

Sagarberritzen



Anaïs Iglesias, PhD.
MIK - Mondragon Unibertsitatea
aiglesiass@mondragon.edu

EDUKIAK

1. Testuingurua eta helburuak
2. Metodologia: faseak
3. Lortutako emaitzak: negozio-ibilbideak
4. Ondorio orokorrak eta etorkizunerako ideiak



**Mondragon
Unibertsitatea**

Facultad de
Empresariales



Mondragon
Investigación en Gestión



0. Testuingurua

A close-up photograph of a pair of hands gently cupping a single, round, brown apple. The apple has a mottled, textured surface with some darker spots. The hands are light-skinned and positioned to support the apple from below. The background is a solid, dark green color.

**Gipuzkoako
kontsumorako sagar
autoktonaren orainari
eta etorkizunari
buruzko ikerketa**

Proiektu honen helburua Gipuzkoako Lurralde Historikoan kontsumorako sagar autoktonoak lantzeak eta eraldatzeak duen negozio-potentziala aztertzea da, eta inpaktu hirukoitza izatea espero da.

1. Maila ekonomikoan, proiektu honek tokiko garapen ekonomikoa sustatzen du bertako **produktuak balorizatuz eta ekoizleen arteko lankidetzaz indartuz.**
2. Gizarte-mailan, tokiko **nortasuna eta kultura**, bertako barietateak zainduz eta ekoizleen komunitatea indartuz.
3. Ingurumenari dagokionez, **biodibertsitatea** kontserbatzen eta nekazaritza-praktika jasangarriak sustatzen laguntzen du.



Horrek guztiak elikatze-kate eraginkorra, zirkularra eta sozialki arduratsua bultzatzen laguntzen du.

1. FASEA. Gaurko egoeraren aztertzea
2. FASEA. Merkatu-aukerak eta potentzial ekonomikoa aztertzea
3. FASEA. Lankidetzak Estrategiak – Aliantzak
4. FASEA. Negozio-ereduen Ibilbideak aztertzea

The background of the slide is a solid orange color. Scattered across this background are several green apples and apple slices. Some apples are whole, while others are cut in half or into quarters, showing their light green, crisp-looking flesh. The apples and slices are arranged in a way that they appear to be floating or resting on the surface, with soft shadows cast beneath them.

1go FASEA: gaurko egoeraren azterketa



Lehen mailako eta bigarren
mailako iturriak

Helburua: Sektorearen lehen argazki bat egitea gaur egun, bigarren mailako eta lehen mailako iturrietatik informazioa bilduz.

- 2. Mailako iturriak: Dokumentuak berrikustea + Datuen osaketa:
 - ◆ Gipuzkoako Foru Aldundia → Aldundiko ordezkariekin egindako bilerak: politika publikoak, kontserbazioa eta sustapen ekimenak.
 - ◆ Ekoizle nagusiekin eta Fruitel erakundearekin egindako elkarlanak: erronkak eta merkatuaren dinamikak hobeto ulertzeko
- 1go Mailako iturriak:
 - ◆ Elkarrizketa sakonak
 - ◆ Inkesta

1.1 Dokumentuak berrikustea



Dokumentazioa eta datuen tratamendua: Insight nagusiak.

- Ibarbia – Sagarra Errezilen : *Herriko baserrietan errezil-sagarrari buruz **2015ean** egindako inkestaren emaitzak:*
 - Errezil sagarra eskualdeko **produktu enblematikoa** da, ekonomian eta kulturen eragin handia duena.
 - Ekoizpen **txikienek praktika ekologikoagoak** erabiltzen dituzte
 - Merkaturatzean, ekoizpenaren **%71 sagardotegietara** doa.
 - Etorkizunerako **erronka nagusiak** dira: **trebakuntza teknikoa, merkataritza estrategia berriak eta kooperatiben bidezko lankidetzak.**

Dokumentazioa eta datuen tratamendua: Insight nagusiak.

- Toki Pomes
 - Eurorregioko 575 genotipo identifikatu dira, **biodibertsitatearen garrantzia** eta erresilientzia nabarmenduz.
 - Analisiek erakutsi dute **sagar autoktonoek zapore eta ezaugarri organoleptiko** bereziak dituztela.
 - **Merkatuetan** gero eta eskari handiagoa dago jatorri eta jasangarritasunari lotutako produktuen alde, eta horrek aukera berriak irekitzen ditu.

Ibarbi-Sagarra Errezil eta Toki Pommes dokumentuek emandako analisiak uztartzeak erakusten du sagar barietate autoktonoek, hala nola Errezil, potentzial esanguratsua dutela bai kultur ondareari dagokionez bai aukera ekonomiko gisa ere.

1.2 Elkarrizketa sakonak



Norekin: Landaolak identifikatutako eragile esanguratsuekin.

Helburua: Analisi-esploratorioa

1) Gipuzkoako sagar autoktonoen ekosistemako bi eragile nagusiren **informazioa zuzenean jasotzea**

2) Horren gainean oinarrituta **inkestak egituratu eta diseinatzea.**

- Bi elkarrizketa egin ziren otsailaren 3an Urkome egoitzan (Azpeitia): Luis Berrondorekin (Ibarbi), bigarrena Antton Mendia eta Fruitel ordezkariekin.
- Elkarrizketak erdi-egituratuak izan ziren, blokeetan banatuak, eta grabatu eta transkribatu egin ziren.
- Guztira, 4 orduko solasaldiak izan ziren.
- Jorratutako blokeak: sagarrondoak, ekoizpena, prozesua, uzta eta merkaturatzea, eraldaketa, kostuak eta alderdi sozial-kulturalak.

Antzemandako erronka nagusiak

Ekoizpen fasea

- Giza baliabide eskasia eta prestakuntza falta.
- Ekoizle txikien sakabanaketa.
- Ekoizpenaren aldakortasuna eta faktore klimatikoak.
- Baliabide ekonomiko urritasuna.

Eraldaketa fasea

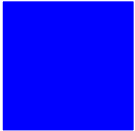
- Ez dago eraldaketa zentro kolektiborik.
- Zerbitzuen kostuak handiak dira, bolumen minimoak eskatzen dira.

Merkaturatze fasea

- Bitartekarien agerpena.
- Banaketa-kanal berrien azterketa (online, kontsumo taldeak...).
- Digitalizazioaren aukerak.

Salmenta fasea

- Prezio-lehiak azpiproduktuetan.
- Bezzeroen profilaren zahartzea.
- Salmenta estazionala.
- Kontsumitzailearen sentsibilizazio falta.



Aukerak

- ★ Marka lokal sendoa sortzea (Errezil).
- ★ Ekoizpenaren hazkundera bariedade berriekin.
- ★ Lankidetza sendotzea.
- ★ Bezero eta kanal dibertsifikazioa.
- ★ Turismoa eta bisita hezitzaileak.

