

I N D I C E

	Páginas
1. Presentación.....	2
2. Hecho diferencial..... Una opción libremente tomada. Un Proyecto común. Valores de las cooperativas.	4
3. La participación..... Orgullo de pertenencia. Más allá de los Estatutos. Los mecanismos de la participación. Un decálogo para la participación.	6
4. La formación..... La formación una necesidad. Formación empresarial y financiera. Formación cooperativa. Formación Profesional.	8
5. La organización cooperativa..... Dirección. Consejo Rector/Administrador Unico. Consejo de Dirección. Asamblea General.	10
6. Cómo hacemos las cosas..... Necesidad de hacer y consensuar un plan. Procesos principales. Cliente externo. Cliente interno.	12
7. Los resultados económicos en la cooperativa..... Anticipo Laboral. Capital Social. Interés al Capital. Retornos. Las Reservas. Fondo de Educación y Promoción Cooperativo (F.E.P.C.).	14
8. Cómo lo podemos hacer mejor..... 1.- Organización, orden y limpieza. 2.- La organización por objetivos. 3.- El trabajo en equipo. La autogestión. 4.- El producto/Servicio. 5.- Aprender a aprender. 6.- La cadena de valor. 7.- Vivir al cliente.	16
9. Descubriendo campos de mejora..... Método para determinar áreas de mejora.	18
10. Todo orientado a los resultados..... La Satisfacción del Cliente. La Satisfacción de las Personas. Los Resultados Económicos.	20
11. Proyecto de objetivos para el año. Panel de mando..... Metodología. Recomendaciones.	22
12. La autoevaluación un método de medida de la excelencia..... Hay un "EFQM" a tu medida.	24
13. El compromiso..... "Quien anda de puntillas no puede mantenerse de pie; quien camina dando grandes pasos no llegará lejos". Tao - Te - King.	26
14. Sugerencias..... Sugerencias para el uso del documento.	28

1. Presentación.....

Presentación

El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, consciente de la importancia que tienen muchas cooperativas en el desarrollo de los temas de gestión empresarial, y consciente también de la importancia de la gestión empresarial para las cooperativas, ha impulsado y patrocinado la realización de esta *Guía para la gestión cooperativa*.

A través de ella se quiere facilitar al lector una reflexión sobre los aspectos peculiares de la empresa cooperativa y concienciarle acerca de la importancia de la gestión correcta en la misma.

Del mismo modo se le presentan los principios para la confección de un modelo que pueda constituir un camino seguro hacia la consecución de los objetivos empresariales.

No se ha propuesto un modelo de gestión concreto, que difícilmente habría sido útil para las cooperativas de diferentes dimensiones, sectores y peculiaridades, sino un documento de base, un fundamento, una herramienta que sirva de punto de partida.

Creemos que los autores han conseguido con este texto claro y sugerente lo pretendido, y esperamos que este punto de vista se confirme en la medida en que sea provechoso para las cooperativas.

Alejandro Martínez Charterina

*Presidente de la Comisión de Estudios y de Investigación
Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi*

2 Hecho diferencial

El mundo empresarial ha descubierto que es a través de las personas -los trabajadores- como se puede dar el éxito continuado a los negocios. Todos los esfuerzos de los directivos están encaminados a lograr un símil del cooperativismo. Somos por derecho propio los propietarios de nuestro trabajo.

Esta necesidad de comprometerse con las personas lo reflejó muy bien C.

Francis quien en una conferencia a empresarios, decía: **“Usted**

podrá comprar el tiempo de la gente; usted podrá comprar una presencia física en un lugar determinado, aun podrá comprar una cantidad de movimientos por hora. Pero no podrá comprar entusiasmo, no podrá comprar lealtad, ...no podrá comprar la dedicación de corazones, mentes o almas. Esto se lo tiene que ganar”.

Somos los cooperativistas los que mejor estamos situados a la salida. Lo que hagamos del **“proyecto común”** depende sólo de nosotros.

Una opción libremente tomada

El cooperativismo es una alternativa que conlleva una responsabilidad libremente aceptada. En la prestación del trabajo existen principalmente dos tipos de contratos:

- 1) Contrato de trabajo; por cuenta ajena: se recibe un sueldo como compensación de un trabajo realizado.
- 2) Contrato de sociedad; por cuenta propia: nos asociamos para dar solución a un proyecto común y nos hacemos cargo de sus resultados.

