuko dugu faktore bakoitzaren arabera eta puntuazioak emango ditugu
 - (1) Egoera oso kaltegarria
 - (2) Egoera kaltegarria
 - (3) Egoera normala
 - (4) Egoera mesedegarria
 - (5) Egoera oso mesedegarria
5. Merkatua eta faktoreak baloratuko ditugu
6. Merkatu bakoitzaren emaitza ponderatuak batu (garrantzia X merkatuen puntuazioa)
7. Balio totalak konparatu
8. Helburu merkatua zein den ondorioztatu

IRIZPIDEAK	Garrantzia	MERKATUEN PUNTUAZIOAK					EMAITZA PONDERATUAK				
		Erresuma Batua	Frantzia	Alemania	AEB	Kanada	Erresuma Batua	Frantzia	Alemania	AEB	Kanada
Distantzia geografikoa	5	3	5	4	1	1	15	25	20	5	5
Merkatua	3	4	2	3	4	3	12	6	9	12	9
Estatuko arriskua	4	4	3	3	4	3	16	12	12	16	12
Sarrera hesiak	4	3	4	4	1	1	12	16	16	4	4
Banaketa kanalak	4	3	4	4	3	2	12	16	16	12	8
Espainiarekin harremanak	4	3	5	4	3	2	12	20	16	12	8
Sagardo esportazioa	5	5	3	4	5	4	25	15	20	25	20
Sagardo ekoizpena	5	2	3	3	4	4	10	15	15	20	20
Sagardo kontsumoa	4	5	4	3	2	2	20	16	12	8	8
Produktu mota	4	3	4	3	2	2	16	12	12	12	8
GUZTIRA							140	153	148	126	102

Taula honetan egindako laburpenaren arabera, Frantzia da Ola Sagardotegiaren nazioarteratze prozesua hasteko helburu merkatu egokiena. Izan ere, aztertutako irizpideak kontuan hartuta, lurralde hau geografikoki gertuen dagoena da, sarrera hesiak urriak eta banaketa kanalen erraztasuna eraginez. Horri lotuta, aipatzekoa da ere, Espainiar estatuarekin duen harremana oso estua dela, esportazio zein inportazioetan ikusten delarik emaitza hori; baita "made in" efektu positiboan ere.

1.2.3. Egiaptapena

Aurreko faseak azertu ondoren, merkatu berrian sartzeko momentu egokiena enpresaren esplotazio gaitasunaren menpe egongo da; barne zein kanpo faktoreen, sarrera hesien eta lehia mailaren menpe, hain zuzen.



Normalean, sarrera hesiak urriak dira geografikoki, kulturalki eta linguistikoki gertutasuna duten lurraldeetan, baina lehiakideei eta enpresaren gaitasunei ere erreparatu behar zaie. Horregatik, gure helburu merkatua, Frantzia, aztertuko dugu jarraian.

b) Merkatua eta kontsumo ohiturak

Frantzian, urtero 1 milioi hektolitro sagardo kontsumitzen dira batz bestea, baina aipatzekoa da garaiaren eta zonaldearen arabera aldatu egiten dela.

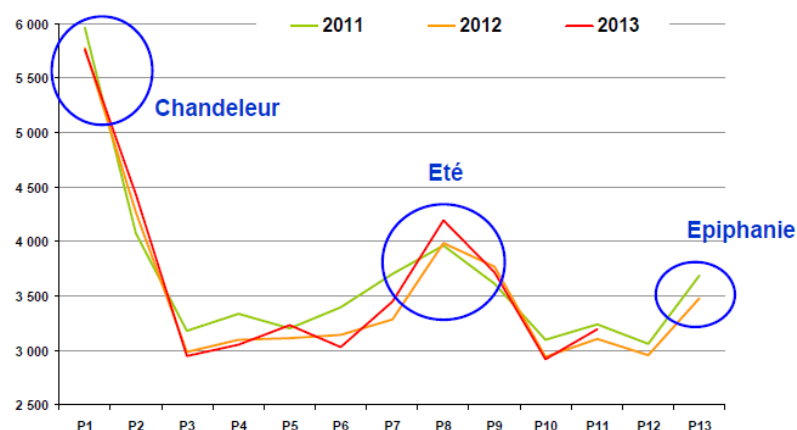
Ondorengo grafikoan ikusi dezakegunez, frantziarren sagardo gehiago edaten dute bai udan eta baita urtean zehar duten bi jai nagusietan ere (Chandeleur eta Epiphanie).

5. GRAFIKOA

Sagardo bolumena (2011-2013)

Volume cidre HM/SM hors HD

en milliers de litres



Iturria: Benassi (UNICID), 2011

Garai hauetan edari honen kontsumoa askoz ere altuagoa da, zenbaitetan bikoitza izatera iritsi daitekeelarik.

Beheko irudian ere, Frantziako sagardo merkatuaren datuak ditugu baina eremuka; izan ere, estatu honetako toki guztietan ez dago edari hau edateko ohitura. Datuen arabera, gehienbat Frantziako ipar-mendebaldean zein Paris inguruan da nagusi sagardoa. Nagusiki, Bretainia eta Normandian; azken bi hauek baitira Frantziako sagardoaren erreferentzi eta ekoizle nagusiak. Gainera, 4 erregio horiek, sagardo erosketaren %61 suposatzen dute (populazioko familien %47).

3. TAULA

Sagardo merkatua erregioa

Volume	poids de la région (en %)
3 NORD	26,7
3 SUD	16,9
2 NORD	12,9
1 REGION PARIS	12,8
5 EST	7,3
4 CENTRE	6,8
5 OUEST	6,7
4 EST	5,6
2 EST	4,4
REGION BRETAGNE	17,8
REGION NORMANDIE	13,6
REGION RESTE France	68,6



Iturria: Benassi (UNICID), 2011

Frantzia hegoaldean ere (Euskal Herriko iparraldean), sagardoa tradizioarekin lotutako edaria da eta gure lurraldeko sagardoaren antzekoa dela aipatzekoa da (lehorra, azidoduna, bizia eta 5 gradu alkohol ingurukoa). Esan beharra dago, 30 urtez sagardo kontsumoak etengabeko beherakada izan duela Frantzian, baina 2013. urtean, merkatuaren hazkundea izan zen lehen 10 hilabeteetan (balioa edo zenbatekoa %6 eta bolumena %1,5 igo zirelarik). Berreskurapen honen arrazoi nagusia berrikuntza izan da, zapora zein formatuan sagardo mota berriak agertu baitira (gorria, udarearena, 33cl...).

Kontsumo ohiturak aztertzeko, bi talde dinamika erabili dituen informe batean oinarritu naiz, ondorio hauek ateraz.

Kontsumitzaileek, sagardo gordina edo gozoaren artean aukeraketa egiterakoan, gehiengoak bigarrena hautatzen du umeein daudenean edo alkohol gutxi edan behar dutenean; lehena aldiz, sukaldarako.

Aipatzekoa da, sagardo mota bat edo bestea aukeratzean marka, prezioa eta bilgarriari arreta jartzen diotela.

Gazteek, gehienbat prezioari erreparatzen diote, deskontuak dituztenak edo merkeak direnak erosten dituztelarik; markari orokorrean erosleek gehiengoak ematen dio garrantzia eta bilgarria ordea, 25-45 urte bitarteko emakumeentzat da garrantzitsua.