1.3

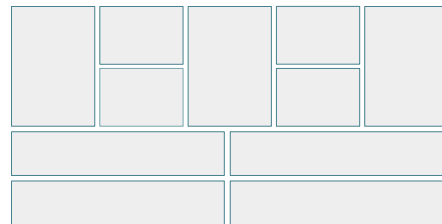
Baieztapen inkesta



Norekin: Ekoizle txikiekin eta erakundeekin

Helburua: Analisi-konfirmatorioa

- 1) Lehen eskuko informazioa lortzea, ekoizle txikien errealitateari eta gaur egungo negozio-ereduei buruz
 - 2) egungo negozioen beharrak eta aukerak argitzea
- Google Forms bidez banatutako inkesta, datu kuantitatiboak, galdera itxiak.
 - Business Model Canvas-en atalak: Bezeroen profila eta portaera, Ekoizpen oztopoak eta kostuak, Uzta eta merkaturatzea, Eraldaketa (barnekoa edo kanpoko), Berrikuntza eta erronkak, Ezagutzaren transmisioa, Merkaturatze kanalak, Jasangarritasunarekiko eta tokiko produktuekiko balorazioa. + berrikuntzarako motibazioa
 - Laginaren aukeraketa borondatezko parte-hartzean oinarritzen da.



Analisi deskriptiboaren ondorio nagusiak:

- ★ **Bezeroen espezializazio handia:** Ekoizleen gehiengoak (8tik 5) segmentu bakarrera bideratzen du bere ekoizpena (sagardotegiak, merkatuak, kontsumo propioa...), eta horrek harremana indartzen du baina kanal horretan aldaketekiko zaurgarritasuna areagotzen du.
- ★ **Salmenta zuzenaren nagusitasuna:** “I deliver” eta baserrian jasotzea dira nagusi (8tik 6), logistika-kontrola eta bezeroarekiko gertutasuna lehenesten dutenaren isla, kanpoko zerbitzuen erabilera oso urriarekin.
- ★ **Autentikotasuna balio zentral gisa:** “Naturala” eta “tokiko barietatea” (8tik 5) eta “gozoagoa” (8tik 4) dira balio-proposamena sostengatzen dutenak; prezio ekonomikoa bigarren mailako faktorea da.
- ★ **“Ahoz-ahoko” historikoaren babes sendoa:** Bost ekoizlek beren bezeroen harrapaketa oinarritzen dute sortutako ospean (“Known since always”), sare sozialen edo azokaren gaintetik, lurraldeko kokapenean duten konfiantza erakutsiz.

Analisi deskriptiboaren ondorio nagusiak:

- ★ **Komunikazio tradizional nagusi:** Telefono-deia da kontaktu nagusia (8tik 5), aurrez aurreko interakzioekin batera, bitartean mezu digitalen eta sare sozialen erabilera oso urria da.
- ★ **Kostuak ekoizpenean kontzentratuta:** Gastu nagusiak sagastiaren eta eskulanaren zaintzan biltzen dira (8tik 7), kanpoko logistikaren inbertsio txikiarekin.
- ★ **Errentagarritasun mugatua:** Ekoizle bakarrak jakinarazten du “irabazi onak” dituela; gainerakoek “irabazi txikiak”, “irabazirik ez” edo noizbehinkako galerak dituzte, eta horrek marjina oso estuak erakusten ditu.
- ★ **Berrikuntzan interesa moderatua:** Zortzietatik bostek aldaketa-proposamenak adierazten dituzte (salmenta, produktu berriak edo dibertsifikazioa), baina %37ak statu quo mantentzea nahiago du oraindik.

Ondorio nagusiak:

- 
- ★ Bezero espezializazio handia.
 - ★ Salmenta zuzena nagusi.
 - ★ Autentikotasuna balio nagusi.
 - ★ Ahoz-ahoko harremana funtsezkoa.
 - ★ Errentagarritasun mugatua.
 - ★ Berrikuntzarako interes moderatua.

a. Korrelazio analisiak

1. **Bezeroen kontzentrazioa:** Ekoizleen gehiengoak publiko bakarrera zuzentzen du bere jarduera (banakakoak, kooperatibak edo sagardotegiak), eta horrek merkatu lokaleko arriskuen aurrean esposizio mugatua ekar dezake.
2. **Kanal dibertsitatea** vs errentagarritasuna: Ikusten dugu banaketa-kanal gehiago erabiltzen dituztenek errentagarritasun handiagoa dutela (korrelazioa Q2_count vs profitability: +0,62).
3. **Berrikuntza eta segmentu kopurua:** Bezero-segmentu kopuruaren eta dibertsifikatzeko borondatearen artean korrelazio negatibo sendoa dago (-0,69).

** Hala ere, laginaren tamainak ez du aukera ematen estatistikoki baieztatzeko.

... itzultzen...

Leku gehiagotan saltzeak emaitzak hobetzen ditu

Horren arrazoia da arriskuak dibertsifikatzen dituztela, bezero gehiagotara iristen direla eta ez daudela erosketak-kanal bakar baten menpe.

Irabazi gutxiago dituztenek berrikuntza gehiago bilatzen dute

Marjina txikiagoak dituzten ekoizleek dira beren eskaintza aldatu edo dibertsifikatzeko interes handiena erakusten dutenak. Produktu berriak (zukuak, kosmetikoak, snack-ak...) edo salmenta-kanal berriak esploratzeko prest daude egoera ekonomikoa hobetzeko.

Bezero mota desberdinak dituztenek egungo eredia mantentzeko joera dute

Bitxia bada ere, bezero-segmentu anitzekin (adibidez: dendak + partikularrak + tabernak) lan egiten duten ekoizleek ez dute hainbesteko interesik erakusten berrikuntzan. Baliteke dagoeneko funtzionatzen duen negozio-egitura bat izateagatik eta aldaketarako beharrik ez sentitzea.

Fokua berrikuntza eta dibertsifikazioan jarritz

9 elkarrizketatutik 5ek (%55) berrikuntzako proposamen zehatzak egiten dituzte, bitartean 3k statu quo mantentzen dute (“aldaketarik gabe”).

Konparaketa zabalduz eta bezero/kanal kopuruaren eta errentagarritasunaren aldagaia barneratuz, zenbait ondorio atera daitezke:

Berritu nahi ez dutenek:

1. Bezero-segmentu gehiagotan jartzen dute arreta (1,25 vs 1,0).
2. Banaketa-kanal gutxiago erabiltzen dituzte (0,75 vs 1,40).
3. Errentagarritasun handiagoa adierazten dute (2,0 vs 1,0 gure eskalan).