En la cooperativa, los socios, tenemos un **contrato de Sociedad**, lo que quiere decir que tenemos un objetivo común, que hemos decidido que lo mejor para conseguirlo es hacerlo en conjunto, con otros que piensan de la misma forma que nosotros.

El **proyecto común** no es otro que el desarrollo del negocio conjunto que como objetivo nos hemos propuesto que permanezca en el tiempo, va en ello mi propia prosperidad.

No todo el mundo está dispuesto a asumir este compromiso personal que representa el identificarse con un objetivo y luchar solidariamente para conseguirlo. De su logro saldrá el beneficio suficiente para satisfacer las necesidades personales, empresariales y sociales.

Un Proyecto común

Participar en un proyecto común presupone que hemos conocido y aceptado como propio el objetivo que tenemos de forma comunitaria.

A partir de este conocimiento viene el poner, con toda claridad y de forma voluntaria, todo mi **Potencial Personal** al servicio de este trabajo conjunto.

Potencial Personal= Capacidad x Compromiso.

Capacidad es una aptitud que implica una necesidad de aprender permanentemente y poner en práctica lo aprendido.

Compromiso es la actitud de poner toda mi voluntad en el conocimiento y logro de los objetivos.

Para que esto se desarrolle con toda su potencialidad tendrá que existir una identificación con el negocio y sus **claves de mejora**, pues es a través del conocimiento cuando surge o aparece la pasión que representa luchar por algo propio que se entiende y comparte.

La suma de todas las **Potencialidades Personales** de una empresa da como respuesta un **Capital Social** de inimaginable capacidad para desarrollar y adaptar el negocio.

Valores de las cooperativas

- Libre adhesión. Abierto a todos, hombres y mujeres; que estén dispuestos a poner todo su **Potencial Personal** en solidaridad con el resto de los socios.
- Organización Democrática. Aceptación de la soberanía de la Asamblea como máxima expresión de la voluntad democrática de la cooperativa.
- Soberanía del Trabajo. El trabajo es el factor fundamental en el desarrollo del objetivo comunitario.
- Participación en la Gestión. El desarrollo progresivo de cauces de participación de forma que cada día nos sintamos más propietarios de nuestra realidad.
- Formación. Asumiendo que este mundo tan cambiante nos exige un esfuerzo personal de preparación continua para dar siempre lo mejor de nosotros mismos.
- Intercooperación. Colaboración e interrelaciones de apoyo entre cooperativas para buscar soluciones y sinergias conjuntas.
- Transformación Social. La cooperativa no vive aislada, no es un "oasis", está inserta en una sociedad con la que está comprometida, a la que sirve a través de su trabajo generando riqueza para el presente y para el futuro. Su realidad está abierta a participar activamente en la conservación del entorno y a utilizar una ética de comportamiento con clientes, proveedores, instituciones y agentes sociales.

3 La participación

Si algo adquiere un significado especial en la empresa cooperativa, que la diferencia de otro tipo de organizaciones, es la participación activa de los socios en las decisiones de la empresa. Este ejercitar el **valor de la participación** es lo que permite unir a los socios en un Proyecto Común.

Orgullo de pertenencia

Una cooperativa es un grupo funcional de personas que se crea frente a un objetivo. A medida que se desarrolla el objetivo, se va haciendo realidad la implicación en ese proyecto común lo que genera la satisfacción de la pertenencia.

Sentir la pasión por el trabajo bien hecho, estar implicado en los objetivos de la empresa, participar en su futuro, experimentar la satisfacción del trabajo conjunto en un grupo, crea ese **Orgullo de Pertenencia** que forma parte esencial de la persona.

Podemos estar, en determinados momentos, en desacuerdo con una determinada medida adoptada, pero siempre hay algo por encima de las opiniones de unos y de otros que nos une; es la pertenencia a una realidad que sentimos nuestra.

Este orgullo de pertenencia es la mayor garantía que tiene la cooperativa para aunar voluntades y superar los conflictos que todo grupo humano tiene.

Más allá de los Estatutos

La participación funcional de los socios está regulada por los documentos básicos de la cooperativa. Pero la integración de este socio en el proyecto empresarial va más allá de la mera participación estatutaria.

Asumir la figura del socio como la de un propietario del negocio, implica el desarrollo activo de la participación para hacer realidad el Proyecto Común.

La cooperativa será lo que quieran sus socios que sea. Esta declaración conlleva la responsabilidad de superar mis propios objetivos y descubrir los objetivos de la cooperativa; lo que también representa crear un espíritu empresarial en el colectivo haciendo participar a todos de las claves en las que se funda y desarrolla el negocio.