Sagardoa, adin guztietako jendeak kontsumitu dezakeen edaria da eta frantziarrek honekiko duten pertzepzioa positiboa da. Produktu hau batetik, lagun eta familia artekoa da, haurrei gustatzen zaiena; eta bestetik festarekin lotuta dagoena.

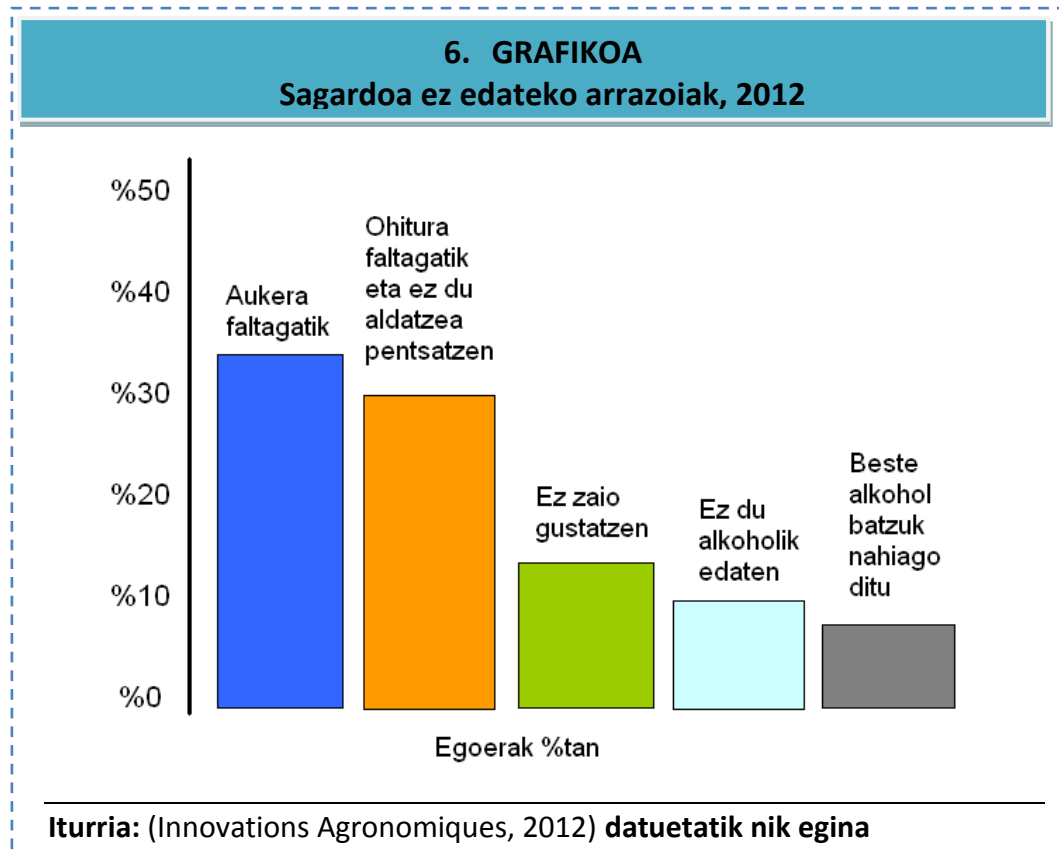
Frantzian, sagardoaren kontsumoak jaitsiera jasan du 30 urtez, baina 2013an edari honek %1,2ko hazkunde txikia izan zuen.

c) Kontsumitzaileen perfila

Innovations Agronomiques-ek eginiko ikerketa baten arabera (2012), Frantzian ondorengo sagardo kontsumitzaile motak sailkatu daitezke:

- **Kontsumitzaile “basikoak”**: Hauek, produkzio eremutik kanpo bizi direnak eta sagardoa egoera berezietan edo krepe zein postreekin edaten dutenak dira. Sagardo gozoa nahiago dute, normalean supermerkatuetara doaz erostera eta markaz aldatu ohi dute.
- **Kontsumitzaile “tradizioak”**: Hauek ordea, produkzio eremu ingurukoak dira eta “brut” sagardoa nahiago dute. Gainera, baserrietara bertara erostera hurbiltzen dira eta jatorduetan edo arratsaldean edaten dute.
- **Kontsumitzaile “plazerra”**: Hauek aurrekoek ez bezala, egoeren arabera kontsumitzen dute, udan, jai giroan, krepekin, oporretan... Normalean, tabernak bezalako eremuetan erosten dute eta sagardoa ontzi txikietan egotea nahiago dute. Normalean, Paris eta ekialde ingurukoak dira.

- **Kontsumitzaile “jaiak”:** Hauek lagun edo familia artean edan ohi dute sagardoa, baina inoiz ez krepe-rekin. Talde honetakoak besteetakoak baino gazteagoak dira eta normalean sagardo berdina kontsumitzen dute.
- **Kontsumitzen ez dutenak:** Sagardoa edaten ez dutenen arrazoiak ondorengo grafikoan ikus daitezke:



Beraz, datuen arabera, sagardoa edaten ez dutenen artean arrazoi nagusiak egoera edo ohitura falta dira; baina ondorengoak ere aipatzekoak dira: ez zaielako gustatzen, ez dutelako edaten edo beste alkohol baten nahiago dituztelako.

c) Sektorea eta lehiakideak

Sagardo eta beste fruten sektoreko salmentak 183 milioi eurokoak izan ziren 2010ean. Garai honetan, 121 enpresa zeuden eta kontzentrazio indizea %85,6koa da, hau da, sarreraren ia %86 lehen hamar enpresek sortzen dituzte.

Sektoreko %90 ETEak dira eta kooperatibak dira; gainontzekoak ordea, ekoizle artizanalak eta sagardoa saltzen duten nekazari soilak dira.

Ekoizpena hiru eremutan sailkatu daitezke:

- Jatorrizko izendapena dutenak
- Banatzaileen markak
- Sagardo tradizionalak

Ekoizpenaren %11 esportatu egiten da eta gehiengo Europara bideratzen da, batez ere, Alemaniara ardoa linearekin saltzen delarik. Inportazioei dagokionez, gehienbat Kanadako izotzezko sagardoa ekartzen da nagusiki (l'INSEE, 2012).

d) Enpresaren gaitasunak

Ola Sagardotegiaren gaitasunei dagokionez, produkzio arloan inbertsio bat (15.000€ inguru) egin beharko luke makinerian; baina aipatzekoa da, sagarrondo gehiago jarri direla lursail propioetan eta ekoizpenean ez legokeela arazorik. Antolakuntza aldetik, enpresa txikia gara eta langile gutxi ditugu; beraz, hasiera batean enpresako langileekin hasi daiteke eta kanpo merkatuan barneratzen doan heinean, gehiago kontratatu, behar izanez gero. Finantza eremuan aldiz, enpresak badu dirua aurreztuta baina beste zenbait proiektu ere badaudenez, inbertsio handiak egiteko ez luke nahiko izango.