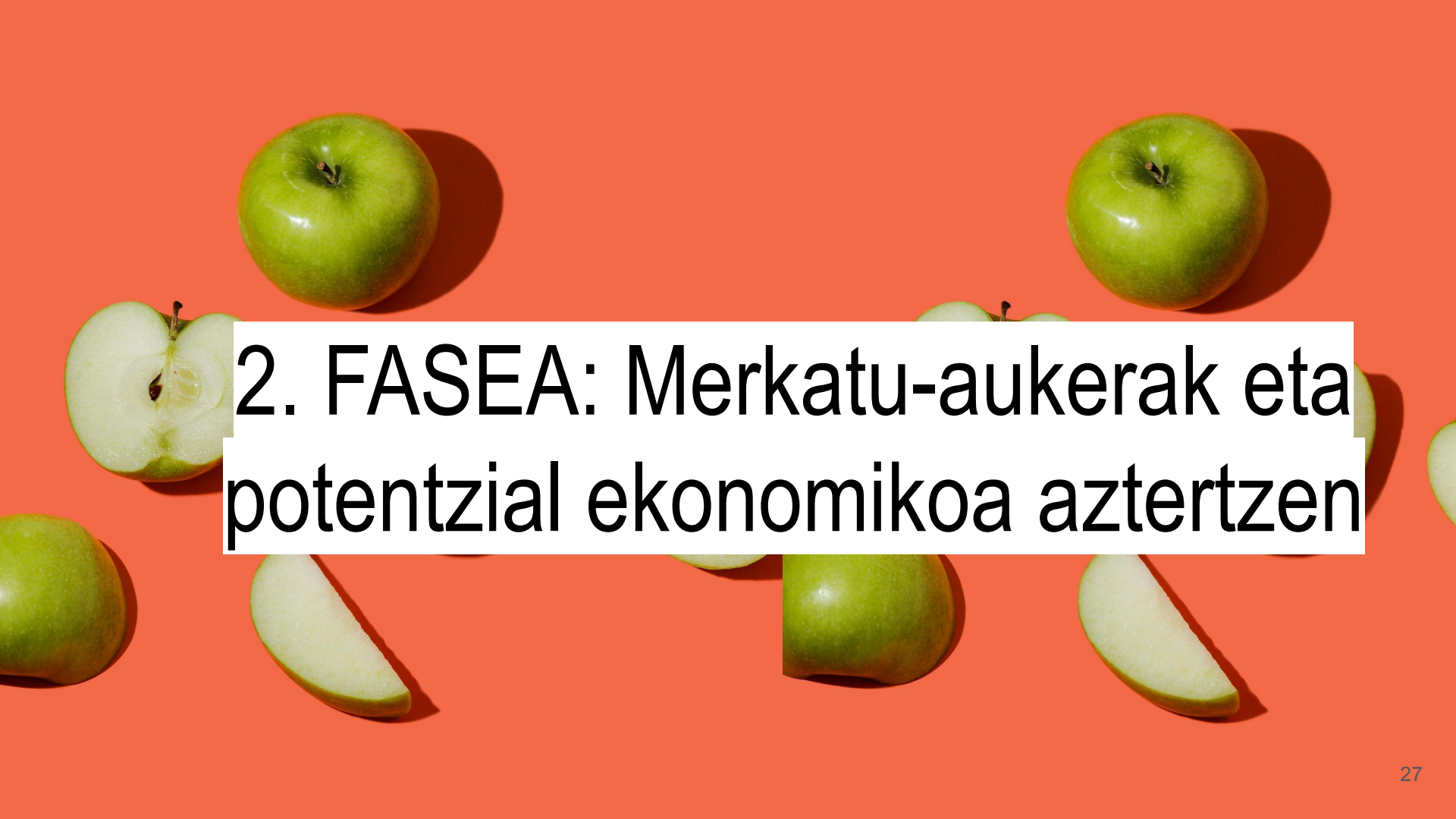
Fokua mekaturatze kanaletan jarritz

Merkataritza-kudeaketan profesionalizazio faltarik: salmenta ahalegin pertsonalean oinarritzen da, estrategia egituratuan baino gehiago.

Kanalen dibertsifikazio urria: gehienek kanal bakar edo bietan egiten dute lan, eta horrek mendekotasuna sortzen du.

Digitalizazio mugatua: presentzia urria online plataformetan, marketplace-etan edo salmenta digital zuzenean.

Promoziorako eta markarako baliabide falta: inbertsio txikia packaging-ean, narrazioan edo salmenta-puntuetan presentzian.

The background of the slide features a vibrant orange surface. Scattered across this surface are several green apples and apple slices. At the top, two whole green apples are positioned. Below them, on the left, is a half-sliced apple showing its white interior and seeds. In the bottom left corner, another whole green apple is visible. The center and right side of the bottom half of the slide are filled with several apple slices, some of which are partially cut. The text '2. FASEA: Merkatu-aukerak eta potentzial ekonomikoa aztertzen' is overlaid on a white rectangular banner in the center of the image.

2. FASEA: Merkatu-aukerak eta potentzial ekonomikoa aztertzen



2.1 Merkatua

2.1.1 Tendentziak (joerak)



Helburua: merkatu-aukeren eta potentzial ekonomikoaren analisia egitea

Inbutu-logika jarraitzen da: kontsumo-joeren analisi makrotik abiatu eta pixkanaka Gipuzkoako errealitate zehatzera fintzen da, sagar autoktonoen esparruan.

Ikerketa iturri sekundarioetatik abiatu da, joera globalen txostenetatik abiatuta berrikuntzarako aukerak ateraz, eta horiek berrikuntzaren esparruko seinaleekin kontrastatuz.

Erabilitako iturri eta dokumentuen artean daude gaur egungo joeren behaketak, FAO bezalako nazioarteko erakundeek txostenak eta estatu mailako elikagai- eta nekazaritza-erakundeek analisiak.

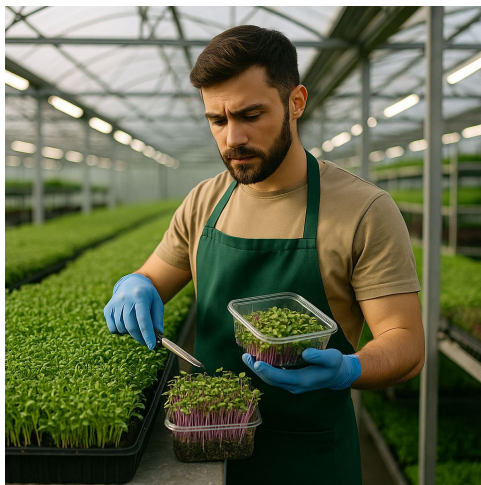
Ondoren, egungo eskariaren analisia egiten da iturri sekundarioetako datuekin, eta amaieran hiru buyer-persona edo erosketa-estereotipo proposatzen dira; hauek 1. fasean egingo diren inkestetan balioztatuko dira.

Tendentziak

Jasangarritasuna eta xahuketaren murrizketa



Elikagai funtzionalagoen ekoizpen eraginkorragoa



Digitalizazioa eta teknologia prozesu agrario eta produktiboetan



produktuaren potentzialtasuna ulertzeko

Joerak

- ★ Proteina Alternatiboak eta Landare-jatorriko Elikagaiak: jasangarritasunak eta osasunak bultzatuta.
 - **Sagarrek ez dute proteina asko**, baina joera honi erantzuten dioten produktu berritzaileetan sar daitezke, adibidez, **snack osasungarri gisa edo plant-based elikagaien osagai gisa**.
- ★ Nutrizioa eta Elikagai Funtzionalak: Kontsumitzaileek osasunerako onura zehatzak eskaintzen dituzten elikagaiak bilatzen dituzte.
 - **Zuntz eta antioxidatzaileetan aberatsak** dira

Joerak

- ★ Jasangarritasuna eta Hondakinen Murrizketa: Nekazaritza-praktika jasangarriak ezartzea eta **estetika aldetik “defizitarioak” diren sagarrekin** produktu berriak (zukuak, marmeladak...) garatzea joera honekin bat dator.
- ★ Azpiproduktuetan berrikuntza: Xahuketa murrizteko bideetako bat sagarraren **azpialdeak edo bagazoak** balioztatzea da, balio nutrizionala hobetuz (adib., proteina-edukia handituz).
 - Merkatu berriak irekiz: bagazoaren erabilera abeltzaintzako edo gizakientzako elikaduran, edo onddo jangarrien ekoizpenean.
- ★ Nekazaritza Erregeneratiboa
- ★ Klimara egokitutako sistema agrarioak
- ★ Digitalizazioa, teknologia, robotika

2.1.2

Benchmarking-a





jangarriak

KATEGORIA







Elikadura Osagarriak

KATEGORIA

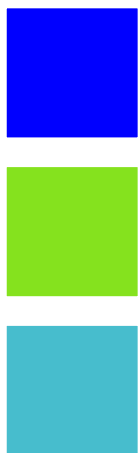




Kosmetika

KATEGORIA





Fibrak

KATEGORIA

Beyond Leather Materials desarrolla una nueva alternativa al cuero

Beyond Leather ha creado Leap, que tiene un 85% de origen biológico, procedente de desechos de manzana y que puede sustituir al cuero animal.