Crear esta cultura empresarial comprometida demanda un estilo de liderazgo compartido difícil de entender fuera del cooperativismo.

Esta cultura es un patrimonio colectivo que tenemos que cultivar con especial esmero.

Los mecanismos de la participación

El trabajo en equipo es el medio que tiene la cooperativa para agrupar a un colectivo bajo un proyecto común.

Compaginar los objetivos individuales con el objetivo colectivo es una de las fases de esta madurez cooperativa. La identificación con las necesidades que la cooperativa tiene, sin que por ello tengan que ignorarse las necesidades individuales, es el clima dinámico en el que tiene que florecer la actitud participativa.

Este modelo de participación tiene varias premisas previas, una es la credibilidad de la información, oportuna y sin misterios, y la otra, el desarrollo del conocimiento para la correcta valoración de las alternativas, lo que nos asegura que valoramos las decisiones.

La búsqueda colectiva de la excelencia empresarial representa un proceso de convencimiento del negocio en el que estamos comprometidos individual y socialmente.

Un decálogo para la participación

- Funciones claras. Lo que está acordado hay que cumplir.
- La visión, es un compromiso colectivo.
- Los objetivos se entienden y se pactan. Se cumplen.
- La responsabilidad es compartida. La delegación es real.
- La información es un patrimonio colectivo.
- La formación es continua y para todos.
- Los mecanismos de participación funcionan siempre.
- Las claves del negocio se comparten.
- Los indicadores del negocio son conocidos por todos.
- El favoritismo y el chismorreos son el cáncer.

Nadie ha nacido sabiendo participar; es difícil hacerlo y los que lo hacen bien es porque han dedicado mucho tiempo a su crecimiento personal.

Esto es lo que se le pide al que voluntariamente se apunta al cooperativismo.

4 La formación

¿Espera alguien que el ejercicio del cooperativismo y el desarrollo de los negocios en los próximos años sean más fáciles que en los años precedentes?

No, los retos continuarán y los cambios, hay que admitirlo, serán los que marquen las reglas de juego para la supervivencia de las empresas.

Asumir este reto representa profundizar en todo lo que conlleva el concepto de la formación, para mantener la capacidad de la persona y ponerla al servicio de la cooperativa.

La formación una necesidad

Nadie es capaz de saberlo todo pero, aunque lo supiera en un momento dado, el cambio que se produce de forma permanente haría obsoleto este conocimiento.

Los clientes cada día imponen nuevas condiciones y esto obliga a adaptar nuestros productos y servicios, luchando con una competencia que está siempre dispuesta a dar esta satisfacción al cliente.

Con este panorama ¿quién puede pensar en estar quieto? Nos podremos equivocar al tomar una determinada decisión, está dentro de las reglas de juego; lo que no nos podremos permitir es el error de tomar la formación como una cosa supeditada a que tengamos tiempo.

La cultura del aprendizaje tiene que estar asumida por todos. Pues todos tenemos que estar adaptando nuestras mentes a una realidad cambiante.

Formación empresarial y financiera

La información inadecuada es la principal causa de los problemas de la relación entre las personas.

La relación entre niveles en la cooperativa funciona mejor desde el momento en que todos entienden lo que representa el Negocio Común desde la faceta económica financiera.

Si tenemos una formación compartida, de todos, que es capaz de interpretar los conceptos económicos, estos entran a formar parte de la cultura de la cooperativa.

Entender cómo se genera o se destruye valor, debe formar parte de ese conocimiento básico que todo cooperativista debe saber para poder ser protagonista directo de ese proyecto compartido que es el negocio cooperativo.

La participación plena es incompatible con barreras en el conocimiento de las variables clave del negocio.

Formación cooperativa

El ejercicio del cooperativismo tiene que estar basado en un profundo conocimiento de los derechos y deberes que representa el ser cooperativista. Esta decisión, libremente tomada, obliga, en primer término, a una formación específica de lo que esta figura, tanto jurídica como social, representa.

No se trata tanto de saberse los artículos de los Estatutos y documentos básicos, como de interpretar lo que hay detrás de ellos de vida y compromiso.

Saberse propietarios del negocio y desarrollar individual y colectivamente el compromiso de su desarrollo; haciendo compatible mis necesidades con las de mi cooperativa, es ser consecuente con la decisión adoptada de incorporarme a esta aventura común.