Beraz, baliabideei erreparatuz komenigarria da enpresarentzat kanpo merkatuan egingo lukeen barneratzea graduala izatea eta inbertsio handia ez suposatzea bai langile, finantza eta baita produkzio aldetik ere. Pixkanaka merkatu berriak sartuz gero, eremu horiek garatzen joatea da enpresaren ideia; langile gehiago hartuz, produkzio katea hobetuz eta baita inbertsioa handituz ere.

e) Sarrera moduak

Egiaztapen fasean oso garrantzitsua da kanpo merkatuetan barneratzeko moduak ebaluatzea eta jarduera hau burutzeko era ugari daude: zeharkako esportaziotik hasita, atzerriko inbertsio zuzeneraino, enpresaren helburuen arabera izango da.

Orokorrean enpresak, esportazioen bitartez esku-hartze txikiarekin hasi ohi dira kanpo merkatuetan, baina esperientzia eta zabalkuntza lortzen doazen heinean, merkatu berrietara sartzeko bide desberdinak ugariagoak dira. Gainera, enpresa bat zenbait merkatutara zuzentzen bada, posiblea da sarrera metodo desberdinak erabiltzea, herrialde bakoitzak baldintza desberdinak dituelako (Cateora & Graham, 2001).

Horregatik, gure enpresarentzat egokienak izan daitezkeen sarrera moduak aztertuko dira jarraian.

1.3. Sarrera moduak

Lehen esan bezala, sarrera moduak sakonago landuko dira orain.

Enpresa bat nazioarteratzen denean, oso garrantzitsua da sarrera moduak kontuan hartzea. Aukerak ugariak dira baina enpresak gehien baloratzen dituen aspektuen arabera (arriskua, kontrola, kostua...) sarrera modu bat edo beste aukeratuko da (García Cruz, 2002). Ondorengo irudian, sarrera modu bakoitzaren sailkapena ikus dezakegu jabetza eta ezagutzaren arabera.

7. GRAFIKOA

Sarrera moduen sailkapena

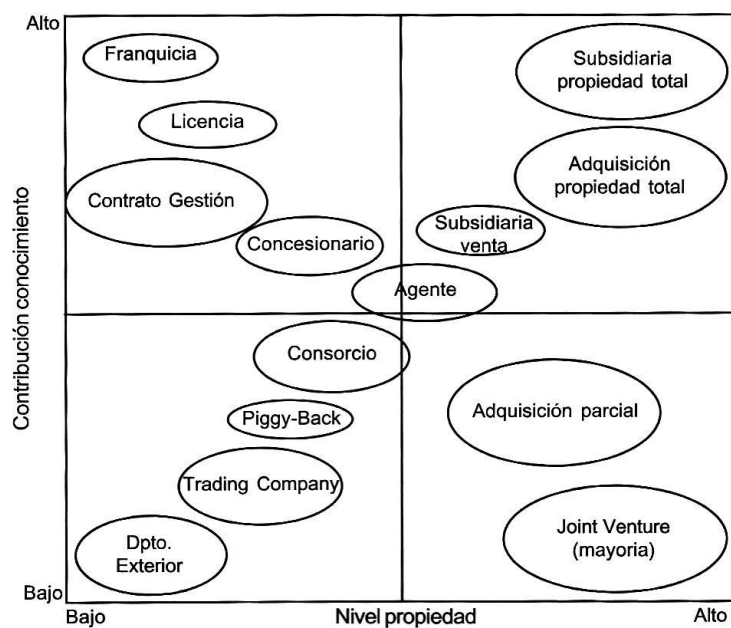


FIGURA 2. OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA OPERAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Iturria: García, 2002

Sarrera moduak aztertzeko, kontuan hartu beharrekoak dira barne zein kanpo aldagaiak.

- **Barne aldagaiak:** gure enpresaren helburu nagusia, kanpo merkatuan presentzia iraunkorra izatea da, baina ditugun baliabideak urriak dira eta ez dugu nazioarte mailan esperientziarik. Produktuari dagokionez, ezaguna eta heldua dela esan genezake.
- **Kanpo aldagaiak:** gure helburu merkatua Europa barnean dagoenez, ez dago arantzelen kosturik, baina metodo zuzenak erabili nahi badira, bertan egin beharreko inbertsioa oso altua da (instalakuntza, makineria, materiala ...).

Beraz, metodo zuzenak ez dira momentuz enpresa honek Frantzia ezartzeko duen aukera onena, kanpoko merkatuetan ez duelako esperientziarik ezta baliabide nahiko ere inbertsio zuzenak giteko.

Metodo ez zuzena (esportazioa) aukeratu dugula jakinik, sarrera modu horiek aztertuko dira:

- **Zeharkako esportazioa:** enpresarentzat "etxeko" salmentaren antzekoa da, izan ere, merkaturatze lanak beste enpresa batek egiten du. Bitartekariak erabiltzen dira enpresaren betebeharez arduratzen delarik (banaketa kanalen aukeraketa, komunikazioa, banaketa fisikoa, prezioa ...) komisio edo marjina baten truke. Metodo honen barnean, besteak beste hauek daude: nazioarteko merkataritza-agentek, inportatzaile-esportatzaileak, "import-export" enpresak, Nazioarteko merkataritza elkarteak (Tradings), Piggy-Back eta esportazio partzuergoa.

- **Zuzeneko esportazioa:** Zeharkako esportazioak baino mozkin handiagoa eman ohi du ez dagoelako bitartekaririk. Enpresak kontrol osoa eta informazio zuzena dauka, prezioa, aseguruak, garraioa, komunikazioa ... erabakitzen dituelarik. Metodo honetan, ordezkariak edo ordezkaritza bulegoa erabili ohi dira.

Orain arte, enpresaren banaketa metodoa ordezkaria izan da; hau da, enpresako langile batek zuzenean banatzen du produktua bezeroen artean (denda, gasolindegia, taberna... ezberdinetan zehar) edo handizkari pare baten bitartez zabaltzen da. Beraz, enpresaren metodoa jarraiki, sarrera modu egokiena hori litzateke. Langile batek banaketa lanak egitea edota handizkari batzuen bitartez merkatuan sartzea. Enpresarentzat egokiena litzateke hasiera batean Frantzia hegoaldeko herrietan hastea, sagardoa antzekoa delako eta garraio kostuak baxuagoak izango direlako. Geroago, pixkanaka zabaltzea litzateke helburua. Gainera, gure Frantziako bezeroak Aquitania ingurukoak izan ohi dira (baiona, Burdeos, Hendaia, Landak, Biarritz...).

Eta honekin amaitzeko, enpresaren marketin estrategiak finkatu behar dira.

- **Nazioarteko marketin estrategia:** enpresak estandarizazioaren alde egin nahi du tradizioarekin jarraitu nahi delako eta enpresarentzat errazagoa delako ahalik eta aldaketa gutxien egitea. Gainera, Euskal Herriko iparraldean euskal kultura mantentzen da sagardoaren ohitura berdina delarik eta horrek estrategia globala aplikatzea ahalbidetzen du.
- **Segmentazioa:** Datuen arabera, Frantzian mahaiko sagardoa edaten dutenen perfila pertsona helduak, bakarrik bizi direnak edo umerik gabeko bikoteak dira eta gehiengoak 50 urtetik gorakoak; errenta 900-1299€ bitartekoa (Benassi, 2011). Beraz, Frantzian interesatzen zaigun segmentua etxeko merkatukoaren antzekoa da, kontsumitzaile helduak eta errenta maila txiki-ertainekoak.
- **Posizionamendua:** Gure enpresak etxeko merkatuan lortu nahi duen posizionamendua kalitatezko eta aldi berean eskuragarria den produktuarena da. Kanpoko merkatuetan jarraitu nahi duen bidea berdina da, beraz Eusko Labelen izenpean dagoela azpimarratuko da eta prezioak ez dira oso altuak izango.