La empresa danesa **Beyond Leather Materials** colabora con **Covestro** para desarrollar un revestimiento protector llamado 'Leap', basado en su tecnología INSQIN. Leap es una alternativa innovadora al cuero hecha con desechos de manzana.



Ikaskizunak:

- 
1. Kontsumo-joera handiak errepikatu egiten dira barazkien eta fruituen munduan: komenientzia eta pertsonalizazioa, nutrizioaren eta osasunaren aldagai handiarekin batera.
 2. Tiketa erdi edo altua.
 3. Berrikuntzek bezero-segmentu gehiago hartzea dute helburu eta merkatu berriak irekitzen dituzte.
 4. Analisiak erakusten duenez, mahaiko sagarren erabileran enpresa arrakastatsuenak produktu-berrikuntza jasangarritasunarekiko konpromiso sendoarekin eta erosteko jardunbide arduratsuekin konbinatzen dituztenak dira.



2.2 Kontsumitzaileen ikuspuntua

2.2.1 Segmentazio estrategikoa



Egungo eskariaren ebaluazioa

- Gorabeherak izan ditu azken urteetan.
- Etxeetako FV freskoen kontsumoa: 2023ko azarora arte 6.319 milioi kilo (–%1,3 2022aren aldean), 145 kg pertsona/urte. 2023 hasieran, AECOC: –%3,6.
- EAEn, azken urteetan, fruta eta barazkien kontsumo per capita altua izan da (fruta freskoa: 116,43 kg/pertsona 2020an; barazki freskoak: 71,68 kg), estatu batezbestekoaren gainetik. Hala ere, joera nazionalaren antzeko beherakada gerta daiteke azken urteetan, inflazioak eta ohituren aldaketek eraginda.

Etxeko elikadura-ohiturak

- Dieta orekatuaren garrantzia: etxeen %38,7k bakarrik ematen diote garrantzia; emakumeek gehiago (%44,5) gizonek baino (%32,8); 30 urtetik beherakoek garrantzi txikiagoa.
- OMEren gomendioa (egunean 5 errazio): %39,7k ezagutzen du; gutxiengo batek aplikatzen du egunerokoan.
- Oztopoak: denbora falta; prezioa.
- Ordezkoak: esnekiak haurrak dituzten etxeetan.

Segmentazio estrategikoa eta buyer-personen diseinua

1. Seme-alaba txikiak dituzten familiak

Ezaugarri soziodemografikoak:

- 30 eta 45 urte bitarteko gurasoak dituzten etxeak.
- 12 urtetik beherako haurren presentzia.
- Batez besteko diru-sarrerak altuetan.

Kontsumo-portaera:

- Fruta eta barazki freskoak erosteko lehentasuna, elikadura osasungarria izateko.
- Tokiko eta sasoiko produktuak lehenestea.
- Aukera praktikoak bilatzea, hala nola kontsumitzeko prest dauden frutak.

Iturria: Euskal Estatistika Erakundearen (EUSTAT) arabera, seme-alaba txikiak dituzten familiek fruta eta barazki fresko gehiago kontsumitzeko joera dute, seme-alabentzako aukera osasungarriak bilatuz.



#Konbenientzia #Osasuna #kanalak #prezioa

Segmentazio estrategikoa eta buyer-personen diseinua

2. Heldu nagusiak

Ezaugarri soziodemografikoak:

- 65 urte edo gehiagoko pertsonak.
- Elikagaiak erosteko eta prestatzeko denbora duten erretiratuak.
- Diru-sarrera finkoak, normalean pentsioak.

Kontsumo-portaera:

- Fruta- eta barazki-kontsumo erregularra osasun-arrazoiengatik.
- Tokiko merkatuak eta auzoko dendak lehenestea.
- Prezioaren gaineko freskotasuna eta kalitatea baloratzea.



Iturria: EUSTATen azterlanen arabera, Euskadiko adineko helduek kontsumo-ohitura tradizionalei eusten diete, eta produktu freskoak asko jaten dituzte.

#tradizioa #Osasuna #kanalak #prezioa

Segmentazio estrategikoa eta buyer-personen diseinua

3. Profesional gazteak

Ezaugarri soziodemografikoak:

- 25-35 urteko gizabanakoak.
- Ezkongabeak edo seme-alabarik gabeko bikoteak.
- Batez besteko diru-sarrerak.

Kontsumo-portaera:

- Produktu osasungarriekiko interesa izatea, baina janaria prestatzeko denbora-mugak izatea.
- Aukera egokiak lehenestea, hala nola entsalada prestatuak edo smoothie-ak.
- Aplikazio mugikorrek erabiltzea erosketak egiteko eta etxean entregatzeko.



Iturria: Euskadiko kontsumo-joeren ikerketa baten arabera, profesional gazteek elikadura osasungarria beren bizimodu bizkorrarekin orekatu nahi dute, irtenbide praktikoa aukeratuz.

#Konbenientzia #denbora #kanalak #prezioa

2.2.2

Focus Group: dastaketa
kontsumitzaileen ikuspuntua



Helburuak

Egiaztatzea ea **jatorri lokalean, tradizioan eta iraunkortasunean oinarritutako narrazio** batek hobetzen duen Errezil sagarraren pertzepzio sentSORIALA eta kontsumitzaileen lehentasuna, merkataritza-barietate arruntekin (Golden Delicious eta Pink Lady) alderatuta.

- Kontsumitzaileen (eta/edo profesionalen) pertzepzioetan, motibazioetan eta oztopoetan sakontzea sagar autoktonoa dela eta.
- Hobekuntzarako edo berrikuntzarako aukerak identifikatzea (produktua, salmenta-kanalak, komunikazio-estrategiak, eta abar).
- Landa-ikerketatik eratorritako bestelako datu kuantitatiboak osatuko dituzten inpresio kualitatiboak jasotzea.