Esta formación cooperativa tiene que estar programada e impartida en el momento de acogida y reafirmada de forma periódica durante la vida en la cooperativa, para todas las personas que la conforman y con mayor énfasis, si cabe, en el equipo directivo.

Formación Profesional

Sin entrar en la interpretación de diferentes términos que tienen parecidas definiciones, adoptamos el concepto de la formación como "aquello que comprende el mantener, incrementar y potenciar las competencias profesionales encomendadas a realizar cada día mejor la tarea, y al desarrollo de la persona con el objetivo de que el conocimiento resultante contribuya al logro del objetivo general de la empresa".

La formación para el trabajo en equipo y el desarrollo del conocimiento colectivo, como consecuencia de la participación de trabajar en grupo, es una de las consecuencias de compartir los mismos objetivos.

La formación para la polivalencia y la búsqueda progresiva de mayor contenido del puesto de trabajo es una meta permanente por la que la cooperativa debe velar en el cumplimiento de su objeto social.

Como organización cooperativa estamos llamados a ser estudiantes permanentes.

5 La organización cooperativa

La empresa Cooperativa se caracteriza por que las personas que la componen dirigen la empresa y trabajan en ella. El órgano básico de la organización es la Asamblea, pero la gestión requiere dinamismo, por ello se delega en la dirección. Se puede considerar la Dirección tanto la Gerencia-Consejo de Dirección como el Consejo Rector, pero lo habitual es que se concrete en el Director.

Dirección

Habitualmente consideraremos Dirección a la persona que coordina la gestión del día a día de la empresa y el establecimiento de las bases estratégicas para el futuro.

- La dirección debe vivir el hecho cooperativo y participar en el desarrollo del mismo en la cooperativa. No será un buen gerente de una cooperativa quien no crea en este modelo de empresa.
- Es un pilar básico en la sociedad cooperativa, mayor cuanto menor es la dimensión de la empresa.
- Debe ser coordinador del equipo de dirección que ha organizado y bisagra de unión con el Consejo Rector junto con el Presidente.
- Sólo las cooperativas de pequeña dimensión pueden prescindir de la figura del Consejo y del Director, sustituyéndola por el Administrador Único.
- La dirección debe realizarse con liderazgo, lo cual supone:
 - Asunción del rol de mando.
 - Compromiso con las personas.
 - Actitud positiva hacia el cambio.
 - Implicación con el exterior de la empresa.
 - Compromiso con los objetivos de la empresa.
- La dirección representa el ámbito de la gestión empresarial y social, en tanto que el Presidente con su Consejo Rector son el ámbito de la representación y control de la gestión empresarial en la sociedad.

Consejo Rector/Administrador Único

A los administradores les corresponde en exclusiva la gestión y representación de la cooperativa. Ejercen todas las funciones que no estén expresamente reservadas a otros órganos sociales.

Es recomendable que ejerza durante varios años, no menos de cuatro, porque desarrollar los objetivos de la empresa requiere tiempo y formación.

El Consejo trabaja a dos niveles:

- Respecto a la gestión la delega en la Dirección, a la cual elige. Promoverá la elaboración del Plan Estratégico y del Plan de Gestión Anual; cuya evolución analizará en las reuniones mensuales del Consejo.
- Respecto al ámbito social asume la responsabilidad de la gestión ante la Asamblea General. El Consejo comunicará a la Asamblea los objetivos que se persiguen, así como la evolución en el cumplimiento de dichos objetivos. Establecerá, a través del equipo directivo, los mecanismos sociales para que el socio mejore su nivel de participación y pueda hacer realidad su sentimiento de propietario de la empresa. El Consejo se preocupa por desarrollar el "hecho cooperativo".
- El presidente del Consejo tiene un importante papel para que el Consejo Rector cumpla adecuadamente su función. Hace de puente entre el Consejo y la Dirección.

Consejo de Dirección

- Se trata de un órgano que realiza funciones de asesoramiento, servicio, investigación y asistencia al gerente. Es el director quien lo crea y lo convoca y dirige cuando se reúne, porque lo pone en marcha para recibir asesoramiento de su equipo directivo.
- El Consejo de Dirección le ayuda al gerente en la dirección de la empresa, pero no le sustituye; se compone de las personas en las que el gerente ha delegado parte de sus funciones.
- Permite que la visión de la empresa sea compartida por un equipo.
- Participa en la definición de los objetivos de la empresa y contribuye a la selección de las estrategias más adecuadas.
- El gerente tratará de conseguir, en este foro, amplio consenso y compromiso de su equipo con los objetivos y las estrategias que pone en marcha.
- Participa en la elaboración del Plan de Gestión anual.
- Analiza mensualmente, la evolución de la empresa y el cumplimiento del Plan de Gestión.
- Constituye un foro de relación para que el equipo directivo se entienda mejor y alcancen mayores grados de cohesión interna.
- Sus componentes traccionan o lideran el despliegue de objetivos.