2. Erabaki operatiboak

Behin erabaki estrategikoak (nazioarteratze erabakia, merkatuen aukeraketa eta sarrera moduak) analizatu ditugula, erabaki operatiboetara jotzeko garaia da. Hauek epe laburrekoak dira eta marketin mix-arekin zerikusia dute, kanpo merkatuko produktuak, prezioa, komunikazioa eta banaketa zehazten direlarik.

Produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa garatzerako orduan, kontuan hartu behar dira enpresaren orientazioa, helburuak, nazioarteko estrategia eta baliabideak; baita sarrera modua ere. Marketin mix-eko aldagaien estrategia erabakitzeko, osotasunean erabaki behar da eta ez banaka, euren artean erlazio zuzena dagoelako (García, 2002).

Gure enpresak, marketin estrategia estandarizatuaren alde egiten du ahalik eta aldaketa gutxien eginez; batez ere baliabide urritasuna dela eta. Gainera, enpresaren helburua sagardo tradizionala edo naturala zabaltzen joatea da, oinarritzko produktua mantenduz.

2.1. Produktu politika

Lehen aipatu bezala, enpresaren estrategia estandarizazioa da, hau da, kanpo merkatuan jada garatuta dituen produktuekin barneratu nahi du enpresak.

Horregatik, nazioarteratuko den produktua erabakitzeko, enpresaren produktu zorroak Frantziako eskariarekin bat egiten duen aztertuko da; Frantziako sagardoak dituen ezaugarriak eta gure produktuaren atributuak analizatuz.

2.1.1. Frantziako sagardoaren ezaugarriak

a) Sagardo motak

Hauek dira zapoaren arabera lurralde honetan edaten diren sagardo mota nagusiak (CERD, 2014):

- **Cidre doux:** oso gozoa da, frutatsua eta %3ko alkohol maila du. Sagardo gordina baina askoz ere denbora gutxiago fermentatzen egondakoa da.
- **Demi sec:** sagardo erdi lehorra, 3-4 gradu alkoholduna eta edozerekin edan ohi dena. Hau, gordina eta gozoaren artekoa da.
- **Cidre brut:** sagardo gordina azukre gutxi, freskagarria eta 4 gradu alkohol baino gutxiagoko sagardoa da.
- **Tradizionala:** sidra brut baino lehorragoa da eta 6 gradu alkohol izan ditzake. Sagardoa egiteko era tradizionala da, gutxi filtratuz gorputza emateko eta azukre gutxikoa.

Formatuaren arabera, hauek dira aipatzekoak:

- **Cidre bouché:** Gutxienez %5,5 alkohol duen sagardo hau xanpain botilan saltzen da, alanbrezko txapel batekin. Gozoagoa da e, elaboratzeko konplexuagoa da eta mahaikoa baino garatuago dago fruta zapoari dagokionez.
- **Cidre de table:** Gutxienez %5eko alkohol maila du, ekonomikoki denentzat eskuragarria eta gozoa, erdi-lehorra, lehorra edo tradizionala izan daiteke.

b) Merkatuko baldintzak

Kanpoan saldu nahi dugun produktuak Europar zein Frantziar legedia bete beharko du. Lehenengoa jada bete egiten dugu eta bigarrenari dagokionez ondokoa eskatzen da, besteak beste (Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie, 1994):

- Etiketa beharrezkoa da kontsumitzaileari edo profesional bati saltzean
- Ontzikian eta etiketan frantsesez zerbait azaltzea

- Ontzikian (kartoia, paleta, kontenedorea...) salmenta gunearen izendapena eta ekoizlearen helbidea azaldu behar dira
- Izen komertziala, produktuaren kantitatea, gradu alkoholikoa, lote zenbakia eta iraingitze urtea agertu behar dira etiketan bertan

Egunean, Espainiako eta Europar Batasuneko legedia betetzen dugunez, aipatutako baldintza batzuk baditugu jada gure produktuan (etiketa, lotea, iraingitze urtea, ekoizlearen izena eta helbidea...). Aldiz, Frantzian saltzeko egin beharko genukeen aldaketa nagusia hizkuntza litzateke. Frantzia hegoaldean euskara ulertu arren, legeak hizkuntza ofiziala eskatzen du eta beraz, baldintza hori bete beharko genuke etiketa aldatuta; baina marka berdinarekin salduko da.

Enpresarentzat egokiena, produktu estrategia estandarizatua litzake, ahalik eta kostu gutxien izateko. Soilik etiketako eta ontzikiaren hizkuntza aldatuko litzateke, izan ere, enpresaren marketin estrategia globalizazioa da.

2.1.2. Enpresaren nazioarteko marketinaren estrategia

Enpresa batek nazioarteratzean izan dezaken estrategia estandarizazioa edo egokitzapena dira. Lehenengo kasuan, produktuan ez da aldaketarik egiten edo soilik aldaketa txikiak egiten dira; eta bigarren kasuan, produktua merkatuaren ezaugarrietara egokitzen da guztiz.

Ikusirik, gure sagardoa tradizionala eta naturala dela eta Frantzia hegoaldean edari hori kontsumitzeko ohitura dagoela, enpresaren estrategia estandarizazioa izango da, soilik oinarriko elementu batzuk aldatuz. Agian etorkizunean Frantzia osora zabaltzeko egokitzapen estrategia planteatu beharko da, baina egunean gure helburua hurbileko zonaldeetara iristea denez eta bertan hemengo ohitura antzekoa dagoenez sagardo munduan ez da beharrezkoa produktu berria sortzea.

2.1.3. Produktu zorroaren aukeraketa

Gure enpresan ditugun produktuak egunean honakoak dira:

- **Sagardo botila (0,75cl):** ohiko sagardo botila da, kortxo zerbitzatzailarekin eta kaxa desberdinetan saltzen dugu: 1, 2, 3, 6 edo 12 botilakoak. Lehenengo hiruak opari gisa edo bisita gidatuen kasuan erosi ohi du jendeak eta azkeneko biak ohiko kontsumorako (gehienbat 12 botilakoak).

- **Txotx (Bag in Box):** a granel deituriko formatua da, 3L edo 5L-koak ditugu eta sagardoa ez da oxidatzen. Beraz egokia da egunerokoan edo taldean edateko. Arazoa, egunean daukagun formatuarengatik tenperatura beroa dagoen tokian mantentzen bada puztu egiten dela. Beraz, garraiatzean eta produktua kanpoan saltzean arazoak egon daitezke, oraindik konpondu beharreko gaia da.



Beraz, hasieran batean produktu egokiena 6 eta 12 botilako kaxak dira, salmenta tokietan indibidualki zein kaxetan saltzeko aukera izango dutelarik.