1) Aurrak dituzten familiak



2) Adineko pertsonak



3) Gazte profesionalak



4) Kontzientzia ekologikoa duten kontsumitzaileak



8 lagun

a) Kontsumo-lehentasunak

c) Motibazioak eta oztipoak

b) Kontsumo-maiztasuna

d) Erosketa-kanalak

+ dastaketa

Beharrezko materialak eta sagar laginak

A = Sagar gordina 1 → Golden gordina

B = Sagar gordina 2 → Pink Lady gordina

C = Sagar gordina 3 → Reineta gordina

D = Sagar gordina 3 → Reineta gordina NARRATIBAREKIN 1 → JATORRI LOKALA

F = Konpota 1 → Errezil konpota → lokala, iraunkorra eta tradizioa

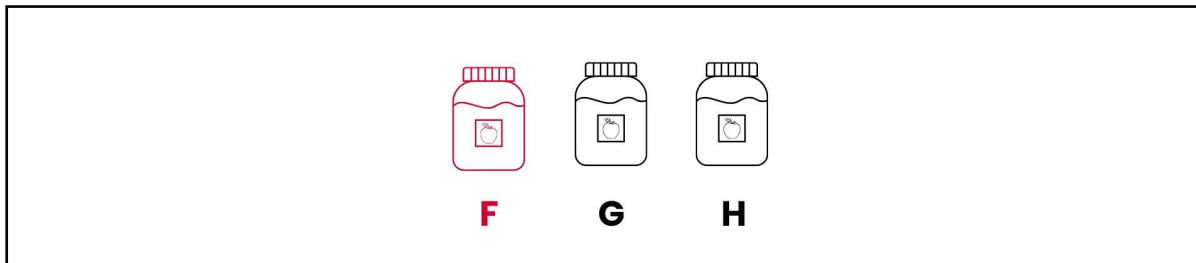
G = Konpota 2 → Konpota EKO (beste bariedade bat) → ez da lokala

H = Konpota 3 → Industria-konpota (azukre gehiago) → ez da iraunkorra

AROMA – ZAPOREA – TESTURA – ATSEGINGARRIA – BATEZBESTE



Insighta: kurruskagarritasun eta zukutasun koherenteak funtsezkoak dira



Onarpena bultzatzen duten aldagaiak



Insighta: gozotasun-azidotasun profilaren doikuntza da palanka nagusia; testurak pisu txikiagoa du, baldin eta “ez gehiegi likatsua ezta gehiegi pikortsua” mantentzen bada

VARIABLES QUE IMPULSAN LA ACEPTACIÓN

Conjunto	Métrica con mayor correlación "agradable"	Intensidad (ρ)	Insight práctico
Crudas A-D	Textura ($\rho \approx 0,48$; destaca D con $\rho \approx 0,68$)	Media-alta	Crocancia y jugosidad coherentes son determinantes.
Compotas F-H	Sabor/dulzor ($\rho \approx 0,79$)	Alta	Ajustar perfil de dulzor-acidez es la palanca principal; la textura tiene menos peso mientras se mantenga "ni muy líquida ni muy grumosa".

Panelisten segmentazioa

Grupo	Media crudas	Media compotas	Observaciones cualitativas
Mujeres (n = 2)	4,0	4,21	Valoran notas “caseras” y dulzor equilibrado.
Hombres (n = 5)	3,35	3,27	Menor entusiasmo general; comentarios negativos sobre “textura arenosa” y “sabor artificial”.
Edad < 30 (n = 3)	3,75	3,67	Buscan intensidad aromática y frescor.
Edad ≥ 50 (n = 2)	2,94	3,50	Prefieren compotas “tradicionales” y sabores suaves, toleran colores más oscuros.

Focus-grouparen ondorioak



**Jatorri lokala eta autoktonotasuna
nabarmendu onarpena handitzeko.**

1go eta 2. Fasearen

Ondorio nagusiak



- 1) Abiapuntua: potentzial handia, baina egiturazko oztopoak.
- 2) Merkatua eta balio-proposamena: autentikotasuna/tokikoa/tradizioa prezioaren gainetik. Narratiba landu behar da.
- 3) Kanalak eta antolaketa komertziala: trantsizioa martxan. Berrikuntza ibilbidea. Digitalizazio oso txikia.
- 4) Eraldaketa eta portafolioa: gaitasun lokala eta kalitate-fokoa. Bolumena falta. Azpiegitura falta. Ezagutza espezifikorik eza
- 5) Kontsumitzailea: jatorri-narrazioak lehentasuna areagotzen du. Komunikazio kanalak profesionaliztau behar dira.
- 6) Berrikuntza: kanal gehiago → ideia gehiago; errentagarritasun txikiagoa → aldaketarako bultzada handiagoa.
- 7) Lan-indar kualifikatuaren eskuragarritasuna
- 8) Elkarlana: baldintza beharrezkoa.

Behar garrantzitsuenak

- **Ekoizpenaren prezio justua lortzea**
- **Lan-indar kualifikatuaren eskuragarritasuna**
- **Ustategia behar bezala kudeatzeko denbora eta baliabide handiagoak edukitzea.**
- Prestakuntza tekniko espezializatuaren eskaera
- produktu-eskaintza dibertsifikatzeko azpiegitura
- eraldaketa-prozesuetan inbertsioa egiteko beharra.

Aukerak

- Eratorrietan berrikuntzarako (zukuak, marmeladak, produktu gourmet-ak)
- Tokiko markaren identitatea sendotu autentikotasun eta kalitatearen sinonimo gisa
- Negozio-ereduak **dibertsifikatu**
- Kontsumitzaileekin harreman estuagoak sortu produktu autoktonoen balioaren inguruan.

The background of the slide is a vibrant orange. Scattered across this background are several green apples and apple slices. Some apples are whole, while others are cut into halves or quarters, revealing their pale green flesh. The lighting creates soft shadows for the fruit, giving it a three-dimensional appearance.

3. FASEA: Lankidetza Estrategiak



3.1. Ekoizleekin negozio-ereduen sorkuntza partekatua



A close-up photograph of a pair of hands holding a single, round, brown apple with dark speckles. The hands are positioned with fingers spread, supporting the apple from below. The background is dark and out of focus.

“Mission- oriented innovation”.

OECD.

1. Misio partekatu bat du, gizartean eta lurraldean eragin argia duena.
2. Aliantza publiko-pribatu eta multiagenteak behar ditu.
3. Beriikuntza teknologikoa, soziala eta negozio-arlokoa uztartzen ditu.
4. Erronka sistemiko bati heltzen dio, ez arazo isolatu bati.

Azken finean, ez da proiektu agrario hutsa: lurralde-misio bat da, jasangarritasunaren eta erresilientziaren alde orientatua, MOI markoarekin guztiz bat datorrena.

A close-up photograph of a pair of hands holding a large, round apple. The apple has a mottled appearance with shades of brown, yellow, and green, suggesting it might be a specific variety or has been treated. The hands are light-skinned and are positioned to cradle the apple from below. The background is dark and out of focus.

“ko-sorkuntza”.



etorkizunari buruzko inkesta

beharrezko baliabide eta gaitasunak beharrei erantzuteko

- **Prestakuntza teknikoa, lan-indar kualifikatua txertatzea eta kapital finantziaketa.**
- Berrikuntzari lotutako aukerak aprobetxatzeko, berriz, beste gaitasun batzuk azpimarratzen dira: **eraldaketa-prozesu berrien garapena, marketin eta komunikazio** estrategien inplementazioa eta **eskaintza bolumena eta egonkortasuna** bermatuko dituzten lankidetzaren eraikuntza
- **Badituzte** jada funtsezko aktiboak: lurrak, uza lantzeko metatutako esperientzia eta denboran zehar eraikitako **konfiantza-harremanak tokiko komunitatearekin.**
- Falta diren baliabideetara sarbidea: prestakuntza espezializatuaren bidez, kanpo-inbertsioaren bidez (publikoa edo pribatua) eta ekosistemako agenteen arteko lankidetzaren bidez.