Asamblea General

- Es el órgano soberano de la sociedad cooperativa.
- Las competencias que le corresponden son diversas y entre ellas destacan las relativas al nombramiento y revocación de los socios que forman parte de los diferentes órganos sociales.
- Es la encargada de examinar la gestión social, de aprobar las cuentas que le presenta el Consejo y decide sobre la distribución de resultados, positivos y negativos.
- Puede debatir sobre todos los asuntos que sean de interés para la cooperativa, pero sólo podrá tomar acuerdos obligatorios sobre materias que la Ley no considere competencia exclusiva de otro órgano social.
- La Asamblea General debe ser consciente de que ha elegido unos órganos que deben cumplir con unos fines determinados, por tanto tiene que estar informada sobre la actuación de todos ellos.
- A la Asamblea le preocupa que la sociedad esté organizada, tanto al nivel de gestión como al nivel social.
- La Asamblea deberá intervenir ante el Consejo Rector cuando no obtenga de éste los resultados empresariales que permitan asegurar el capital invertido en la empresa y el mantenimiento de los puestos de trabajo.

6. Cómo hacemos las cosas

Nuestra cooperativa nace con el objetivo, entre otros, de poner en el mercado bienes y servicios; esto supone que tenemos un producto diseñado y que intentamos venderlo; la calidad y el camino de mejora continua nos marcarán hitos para ser cada día más excelentes en la gestión.

Para conseguirlo tenemos una forma de hacer: la necesidad de hacer un plan, los procesos principales, el cliente externo y el cliente interno.

Necesidad de hacer y consensuar un plan

En nuestra empresa como socios sabemos que la responsabilidad de la gestión de la cooperativa corresponde al Consejo Rector.

El Consejo Rector normalmente delega la gestión en un gerente, el cual va a desarrollar, con su equipo directivo, un plan que determine qué es lo que quiere ser la empresa.

Los planes pueden estar a dos niveles: Estratégico (3-4 años) y Plan de Gestión (1 año).

El plan de gestión traslada y concreta las acciones que le permiten a la empresa conseguir desarrollar las estrategias para alcanzar los objetivos a nivel de producto, mercado, proceso productivo y resultados económicos.

El Control del Plan permite al gerente y a su equipo de dirección analizar en qué medida lo que se está haciendo corresponde con lo esperado y cómo nos conduce a lograr los resultados planteados, o por el contrario, no se consiguen los efectos estimados en alguno de los diferentes niveles y hay que corregir las acciones y volver a empezar el proceso que denominamos de planificación, ejecución, control y ajuste.

La planificación permite también que cada órgano de la cooperativa esté en condiciones de cumplir sus responsabilidades, en concreto el Consejo y la Asamblea.

Procesos principales

Un proceso es una secuencia de actividades en las que intervienen personas y bienes, organizadas para producir un resultado.

Normalmente la empresa tiene un proceso básico que es el del "Cumplimiento de un pedido". Este proceso nace con la recepción del pedido, transcurre a través de la fabricación, se entrega y se cobra.

La empresa puede identificar otros procesos que realiza.

Con frecuencia los procesos discurren en la empresa a través de diferentes funciones; esto provoca contradicciones entre objetivos de departamentos y objetivos del proceso.

Las organizaciones se plantean cómo gestionar y mejorar estos procesos.

Cuando se han identificado los procesos y se han determinado los procesos principales se empieza a trabajar para mejorarlos.

Cliente externo

El cliente externo es la razón de ser de la empresa en la que trabajamos.

Es necesario entender al cliente, para que lo siga siendo.

Conocer al cliente significa:

Conocer sus necesidades evaluando lo que le aporta valor, tenemos que conocer cuanto valora cada uno de los componentes tangibles e intangibles que le vendemos.

Al cliente le conocemos preguntándole directamente y escuchándole en todo momento: cuando le preguntamos, cuando reclama, cuando estamos realizando un trabajo en sus instalaciones.

El conocimiento del cliente nos da información que hay que organizar para que sea útil.