Gainera, enpresaren ekoizpen ahalmenari dagokionez, prestatuago dago botilen produkzio alorrean bag in box-enean baino. Daukan makineriarekin eta sagarrondo berriekin ekoizpen kopurua handitzeko erraztasuna dago. Kontuan hartu behar da makinarian inbertsio bat egin beharko litzatekeela (etiketatze prozesua botilaratze prozesura batuz, lanak errazteko).

Hortaz, eremu desberdinak aztertu ondoren, enpresak Frantzia merkaturatuko lukeen produktua sagardo botila litzateke, oraingoaren ezaugarri berdinekin baina etorkizunean etiketan eta ontzikian hizkuntza aldaketa egin beharko da, legedia betetzeko.

2.2. Prezioa politika

Marketin mix-eko aldagai hau zehazteko, ingurune lehiakorra, industriaren egitura eta banaketa kanalaren eragina izan behar dira kontuan; baina ez hori bakarrik, nazioarteko prezioak etengabe birbaloratu behar dira, ingurunean izaten diren aldaketak direla eta.

Prezio egokiena zehaztu baino lehen, aldagai hau zenbait irizpideren arabera izango da (García, 2002)

a) Enpresako faktoreak

Kanpoko eta etxeko merkatuetako estrategiak kontuan harturik, ekonomia eskala posibleak zehazten dira (ikerketan, marketinean eta produkzioan). Nazioarteko strategiaren barnean, zenbait faktorek zuzenean eragiten dute prezioan: sarrera moduak, helburuak, baliabideak eta lehiatzeko estrategiak, hain zuzen.

b) Produktuaren faktoreak

Produktuaren bizitza zikloko etapa eta berritasun zein desberdintze maila barneratzen dira hemen.

c) Inguruneko faktoreak

Gure helburu merkaturako ingurunea eta beste herrialdeetako ingurunea hartzen dira kontuan. Guk aukeratutako lurraldearen barnean, prezioa ezartzerakoan eragin gehien izan ditzaketen faktoreak aztertu beharko dira:

- **Kostuak:** ikerketa, ekoizpena, marketina eta egokitzapenak suposatzen dute kostuak eragin desberdina izango dute prezioan, herrialde batetik bestera.
- **Konpetentzia:** lehiakortasun mailak eta merkatu kontzentrazioak prezio politikan eragina izango dute.
- **Produktuaren bizitza ziklo egoera:** produktua bere bizitza zikloan aurrera doan heinean, prezio elastikotasuna gutxitzen doa.

- **Kontsumitzaileak**: hauen egoera ekonomikoak prezioa aldatu dezake. Gainera, merkatu guztietan prezio pertzepzioa ez da berdina, aldagai hau estandarizatzea zailduz.
- **Lege baldintzak**: merkatu batetik bestera aldatzen direnez, prezioan duten eragina ere desberdina da.
- **Banaketa sistema**: honen konplexutasuna eta eraginkortasunak zuzeneko eragina du prezioan.
- **Merkatu hurbilen prezio politika**: inguruko merkatuen prezio sistemak gure enpresaren prezio politikan eragin dezake.

2.2.1. Prezio estrategia

Etxeko merkatuan prezioa finkatzerakoan, kostuetan oinarritutako sistema erabiltzen dugu; kanpoan ere, metodologia hori jarraitu nahi da, betiere lehiakideei erreparatuz. Aipatzekoa da, datuen arabera, supermerkatu eta hipermerkatuko sagardo desberdinak, “de table” eta “bouché” 1.40€ eta 2,12€-tan saltzen zirela bataz beste (Benassi, 2011).

Banaketa sistema ez denez konplexua, errepide bidezkoa delako, guk txikizkariari prezio bat ezarriko diogu (kostuak estaltzen dituen) eta gero berak bere marjina aplikatuko dio.

Nazioarteko merkatuan produktua saltzeko enpresak estali beharreko kostuak orain artekoen antzekoak dira (guk banatzen baitugu produktua etxeko merkatuan); baina distantziaren arabera garraio kostua igoko denez, prezioan ere islatu beharko da, merkatua zonaldeka zatituz eta prezio desberdinak aplikatuz banaketa zerbitzuaren trukean.

Beraz, nazioarteko prezioa etxekoa baino altuagoa izango da, urruntasunaren arabera (garraio kostuak ere estali behar baitira). Hori dela eta, enpresak ezingo du nazioarteko marketin estrategia (estandarizazio absolutua) aplikatu. Horregatik, prezioaren estandarizazio erlatiboa egingo da prezio maila mantenduz, hau da, Frantziaren ezaugarriak kontuan hartuta (garapena, errentak, prezioak, konkurrentzia ...) ezarriko dira; betiere, posizionamendua mantenduz, kalitatezko produktua eta eskuragarria dena aldi berean.

Frantziako distribuzio handietan zeuden prezioak honakoak dira: mahaikoa 1,40

2.3. Komunikazio estrategia

2.3.1. Frantziako komunikabideak

Komunikazio tresnen artean publizitatea da ohikoena, eta horretarako Frantzian dauden komunikabide desberdinak aztertu dira (Santander Tradre, 2015):

a) Telebista

Frantzian telebistak eragin handia dauka kontsumo jarrerari dagokionez; gainera, gaueko partidu batean ezarritako iragarki bat ikusle askorengana iristen da. Kanal nagusiak hauek dira: Canal +, Grupo France Télévisions, Grupo M6 eta Grupo TF1.

b) Prentsa idatzia

Egunkarietako iragarkiek ere asko eragiten dute frantsesengan, batez ere bere erritmoan asimilatu dezakeelako eta promozio bereziak agertzen direlako bertan. Egunkari nagusiak Hachette Filipacchi Associés, Prisma Presse, Mondadori France eta Groupe Bayard dira.

c) Korreoa

Geroz eta gehiagok irakurtzen dute korreo bidezko publizitatea, batez ere promozio ugari izaten direlako.

d) Garraibideak

Kaleetako, autobus geltokietako eta tren edo metro geltokietako panelak geroz eta ugariagoak dira.

e) Irratia

Komunikazio tresna honekin publizitatea publiko zabal batera iristen da. Batez ere, irratsaio lokalak erabiltzen dira inguruko establezimenduak promozionatzeko.

f) Teknologia berriak

Frantzian 50 milioi erabiltzaile baino gehiago daude interneten. Ohikoena web orrietako publizitatea da, aldiz posta elektronikoa ez dute askok ikusten eta telemarketina ez dago oso zabalduta oraindik (Santander Tradre, 2015).

Baina aipatzeko da, publizitateaz gain badaudela ere beste komunikazio tresna batzuk: Harreman Publikoak (HHPP), promozioak, azokak eta erakusketak Ola sagardotegiaren kasuan, produktua ezezaguna denez Frantzian gomendagarria da HHPPak edota feriez baliatzea sagardoa ezagutarazteko. Esaterako, gure helburu merkatuko zenbait ekitalditan parte hartuz, patrozinioa eginez, sagardo ferietara joanez...

2.3.2. Frantziako legedia

Batetik, alkoholun edariak ezin dira telebistan iragarri. Soilik salmenta puntuan, helduentzat den prentsa idatzian eta irratian (ordu jakin batzuetan); gainera, alkohola osasunarentzat kaltegarria dela informatu behar da. Bestetik, kontsumitzailea nahastu dezakeen publizitate engainatzailea debekatuta dago. Eta atzerriko hizkuntza batean esaldiren bat badago, frantsesez idatzita agertu behar da (Santander Tradre, 2015).