Proiekturako beharrezko baliabide eta gaitasunak

Garrantzitsua!

Edozein aliatu estrategikok gardentasunez jardun beharko luke, akordioetan ekitatea bermatu eta produktuen merkaturatzean egonkortasuna ziurtatzeko gaitasuna izan.

Perzepzio honek azpimarratzen du aliantzek ez dutela soilik baliabideak ekarri behar, **baita konfiantza eta konpromiso partekatua sortu ere.**

Aliatu potentzialen identifikazioa

Sektorea sendotzeko funtsezko rola izan dezaketen **aliatuen identifikazioa**.

- Ekoizleak eta kontsumitzaileak, eraldatzaileak (sagardotegiak eta kooperatibak), banatzaileak eta salmenta-puntuak, bai eta laguntza tekniko eta finantzarioa emateko gaitasuna duten erakundeak eta landa-garapenerako agentziak.

Aliatu potentzialak **ez dira kategoria abstraktu bat bakarrik**, dagoeneko badituzte lurraldean erreferente ukigarriak.

Ekoizleek aliantza estrategikoen sare bat eraiki beharra ikusten dute

Inpaktuak

Beharrei erantzuteak eragin zuzena izango luke negozioen jasangarritasunean:

- biziraupena bermatuz
- egonkortasun ekonomikoa indartuz
- belaunaldi-erreleboa erraztuz
- diru-sarrerak dibertsifikatu
- eskaintzaren bereizgarritasuna hobetu
- merkatuan lehiakortasun handiagoa finkatu.

Bezeroaren ikuspegitik konfidantza, lurraldearekiko lotura eta elaborazioen aniztasuna dira balio-proposamena indartzen duten elementuak.

Konbergentzia-puntua

3. faseak aukera eman du ekoizleen ekarritako informazioa sistematizatzeko eta landa-lanetik eratorritako aurkikuntzekin kontrastatzeko, bien arteko **koherentzia baieztatuz**.

Hasierako lanetan identifikatutako behar egiturazkoak —prezio justuak, giza baliabideak, eraldaketa-azpiegiturak eta prestakuntza teknikoa— bat datoz inkestetan jasotako pertzepzioekin.

Aurreko faseetan azpimarratutako aukera estrategikoak —eratorrietan berrikuntza, kanalak dibertsifikatzea, marka sendotzea eta kontsumitzailearekin harremana— ekoizleen ikuspegiak indartzen ditu.

Hurrengo fasean negozio-ereduen eta aliantza-planen esploraziorako oinarri gisa balioko du.

The background of the slide features a vibrant orange surface. Scattered across this surface are several green apples and apple slices. Some apples are whole, while others are cut in half or into quarters, revealing their pale green flesh and seeds. The lighting creates soft shadows, giving the fruit a three-dimensional appearance.

4.FASEA

Negozio-ereduaren ibilbideak

Helburua: lehen eta bigarren mailako iturrien azterketatik aldentzen diren eta ko-sorkuntzaren dinamikako pertzepzioek bermatzen dituzten negozio-ereduak diseinatzea eta Gipuzkoako sagar autoktonoen sektorean aliantza eta lankidetza egokiak proposatzea.



Ibilbideak_

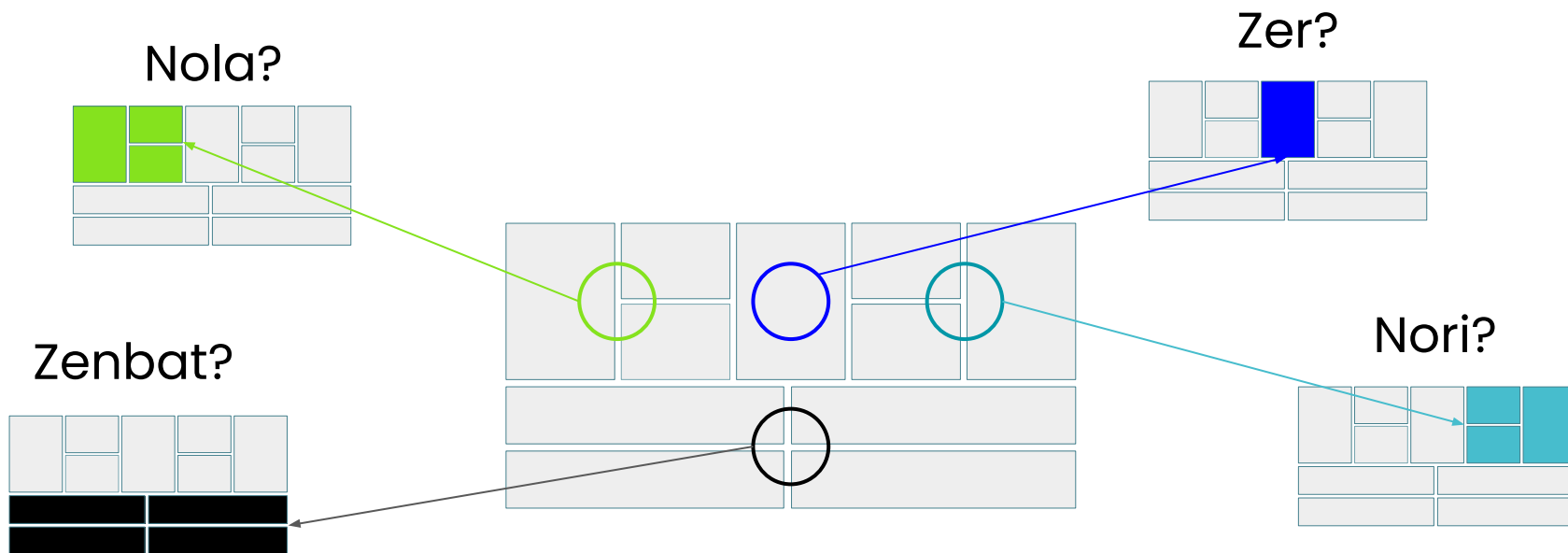
Ibilbide bat (edo eredu bat) **funtsezko elementuen multzo antolatu bat da, ezaugarriak partekatzen dituena** eta negozio-eredu baten bilakaeran **antzeko ondorioak** sortzen dituena.

Enpresek jardunbide iraunkorrak eta arduratsuak modu eraginkorrean txertatzeko erabil dezaketen **estrategia koherente gisa funtzionatzen du.**

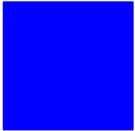
Garrantzitsua da kontuan izatea **ez direla jarraibideak, ezta plan itxi bat ere.**

Ekoizle-talde bakoitzak bere errealitatearen, baliabideen eta helburu komunen arabera egokitu ahal izango dituen laguntza-puntuak dira.

Negozio-ereduaren ibilbide motak



ZEREN ibilbideak



Balio-proposamenean oinarritzen dira, produktuak edo zerbitzuak birdefinitu nahian, merkatuaren eskaera berriei erantzuteko: iraunkortasuna, osasuna, inklusioa. Eskaintza bereiztea eta bezeroentzat balio handiagoa sortzea du helburu.