Cuando conocemos al cliente hay que clasificar sus expectativas y anticiparse a sus necesidades, de forma que le ofreceremos un producto que podemos realizar con todos los componentes que considera imprescindibles.

Cliente interno

Habitualmente las empresas no tienen excesivos problemas para identificar al cliente externo, pero no suele percibir que dentro también existe la figura del cliente interno al que hay que considerar igual que al externo.

La existencia de procesos en la empresa tal como los hemos definido nos aflora la existencia del cliente interno. Cuando identificamos las diferentes etapas que componen un proceso y las diferentes tareas que se realizan observamos que, para muchos de los que intervienen en el proceso, el punto de partida de su actividad es el final de la actividad de otra persona o departamento que esté en una etapa previa; esto le convierte en cliente del anterior.

Para que cada persona realice su cometido correctamente debe recibir todo lo necesario en las mismas condiciones en las que las recibiría si fuera un cliente externo.

Esta consideración nos ayuda a avanzar en la mejora de los procesos porque, aunque este cliente interno no suele tener capacidad para decidir qué tipo de producto quiere o valora, sí nos plantea niveles de exigencia en cuanto a plazos, acabado y forma de entrega, para que cada uno, en la etapa del proceso que le corresponda, dé lo mejor de sí para satisfacer al cliente externo.

7. Los resultados económicos en la cooperativa

Uno de los aspectos básicos para que las personas dediquen su tiempo al trabajo es la remuneración económica que les reporta. En la empresa cooperativa existen diferentes medios por los que un socio puede obtener ingresos. Sin embargo estos siempre están condicionados a que la empresa obtenga resultados positivos.

Conseguir una rentabilidad sostenida en el tiempo nos garantizará la permanencia de nuestro proyecto empresarial.

Anticipo Laboral

Cada mes, de acuerdo con las horas de trabajo y con la responsabilidad que desarrollan, las personas socias reciben una remuneración económica a cuenta de los resultados económicos que se prevé conseguir. El anticipo laboral se asimila al salario que reciben las personas contratadas, pero no hay que olvidar la provisionalidad mencionada, porque cuando los resultados de la empresa son negativos el socio debe hacer frente a ellos, y/o adaptar los niveles retributivos.

Capital Social

Cuando una persona se incorpora como socio en una empresa cooperativa debe realizar un desembolso económico. Esta aportación se denomina Aportación obligatoria inicial, y va a incorporarse al capital de la sociedad, a nombre de la persona que lo aporta, para financiar las actividades de la empresa. En ocasiones el socio debe hacer una aportación añadida en concepto de cuota de ingreso, la cual se realiza a fondo perdido.

El capital social del socio evoluciona a lo largo del tiempo, aumentando o disminuyendo según los resultados económicos de la empresa que se materializan en retornos.

Interés al Capital

Anualmente, en la Asamblea General Ordinaria, se establece el tipo de interés que se paga al capital; este dinero sólo se pagará si el resultado del ejercicio es positivo y suficiente para satisfacerlos, o si a lo largo del tiempo se han creado reservas de libre disposición, en los fondos propios de la cooperativa, para pagar el importe resultante.

Este importe se percibe por ser socio que aporta capital y lo pone en riesgo para financiar una empresa en la que además desarrolla su actividad laboral.

Las Reservas

Son como el capital, nos permiten financiar las actividades de la empresa.

Las reservas pueden ser obligatorias o voluntarias.

Las reservas voluntarias proceden de la parte del resultado que distribuyen los socios según su criterio.

Las reservas voluntarias pueden ser repartibles o irrepantibles.

Las reservas obligatorias se constituyen con parte del beneficio - excedente, habitualmente un 20% ó 25%.

Las reservas obligatorias también aumentan con el importe procedente de la cuota de ingreso y son fondos no exigibles a la cooperativa hasta su disolución, no pertenecen a ningún socio.

En definitiva las reservas son la garantía del futuro de la empresa.

Fondo de Educación y Promoción Cooperativo (F.E.P.C.)

Este fondo se genera por la distribución de excedentes.

Es un fondo que se debe gastar en diferentes actividades, establecidas por la Asamblea:

- Fomento de la intercooperación.
- Formación de las personas que desarrollan su actividad en la empresa.
- Desarrollo cultural, profesional y asistencial del entorno en el que actúa la cooperativa, y la sociedad en general.

El Fondo debe gastarse cada año, y según la Ley, si queda algún importe sin gastar se invierte en Deuda Pública.