2.3.3. Komunikazio egokiaren aukeraketa

Telebista komunikabide garestia izateaz gain, bertan edari alkoholduak iragartzea debekatuta dago, beraz dudarik gabe ez dugu metodo hori erabiliko. Aldiz, irratia eta prentsa idatzi jende askorengana iristen dira eta aurrekoa baino merkeagoak dira.

Aipatu bezala, zabaltze eremua hasiera batean Akitania inguruan izango litzakeenez, bertako zenbait aldizkari eta irratsaio interesgarriak izan daitezke komunikazioa lantzeko: Journal Sud Ouest (Burdeos), L'éclair, Le P'tit Basque (Biarritz), FIP (Burdeos), Europe 2 (Biarritz), Adrexo Pays Basque (Baiona)... (Santander Tradre, 2015).

Etorkizunean, web orria garatzeko proiektua amaitzen dugunean erosketa online egiteko aukera ere izango da eta web orrian zein sare sozialetan komunikazioa zabaldu daiteke.

2.4. Banaketa estrategia

Banaketa kanala oso garrantzitsua da etxeko merkatuan, baina are gehiago kanpo merkatuan estatu bakoitzak duen azpiegitura aniztasuna dela eta. Nazioarteko banaketaren estrategiak zerikusi handia du sarrera moduarekin. Gainera, izaera internazionala duenez, helburu bikoitza izango du: bata kanpo merkatuan produktua baneratzeko eta bestea, azken kontsumitzaileari produktua eskuragarri jartzea (García, 2002).

Beraz, Frantzia produktua baneratzeko banaketa kanal egokiena aukeratzeko da ondorengo urratsa. Horretarako, helburu merkatuko azpiegiturak aztertuko dira eta ondoren gure enpresarentzat egokiena aukeratu da.

2.4.1. Frantziako azpiegitura eta banaketa kanalak

Azpiegiturari dagokionez, Frantziak zenbait abantaila ditu:

- Kokapen geografiko ona du, 450 milioi kontsumitzaile dituen merkatu batean baneratzeko bide nagusia da eta mugimendu handiko estatua baita.
- Azpiegitura eraginkorrak eta saturatu gabeak, gainera Europa mendebaldeko hiriburu askorekin konektatuta dago.
- Merkatu garatua, lehiakideei irekia eta enpresa berriekiko gardena dena.
- Hornitzaile sarea ongi egituratuta dauka, gainera, bere esperientzia munduan zehar ezaguna da.
- Terreno libre ugari eskaintza erakargarriekin.

Horrez gain, garraio bide desberdinak daude: Airez (2008an Europako 3. Hoberena); errepedez (2006an 3. Postua lortu zuen European, 3 milioi tona garraiatuz); Urez (Frantziako Le Havre portua Europako onenetakoen artean dago); eta trenbidez (garraio bide oso eraginkorra) (Agencia Francesa para las Inversiones Internacionales, 2011).

Frantziako garraioaren gehiengoa (nazioanala eta nazioartekoa) errepide bidez egiten da, urtero 2.000 milioi produktu baino gehiago garraiatzen direlarik. Baina aipatzekoa da ere, urezko garraioa estatu hau eskura dagoelako banaketa bide horren bitartez; gainera Europako 15 portu garrantzitsuenen artean 5 Frantziakoak dira eta lurralde honetako truke internazionalen %85 portuetan bideratzen da (Santander Tradre, 2015).

Banaketa kanalarri dagokionez, Frantzian hiru banatzaile mota nagusi daude: handizkariak, txikizkariak eta Horeca (ostalaritza, errestaurazioa eta catering). Kontsumoari dagokionez, hipermerkatuak, supermerkatuak... dira merkatua kontrolatzen dutenak eta Carrefour, Auchan, Intermarché eta Leclerc... besteak beste. Aipatzekoa da, sagardoa enpresa handi horietan saltzen dela gehien (supermerkatu eta hipermerkatuetan) (Perfil logístico de Francia, 2011).

2.4.2. Banaketa kanal egokiena

Aipatu bezala, Frantziak azpiegitura oso ona du, zenbait portu garrantzitsu dituelako, errepidezko garraioa garatua delako, Abiadura Handiko Trena (AHT) duelako, aireportu oso onak dituelako... Baina Ola Sagardotegiarentzat egokiena den garraioa lurrekoa da; izan ere, sarrera moduetan aipatu dugunez enpresako langile batek egin luke banaketa lana, hasiera batean behintzat. Beraz, enpresako furgonetarekin, beste inor kontratatu gabe egingo litzateke salmenta.

Gure enpresari interesatzen zaizkion banatzaileak txikizkariak dira baina denda txikiak edota jatetxeak. Izan ere, supermerkatuek merkatuaren kontrola handia dute eta marjina handia eskatu ohi dute. Eremuari dagokionez, Akitania inguruan zentratuko gara, hurbiltasunagatik; Hendaia, biriatu, Biarritz ... bezalako eremuetara joz.

3. Ondorioak

- 1- Ola Sagardotegia Irunen kokatuta dagoen enpresa da eta egunean ostalaritzaz gain, sagardo salmenta eta turismoa jorratzen ditu.

Gaur egun, sagardo merkatua saturatzen hasita dago, gainera, egoera ekonomikoa ez da oso ona eta sagardotegi hau gune estrategikoan dago (Frantziarekin mugan); beraz, enpresa honen nazioarteratzea interesgarria izan daiteke bere hazkundera gertatzeko.

Lan honek bi zati nagusi ditu: lehena egungo egoeraren analisia, AMIA diagnostikoarekin amaituz eta bigarrena nazioarteratzearen azterketa.

Egungo egoerari dagokionez, bai barne eta baita kanpo analisia egin dira.

- 2- Barne analisisian, azpimarratzekoa da Ola sagardotegiaren produktua kalitatezkoa dela (Eusko Label ziurtagiriarengatik), prezio ekonomikoak dituela, banaketa kanala zuzena edo zeharkako laburrekin kontrol handia duela eta komunikazio tresna ugari erabiltzen dituela. Gainera, enpresa txikia izanik langile gutxi ditu

(postuetarako egokiak), egungo produkzioa ere ez da oso handia, baina aipatzekoa da etorkizunean handitzeko gaitasuna duela eta berrikuntzen atzetik dabil etengabe (azkenekoak, kortxo zerbitzatzailerak, sagardo monobarietala...). Egoera ekonomikoari dagokionez, orokorrean ez da txarra nahiz eta likidezia falta izan dezakeen.