NOREN ibilbideak



Negoio-ereduaren eskuinaldean jartzen dute arreta: bezeroak, kanalak eta harremanak. Funtsezko eragileekiko loturak sendotu nahi dituzte gardentasunaren, etikaren eta konfiantzaren bidez, bezeroak erakartzea eta fidelizatzea lortuz.

NOLAaren ibilbideak



Negoio-ereduaren ezker aldean sortzen dira: baliabideak, jarduerak eta aliantzak. Efizientzia operatiboa optimizatu eta barne-prozesuetan iraunkortasuna sustatu nahi dute, kudeaketa eraginkorrago baten bidez balioa sortuz.

ZENBATren ibilbideak

Kostuen eta diru-sarreraren egituraren oinarritzen dira, gizarte- eta ingurumen-inpaktua integratuz. Errentagarritasuna ongizate kolektiboarekin orekatu nahi dute, epe luzerako onura ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa maximizatuz.

Proposatutako ibilbideak

1. Esperientziaren salmenta, artisautzari eta tokiko inpaktuari begira

- ★ Helburua: sagarra produktu gisa ez ezik esperientzia gisa eskaintzea (bisitak, tailerrak, turismo gastronomikoa).
- ★ Balio-proposamena: gertutasuna, autentikotasuna eta tokiko identitatea.
- ★ Bezeroak: turistak, familiak, ikastetxeak.
- ★ Kanalak: salmenta zuzena, azokak, turismo-agentziak.
- ★ Kostuen egitura: eskala txikia baina marjina handiagoak.
- ★ Inpaktua: komunitatearekiko lotura sendotzea eta landa-eremuaren dinamizazioa.

1. Quién: venta de experiencia con enfoque artesano e impacto local

Esta ruta implica poner el foco en la experiencia como factor diferencial, requiere de infraestructura para ello, es artesano y tiene y fuerte vínculo local, sus consumidores son muy formados e informados.



Rutas MDN

PALANCAS:

experiencia |
 diferenciación |
 único | artesanía |
 comunidad |
 vínculo local | venta
 directa y canales
 cortos
 autogestionados |
 diversificación en
 experiencias |
 alianzas
 cross-sectoriales

1.

Esperientzia bakarrak sortzen ditu eta bakarra izan

Fokua: esperientzietan berritzea eta dibertsifikatzea

Motibazioa: tokiko eragina



Helburua: Dibertsifikazioa eta Murgiltze Esperientziak

- Mota: Turismo esperientziala/Elikadura hezkuntza
- Deskribapena: Sagasti autoktonoetan bizipen esperientzien garapena: bilketa parte-hartzailea, sagardo dastatzeak, sukaldaritza tradizionaleko tailerrak, familia jardunaldiak, sagarrondoak loretan ibiltzeagatiko mendi-ibilaldiak, etab. Eskolekin, familia turismoarekin, lanbide heziketarekin edo enpresekin integratu daiteke.
- Arrakastarako funtsezko puntuak:
 - Aliantzak agentzia turistikoekin eta tokiko gastronomiarekin (slow food, Basque Culinary Center).
 - Hasierako inbertsio txikia, uzta-egutegietara egokitzeko modukoa.
 - Balio pedagogiko handia, lotura emozionala eta bereizketa.

Proposatutako ibilbideak

2. Kontsumo-joeretan oinarritutako berrikuntza

- ★ Helburua: kontsumo-joera berriei egokitzea (jasangarritasuna, elikadura osasungarria eta erraztasuna).
- ★ Balio-proposamena: produktu natural eta lokalak, formatu berritzaileetan.
- ★ Bezeroak: kontsumitzaile informatuak eta jasangarritasuna baloratzen dutenak.
- ★ Kanalak: denda espezializatuak, azokak, HORECA, e-commerce.
- ★ Kostuak: kooperatiben bidez txikiagotzen dira.
- ★ Inpaktua: jasangarritasuna eta berrikuntza uztartzea.

2) Qué: Innovación en la propuesta de valor mediante la incorporación de tendencias de consumo

Modelo “Ibarbi” mejorado: Esta ruta implica la adaptación de la propuesta de valor en relación con las tres grandes tendencias en el consumo: la conveniencia, la nutrición personalizada y la sostenibilidad. Implica transformación de producto y tamaño medio, cooperativa: ejemplo Ibarbi



Rutas MDN

PALANCAS:

conveniencia |
nutrición |
autenticidad |
storytelling |
transformación |
alianzas y
externalización |
comunicación
directa | punto de
venta

2.

Berritu balio-proposamena eta jakinarazi.

Fokua: azpiegitura sortzea

Motibazioa: marka eraikitzea



Ibilbide hori aktibatzeke palankak:

- Produktua eraldatzen hasten da eta prozesua mekanizatzen ikusten du. berritu merkatuko joeren eta zure bezeroen ezaugarrien arabera
- Zure jarduera kooperatiba batean biltzen du eta prozesu administratiboak kanporatzen ditu, eraldaketarekin dibertsifikatzen saiatuz.
- Kooperatiba erabiltzen du markan, logoan eta kontaketan inbertitzeko. Saltzaileak salmenta-puntuak formatzen ditu, eta informazioa sortzen du teknologiaren bidez (qr kode bat).
- Errelatoari koherentzia emateko banaketa-kanalen bidez berritzen du, eta bide berriak irekitzen ditu, hala nola HORECA sektorearekin lankidetzan aritzea.

Berritu balio-proposamena eta jakinarazi.

Fokua: azpiegitura sortzea

Motibazioa: marka eraikitzea



Helburua: Premium Tokiko Produktuaren Marka Kolektiboa

- Mota: Kooperatiboa/Ekoizleen aliantza
- Deskribapena: Marka kolektibo bat sortzea, bertako sagar ekoizleak bilduko dituen kalitate, trazabilitate, praktika agroekologiko eta lurraldearen narratiba estandar batzuen pean.
- Marka sagar gordina nahiz produktuetarako (sagardoa, zukua, ozpina, etab.) erabiliko litzateke.
- Arrakastarako funtsezko puntuak:
 - Trazabilitatea eta jatorri ziurtatua (adibidez, Eusko Label, AGB).
 - Nortasun grafiko indartsua eta euskal kulturarekin bat egiten duen kontakizuna.
 - Akordioak tokiko jatetxeekin eta gourmet dendeekin.
 - Turismo gastronomiko eta jasangarriari lotutako kanpainak.

Proposatutako ibilbideak

3. Eraginkortasuna hobetu eta bolumena irabaztea

- ★ Helburua: ekoizpen masiboa eta mekanizazioa.
- ★ Balio-proposamena: produktu naturala, lokala eta prezio lehiakorrean.
- ★ Bezeroak: banatzaile handiak eta retail kateak (B2B).
- ★ Kanalak: banaketa handia, akordioak.
- ★ Kostuak: eskala-ekonomiaren bidez gutxitzen dira.
- ★ Inpaktua: errentagarritasun handiagoa eta sektorearen profesionalizazioa.

3) **Cómo:** esfuerzo en mejorar la eficiencia y ganar volumen

Esta ruta implica poner el foco en todo lo que suponga una mejora en la eficiencia productiva. Omite la transformación y tiene interés en los elementos más core de la producción: la tierra, la semilla, el producto. Requiere trabajar por volumen y diversificar en la producción siempre buscando la máxima eficiencia.