Supone una oportunidad para que la cooperativa desarrolle acciones con impacto social, al margen de su objeto social.

Retornos

Al finalizar el ejercicio económico, que suele coincidir con el año natural, los resultados se distribuyen por parte de la Asamblea general, siguiendo los criterios propios de la empresa dentro de las posibilidades que le permite la Ley de Cooperativas.

Si los resultados son positivos los socios podrán aumentar su capital, crear reservas o aumentarlas, o distribuirse parte en dinero.

Si los resultados son negativos podrán dejarlas pendientes para compensar con resultados positivos, disminuir el capital, disminuir las reservas, y traer dinero a la empresa.

Normalmente se actúa ante las pérdidas igual que como se actúa ante los excedentes.



1.- Organización, orden y limpieza

Esta es una de las áreas clave más importantes de la calidad y productividad. La organización, pocas normas, pero concretas y conocidas para que todos sepan las pautas a seguir en los procesos fundamentales de la empresa; el orden de forma que se sepa dónde tiene que estar cada cosa y la limpieza organizada de forma continua y que se puedan poner objetivos y medir su avance. Esta herramienta tan elemental es auténticamente revolucionaria cuando se lleva con seriedad a todas las áreas de la empresa. Saber que entre un 25 a un 50% de nuestra actividad no aporta valor por tratarse de rehacer lo que se ha hecho mal, pone de manifiesto la "mina" interna que tenemos dentro de la organización a nada que seamos capaces de gestionar eficientemente la organización, el orden y la limpieza. Hay herramientas como las "5 S" que nos darán las pautas a seguir en este logro.

2.- La organización por objetivos

Establecer un marco de objetivos, consensuados con los socios, forma parte de esos pilares básicos de la organización.

Saber dónde vamos, cuáles son las metas a conseguir no puede ser patrimonio de una parte de la organización; no en una cooperativa donde es fundamental que todos sean protagonistas activos.

No se trata de grandes documentos, ni pesados estudios estratégicos, que pueden estar fuera de lugar para muchas pequeñas empresas. Se trata de saber dimensionar bien el negocio, de conocer el tamaño y las condiciones en los que la empresa es viable en un entorno cada día más competitivo, y a esas condiciones ponerles objetivos.

Compartir la ambición de lo que soñamos como nuestra empresa ideal (lo que se llama la "visión"), saber los "por qué" tenemos que actuar así en un momento determinado, es necesario ser compartido por todos para tener una sintonía de actuación. No todo puede estar reflejado en normas y en pautas de actuación escritas, mejor es compartir las ideas de forma que las pautas de actuación sean consecuencia de estos ideales compartidos.

Pocos objetivos, pero suficientemente importantes para que todos se encuentren comprometidos en sus logros.

3.- El trabajo en equipo La autogestión

Los auténticos protagonistas del logro de los objetivos de la empresa son las personas que están en primera línea en la aportación de valor.

Facilitar la creación de pequeños grupos (que pueden ser de dos o más personas), resulta necesario para solucionar los problemas que directamente les afectan. Las aportaciones pueden ser tanto para el logro de un nuevo desafío, como para solucionar un problema que se repite y necesita una solución definitiva.

El apoyo a este tipo de equipos es importante si se quiere apostar plenamente por la autogestión de forma progresiva. Hay que pasar diferentes fases para que los equipos superen la confrontación de ideas, que son patrimonio individual, a generar ideas que son patrimonio del grupo.

Es un campo de aprendizaje importante que todos en la cooperativa tenemos que abordar, pues el éxito o es colectivo o no es de nadie.

4.- El producto/Servicio

El producto es el corazón del negocio. Una de nuestras preocupaciones más importantes va a ser el desarrollar el producto de forma que éste esté satisfaciendo las necesidades del cliente, incluso antes que el cliente las manifieste.

Dentro de este pilar del producto/servicio, tiene especial relevancia el sistema de calidad que hayamos decidido implantar en la empresa. La calidad va relacionada con el rigor a la hora de hacer las cosas. Tener una entidad externa que nos audite es asegurarnos que no vamos a decaer en el empeño.

La otra cara de la moneda es la tecnología, cada día nuestro producto va a necesitar de más tecnología. Hay que vivir el entorno para saber dónde se encuentra la que necesito y poder apoyarme en las instituciones que tienen por misión la generación y difusión de la tecnología y la innovación.