- 3- Kanpo analisisian aldiz, makro ingurunean sakonduz, aspektu politiko legeetan hiru legek izan dute ostalaritzan eragin negatiboa (tabakoaren aurkako legea, puntu bidezko gidabaimena eta BEZ igoera). Horrez gain, krisia dela eta, jendeak gutxiago gastatzen du gure sektorean eta familien kontsumo ohiturak aldatu egin dira (aurrekontua gutxi dute, ordutegiak aldatu dituzte, irteera kopurua txikiagoa da...). Baina aspektu positibo bezala, sagar munduan gobernuak eman dituen diru-laguntzak aipatu behar dira.
- 4- Mikro-ingurunearen alorrean aldiz, sektore eta lehiakideen aldetik ikusi da Espainia mailan bi produktu bereizten direla gasduna eta naturala eta eremu honetan ekoizle nagusia Asturias dela. Euskal Herriaren barnean ordea, batetik, bi talde daude Eusko Label (%100 bertako sagarrekin) eta Gorenak (goi mailako kalitatea); bestetik, eremu honetan sagardotegi asko daude, batez ere Gipuzkoan eta enpresa gehienak txikiak edo ertainak (ETE) dira. Sektorea aztertzeko ere, Porter-en bost indarrak analizatu dira eta honakoa ondorioztatu da: gaur egun sagardoaren munduan lehia maila handia dagoela eta desberdintzea zein berrikuntzak ugaritzen ari direla; lehiakide berrien mehatxua ez dela indartsua ETE-n kasuan makinarian inbertsio handia egin behar delako; ordezkotuetan garagardoa eta ardoa dira lehiakide nagusiak; bezeroei dagokionez, beraien gastua ez da negoziazio boterea lortzeko nahikoa; eta azkenik hornitzaileak sagardoari dagokionez %65 gure sagarrondoetatik lortzen denez ez dago arriskurik.
- 5- Mirko-ingurunearekin jarraiki, merkatua eta bezeroak aztertu dira eta aipatzekoa da Espainiak 2013an 14,2 milioi litro sagardo kontsumitu zirela eta 5 milioi euro esportatu zirela. Sagardo kontsumitzaile perfilari dagokionez, Espainian gizonetzkoak eta 25-64 urte bitartekoak dira nagusi; gure enpresak aldiz, 63 urtetik gorako gizonetzkoak. Aipatzeko da, azken urteetan krisiaren ondorioz, gure bezeroen gastua eta maiztasuna murriztu direla.

Egungo egoerarekin amaitzeko AMIA diagnostikoa egin da eta puntu garrantzitsuenak honakoak dira:

- 6- Aukeretan aipatzekoak dira, berrikuntzetan egiten ari garen inbertsioak, lehiakide berrien mehatxu baxua, hornitzaile eta bezeroen negoziazio botere urria eta kokapen estrategikoa.

Mehatxuetan, aipatutako hiru legeen eragin negatiboa, Eusko Labelaren barnean egoteak dakarren kontrol zorrotza (analitikak, ziurtagiriak...), kontsumo ohituren aldaketa eta ordezkotuetak duten indarra dira nagusi.

Indar-guneetan aldiz, langile gutxi baino egokiak, orokorrean egoera ekonomiko ona, Eusko Label kalitate ziurtagiria, bezeroen kontrol handia banaketa kanal

motarengatik, komunikazioaren eragin positiboa, produkzioa hazteko gaitasuna, kokapen estrategikoa eta berrikuntzen bilaketa etengabea aipatu behar dira.

Azkenik, ahultasunetan, likidezia gutxi, errentagarritasun finantzarioa sektorekoa baino baxuagoa, instalazioetan inbertitzeko beharra eta Irun sagardogintzan ezezaguna izatea dira nagusi.

- 7- Lanaren bigarren zatiari dagokionez, erabaki estrategikoetan (epe luzekoak) eta operatiboetan (epe laburrekoak) sakondu da.

Erabaki estrategikoetan, nazioarteratze prozesua aztertu da eta kanpoko merkatuetara jotzeko arrazoi nagusiak etxeko merkatuaren egoera eta Frantziarekin mugan egotea dira. Lehenik eta behin, nazioarteratze estrategia erabaki da zenbait faktore kontuan hartuta (produktuaren izaera, lehiakide kopurua, abantaila konpetitiboa, produktuaren egokitzapena ...). Irizpide horiek baloratu ondoren, enpresarentzat nazioarteratzeko estrategia egokiena kontzentrazioa dela ondorioztatu da, hau da, merkatu gutxi batzuk aukeratzen dira horietan zentratuz eta sakonki barneratuz.

Ondorengo pausua merkatuen aukeraketa da eta horretarako hiru etapa jarraitu dira: aurre-aukeraketa, aukeraketa eta egiaztapena.

Lehenengoan, enpresarentzat inolako interesik ez duten merkatuak baztertu dira, gure kasuan, merkatuen taldekatzea eta irizpide sinpleak erabiliz. Hau eginik, bost merkatu zabal aukeratu dira ondorengo etaparako: Erresuma Batua, Frantzia, Alemania, AEB eta Kanada.

Bigarren, aukeraketa fasean, sailkatutako bost merkatuetatik egokiena zein den aztertu da eremu bakoitzaren erakargarritasuna eta lehiakortasuna baloratuz. Horretarako, estatuko arriskua, distantzia geografikoa, sarrera hesiak, sagardo inportazioak... bezalako irizpideak analizatu dira merkatuen balorazio taula batean laburbilduz. Etapa honetan, Frantzia gure enpresarentzat merkatu egokiena dela ondorioztatu da.

Azkenik, egiaztapen fasean, aukeratutako merkatuaren analisia egin da enpresak merkatu hori esplotatzeko duen gaitasuna ikusteko. Ondorioztatu da, enpresak produkzio arloa inbertsio bat egin beharko lukeela aurrerago, eta denbora aurrera joan ahala antolakuntza aldetik garatzen joan beharko luke. Sarrera modu egokiena kostuengatik, enpresako ordezkari baten bitartez esportazioa da. Nazioarteko marketing estrategiaren aldetik, globalizatzea posible da helburu merkatua etxekoaren oso antzekoa delako; segmentazioari dagokionez, helduak eta errenta maila ertainekoak interesatzen zaizkigu; eta sagardotegiak kalitatezko posizionamendua lortu nahi du, prezio eskuragarriak izanda, beti ere.

Lanaren bigarren zatiarekin amaitzeko, erabaki operatiboetan sakondu da, marketing mix-eko aldagaiak erabakiz. Produktuari dagokionez enpresak estandarizazioaren alde egiten du eta kanpoko merkatuetara jotzeko sagardo

botila naturala da egokiena (hasiera batean etiketako hizkuntza aldatu gabe). Prezioaren ezartzeko enpresarentzat sistema egokiena kostuetan oinarritzea da.; komunikazioan, produktua ezagutarazteko harreman publikoa, feriak ... bezalako tresnak erabiltzea da egokiena eta publizitatea ere egingo litzateke (inguruko irratsaioetan eta aldizkarietan). Azkenik, banaketaren kasuan, hasiera batean txikizkarien bitartez zabaltzea da ideia eta enpresako langile batek egingo luke banatzaile lana.