Rutas MDN

PALANCAS:

natural | local |
precio | gran
distribución |
economías de
escala |
automatización y
profesionalización

3.

Barne-prozesuen eraginkortasuna eta ekoizpen-bolumena handitzen ditu.

Fokua: azpiegitura sortzea

Motibazioa: eraginkortasuna handitzea

Helburua: Hurbileko Merkaturatze Plataforma Digitala + Trazabilitatea

- Mota: Nekazaritzako elikagaien startup digitala/Marketplace de km0
- Deskribapena: Plataforma digital bat garatzea, bertako sagar ekoizle txikiek kontsumitzaileari, tokiko dendei edo jatetxeei zuzenean saldu ahal izateko, jatorrizko informazio osoarekin, laborantza-praktikekin, urtaroen erabilgarritasunarekin eta abarrekin.
- Arrakastarako funtsezko puntuak:
 - Gardentasuna eta trazabilitatea balio diferentzial gisa.
 - Optimizazio logistikoa eredu partekatuekin.
 - Kontsumitzaileen eta ekoizleen artean komunitatea sortzea.
 - Lotura emozionala + ingurumen-erantzukizuna.

Ibilbideak:

1. eredua: B2C ikuspegia, esperientziak eta autentikotasuna lehenesten ditu.
2. eredua: berrikuntza arina eta balio erantsiaren sorkuntza, B2B eta B2C artean.
3. eredua: ekoizpen masiboa eta eraginkortasuna, B2B ikuspegiarekin.

Ereduak ez dira baztertzaileak: elkarren osagarri izan daitezke.

Zergatik dute modelo horiek arrakasta izateko probabilitate handiagoa?

Irizpidea	1go Ibilbidea	2. Ibilbidea	3. Ibilbidea
Aprobetxatu eskala-ekonomia	☒	☒	☐
Errentagarritasun zuzena hobetzea	☒	☒	☐
Diru-sarrerak dibertsifikatzen ditu	☐	☒	☒
Aprobetxa ezazu tokiko nortasuna	☒	☒	☒
Bateragarria da eskala baxuarekin	☒	☒	☒
Aliantzak eta sinergiak errazten ditu	☒	☒	☒
Lurraldean traktore efektua du	☒	☒	☒

The background is a solid, vibrant orange. Scattered across this background are several green apples and apple slices. There are four whole green apples: one in the top left, one in the top right, one in the bottom left, and one in the bottom center. There are also several apple slices: two halves (one on the left, one on the right), two quarters (one on the left, one on the right), and two smaller wedge-shaped slices (one on the left, one on the right). The apples and slices are arranged in a way that they appear to be floating or scattered. The text "Ikerketaren ondorioak" is centered in a white rectangular box with a black border.

Ikerketaren ondorioak

- Sektorearen egoera: balio kultural eta gastronomiko handiko produktua, baina eraginkortasun, errentagarritasun eta profesionalizazio erronka nabarmenekin.
- Ekoizpena: mendekotasun pertsonal eta familiarra, baliabide tekniko eta giza baliabideen eskasia, eta klima-faktoreen eragina.
- Eraldaketa: Gipuzkoan zentro kolektibo baten gabezia; kostuak murrizteko eta sinergiak sortzeko aukera estrategikoa.
- Merkaturatzea eta salmenta: kanal gutxiren mendekotasuna, presentzia digital urria eta komunikazio-inbertsio txikia; dibertsifikazioak emaitza hobeak ekartzen ditu.
- Balio-proposamena: tokiko jatorriaren eta benetakotasunaren narratiba kontsumitzailearentzat erabakigarria da; marka sendo eta koherente baten beharra.

- Negozio-ereduak: hiru ibilbide osagarri —esperientzien bidezko bereizketa, kontsumo-joeretara egokitutako berrikuntza eta eskala handiko ekoizpena— bateragarriak dira ikuspegi integratuan.
- Aukerak: profesionalizazioa, lankidetzak eta berrikuntza sektorea indartzeko giltzarriak dira.
- Etorkizuneko lehentasunak: ekintza kolektiboko plana, eraldaketa-zentro partekatua, talentua erakartzea eta aterki marka bat sortzea.
- Berrikuntza: proiektu pilotuak produktu eta kanal berrietan, digitalizazioa eta HORECA sektorearekin aliantzak.
- Aliantza estrategikoak: erakunde publikoak, banatzaileak, landa-garapeneko eragileak eta kontsumitzaile antolatutako laguntza tekniko, finantzario eta komertzialerako.

Nondik hasi?

- ★ Berrikuntza salmenta-kanaletan fokalizatzea: kanal gehiago dituzten ekoizleek joera handiagoa dute ideia berritzaileak sortzeko. Produktu berriak pilotatu ditzakete (adib. sagardo aromatizatuak, eratorriak), dagoeneko duten sarean oinarrituta. **HORECA kanalean salmenta indartzea. Kanal digitalak esploratzea. Salmenta-puntuaren promozioa**
- ★ **Merkaturzte estrategiak garatu:** ekoizleen arteko lankidetzak-akordioak bultzatzea, kostu logistikoak partekatzeko, marka-irudia hobetzeko eta merkatu berrietara sartzeko.
- ★ **“Errezil” marka posizionatzea** kalitate, iraunkortasun eta jatorri lokalaren ikur gisa, bereziki denda espezializatueta edo gourmet merkatuetan.

Nondik hasi?

- ★ **Errentagarritasun txikienak dituztenei laguntza:** berritzeko nahia handiena dutenak dira. Produktu/zerbitzu berrien garapenerako laguntza tekniko programak errentagarritasunean hobekuntzak ekar ditzakete.
- ★ **Gainkargari arreta:** bezeroak gehiegi dibertsifikatzeak berrikuntza moteldu dezake. Segmentu gehiago zabaltzea komeni da metodologia arinekin lagunduta, proposamen berriak testatzeko eta aldi berean foku operatiboa ez galtzeko.

Etorkizunerako...

Esploratu berrikuntza ibilbide sakonagoak:

- Funtzionaltasuna entregatu jabetzaren ordezt (**serbitizazioa**)
 - ◆ Jabetzaren ordezt sarbidean edo erabileran oinarritutako ereduak.
 - ◆ Adibidez: nekazaritzako makineria partekatua.
- Produktuen **bizitza berrerabiltzea** eta zabaltzea
 - ◆ Konponketa, berregokitzea eta bigarren bizitza erraztea. Adibidez: nekazaritzako ekipok berrerabiltzea.
- Irtenbide iraunkorrak **eskalatzea**
 - ◆ Berrikuntza jasangarriak eskala handiagoan zabaltzea (sakontzea edo zabaltzea).
 - ◆ Adibidez: tokiko ekoizleen irismena biderkatzen duten eskualdeko elikadura-hubak.

INFO GEHIAGO: Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

A close-up photograph of a pair of hands gently cupping a single, round, brown apple. The apple has a mottled, textured surface with some darker spots. The hands are light-skinned and positioned to hold the apple from below and the sides. The background is dark and out of focus.

**Gipuzkoako
kontsumorako sagar
autoktonaren orainari
eta etorkizunari
buruzko ikerketa**

Sagarberritzen



Anaïs Iglesias, PhD.
MIK - Mondragon Unibertsitatea
aiglesiass@mondragon.edu