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Francesa para las Inversiones Internacionales. (2011). La logística en Francia: una fuerza creciente.
- American's Research-based Learning Network. (2014). An Introduction to Hard Cider in the U.S. http://www.extension.org/pages/70601/an-introduction-to-hard-cider-in-the-us#.VUy8z_DSMLrc.
- Asociacion de Hosteleria de Gipuzkoa . (2013). Cambio de hábitos. <http://gipuzkoadigital.com/> , 28-30.
- Benassi, J.-L. (2011). Le marché du cidre en France. <http://partage.cra-normandie.fr/fichiers/cidre-etat-marche.pdf>.
- Carracedo, S. (2015). Txotx global, un recorrido por las sidras del mundo. <http://www.elcorreo.com/bizkaia/sociedad/201501/15/sidras-mundo-20150115173520.html>.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). Marketin Internacional 101 edición. Irwin McGraw-Hill.
- Centre d'Étude et de Ressources sur la Diversification (CERD). (2014). Diversifier. 489-498. http://www.centre-diversification.fr/client/20026/prod/P_0_20026_203_1417451912.pdf.
- CERDEÑO, V. J. (2010). *Demanda de bebidas fuera del hogar*.
- Cerviño, J. (2006). Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado. Pirámide.
- Contreras, L. (11 de 02 de 2011). *sociedad.elpais.com*. Recuperado el 2014, de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/02/11/actualidad/1297378804_850215.html
- Chambre Régionale d'Agriculture de Normandie. (1994). Les règles générales d'étiquetage. <http://www.lareglementationcidricole.com/>.
- Eco vidrio. (2014-2016). PLAN EMPRESARIAL DE PREVENCIÓN. <http://www.ecovidrio.es/files/PepsSectors/00000002.pdf>.
- *El huffington post*. (16 de 06 de 2014). Recuperado el 06 de 07 de 2014, de http://www.huffingtonpost.es/2014/06/16/gasto-medio-espana_n_5498538.html
- Eleni Vysini, Bob Froud-Williams, Matthew Ordidge, Michael Shaw, Paul Hadley and Nick Battey . (2011). Replacement of cider orchard herbicide strips with a matforming perennial vegetation cover . <http://www.cidersfuture.com/assets/Herbicide-Strip-Review-Reading2.pdf>.
- Escalada, A. R. (2012). *El sector de la sidra; analisis económico y financiero* .

- EUROPA PRESS. (13 de 02 de 2007). *ecoteuve.es*. Recuperado el 2014, de <http://ecoteuve.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/156523/02/07/Economia-Consumo-Las-ventas-de-bebidas-de-alta-graduacion-en-hosteleria-cayeron-un-33-por-el-carnet-por-puntos-.html#.Kku8HjgQyuvMeYE>
- *expansion.com*. (21 de 05 de 2012). Recuperado el 06 de 07 de 2014, de <http://www.expansion.com/2012/05/21/economia/1337590829.html>
- Federación onubense de Empresarios. (2013). Obtenido de <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT04-02.html>
- FEHR. (2013). *Reflexiones sobre el debate de la fiscalidad en el sector turístico*.
- Florencia Pérez, M. (2013). *info.news*. Obtenido de <http://www.infonews.com/nota/108376>
- García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional*. ESIC Editorial.
- García Rodríguez, X. (2014). Mercado de la Sidra en EEUU.
- INE; notas de prensa. (22 de 07 de 2012). Encuesta de presupuestos familiares.
- Innovations Agronomiques. (2012). Le cidre, d'une logique de l'offre vers une démarche marketing de la demande .
file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Vol25-1-Didier%20(3).pdf.
- *koema.com*. (2007-13).
- Kontsumobide. (31 de 12 de 2012). *Blog.kontsumobide*. Recuperado el 2014, de <http://kontsumobide.blog.euskadi.net/2012/12/31/la-crisis-provoca-cambios-en-los-habitos-de-consumo-de-la-mayoria-de-familias-vascas/>
- l'INSEE. (2012). PANORAMA DES IAA 2012 - FICHE SECTORIELLE.
http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/11-03Z-Cidre-2012_cle0fe316.pdf.
- Lavín. Bruselas, R. R. (21 de 05 de 2012). *www.expansion.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/2012/05/21/economia/1337590829.html>
- Luxmore, C. (2014). Canada's Craft Cider Servival.
<http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/canadas-craft-cider-revival/>.
- Mercasa. (2014). *Alimentación en España*. Obtenido de http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/AE2014/index.html#401
- Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación. (2014). Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/>
- MINISTERIO DE MEDIOAMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO. (2011). Recuperado el 2014, de http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/OTO%C3%91O_INVIERNO_2011_tcm7-207355.pdf

- Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad. (2011-12). Encuesta Nacional de Saludo España.
http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/informesMonograficos/ENSE2011_12_MONOGRAFICO__1_ALCOHOL3.pdf.
- Mitchell F&D Limited. (2012). *2012 Northwest Cider & Perry Seminar*.
- Molina, C. (15 de 11 de 2013). *cincodias.com*. Recuperado el 2014, de http://cincodias.com/cincodias/2013/11/14/economia/1384423773_476776.html
- Ontario Apple Growers and Ontario Craft Cider Association. (2013). *Economic Impact Study for the Ontario Hard Cider Industry*. Obtenido de http://www.georgemorris.org/publications/FINAL_Economic_Impact_Study_for_the_Ontario_Hard_Cider_Industry_REPORT.pdf
- Perfil logístico de Francia. (2011). <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PL2011-FRANCIA.pdf>.
- Peruvian Drinks & Beverages. (2011). La sidra está de moda: Innovación, la clave del éxito. <https://oswadotcom.wordpress.com/2011/11/06/la-sidra-esta-de-moda-innovacion-la-clave-del-exito/>.
- Rodríguez, P. (29 de 01 de 2015). Cinco Días. *El renacimiento de las sidrerías de Euskadi* . http://cincodias.com/cincodias/2015/01/29/sentidos/1422553624_871342.html.
- Romero, F. (10 de 03 de 2014). La expansión de la sidra vasca amenaza el mercado de la asturiana. *Asturias24* .
- Sagardoaren Lurraldea. (03 de 02 de 2014). *Ayudas para la plantación, mantenimiento, mejora y desarrollo del cultivo del manzano de sidra en Gipuzkoa*. Obtenido de <http://www.sagardoarenlurraldea.com/blog/2014/02/ayudas-para-la-plantacion-mantenimiento-mejora-y-desarrollo-del-cultivo-del-manzano-de-sidra-en-gipuzkoa/>
- Sagardoaren Lurraldea. (17 de 01 de 2014). *EL SECTOR. En desarrollo y renovación*. Obtenido de <http://www.sagardoarenlurraldea.com/blog/2014/01/el-sector-en-desarrollo-y-renovacion/>
- Sagardoetxea. (s.f.). UN DÍA DE SIDRERÍA. http://www.sagardoetxea.com/fileadmin/comun/Documentos/Un_Dia_de_Sidreria.pdf.
- Santander Tradre. (2015). Analizar mercados. <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados>.
- *sidrerias.ws*. (2015). Obtenido de www.sidrerias.ws
- Spri. (30 de 01 de 2014). *www.spri.eus*. Recuperado el 2014, de <http://www.spri.eus/es/actualidad-spri/noticias/euskadi-con-un-210-de-su-pib-incrementa-un-77-la-inversion-en-id-2>

- The Statistic Portal. (2013). Leading 5 import countries of cider into the United Kingdom in 2013, ranked by value (in 1,000 GBP).
- World Economic Forum. (2013-2014). The Global Competitiveness Report 2013-2014. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
- *www.euskolabel.net*. (s.f.).