5.- Aprender a aprender

Si fuéramos capaces de sacar una enseñanza útil de cada acontecimiento que vivimos en la empresa, nuestra cultura colectiva sería enorme. Cuántas veces nos sentimos satisfechos porque hemos tenido éxito y pensamos "nos ha salido redondo, ojalá nos saliera siempre así," y sin embargo no somos capaces de reflexionar sobre las causas que han originado ese éxito con el fin de aprender de nosotros mismos y asentar el procedimiento.

Con mucha más razón, cuando hemos tenido un fracaso, un contratiempo; debemos analizar dónde ha estado la causa y poner remedio para el futuro, asegurarnos para no caer en el mismo error una y otra vez. Saber sacar una enseñanza, cuando el mal ya está hecho, es sacar algo positivo de un mal producido.

El error se puede permitir cuando este se produce por primera vez, es lo normal de toda empresa innovadora, cometer errores; pero es inadmisibles la repetición del mismo error.

6.- La cadena de valor

La cadena de valor enlaza desde los proveedores, nuestro propio sistema productivo hasta la entrega al cliente.

La empresa ha roto definitivamente sus muros, y hoy proveedores y clientes forman parte de ese flujo continuo en que se encuentra mi propio sistema productivo. Es el conjunto lo que tendré que optimizar, y no sólo una de las partes si quiero tener ventajas competitivas.

Vivimos en un mundo turbulento, donde los negocios no están quietos ni estables. Esto está obligando a los gerentes a una vigilancia permanente de las oportunidades y amenazas que el sector continuamente está emitiendo.

Será necesario someter a la crítica interna, el cómo y por qué hacemos así las cosas. Hacer reingeniería de mis procesos, para descubrir que hay siempre alternativas que ofrecen nuevas oportunidades, es una sana medida para no quedar anquilosado en procesos caducos.

7.- Vivir al cliente

Vivir al cliente es el aglutinante que une todo el resto de las áreas de gestión.

Todos los productos tienen básicamente los mismos componentes: calidad, precio y plazo. Según haga énfasis en unos más que en otros, tendré diferentes formas de competir.

Vivir al cliente es descubrir cómo me identifican para hacer coincidir lo que le ofrezco con lo que me demandan.

Esta coherencia, que no siempre es fácil de identificar hay que llevarla a toda la empresa. Todos tienen al cliente como fin de su actuación (aunque a veces cueste verlo). Saber qué quiere y cómo lo quiere, no se interpreta desde el puesto de trabajo si el hablar del cliente no forma parte del proceso de comunicación.

Nuestro modelo cooperativo nos facilita ese vivir al cliente porque, como propietarios todos del negocio, sabemos (o debemos saber), que es el cliente el que nos sostiene cuando nos compra a nosotros y no a nuestra competencia.

9 Descubriendo campos de mejora

Organización Orden y Limpieza

- No se limpia de forma sistemática.
- El mantenimiento se hace cuando hay problemas.
- Hay una sensación de desorden en talleres y oficinas.

- Se limpia por campañas, al bajar la presión el desorden vuelve.
- El entorno del puesto es un almacén.
- Los cajones están cerrados y guardan de todo.
- El mantenimiento es reactivo.

Definición de Objetivos

- No hay objetivos, la empresa se mueve por impulsos externos.
- Hay una programación económica pero no es referencia para nadie.

- Hay un plan que elabora la dirección y que luego lo presenta.
- Los objetivos son numéricos.
- No hay cambios, se justifican las desviaciones en el descargo anual.

Trabajo en equipo

- No hay cultura de trabajo en equipo. Cada uno se relaciona con su jefe.
- El trabajo se asigna personalmente.

- Hay una cierta relación cuando hay problemas, se recurre al que más sabe. Las acciones son puntuales.

El producto

- El producto es estable y no cambia.
- Sólo se reacciona ante problemas muy graves.

- Se reacciona cuando los competidores ofrecen mejoras.
- No hay una política clara y conocida, hoy es la calidad, mañana el precio, pasado el plazo, todo está al mismo nivel. Todo es urgente y sin tiempo.

Aprender a aprender

- No hay ningún plan de formación establecido. Se asiste a cursillos en función de necesidades puntuales.
- No hay seguimiento de lo aprendido.

- Hay una asignación económica para la formación, no hay plan.
- A los cursillos, conferencias y ferias no van los que más pueden utilizar el conocimiento, van siempre los mismos.

La cadena de valor

- No hay conciencia del valor. Lo importante es el proceso interno, pero no se dedican medios de mejora.
- De los proveedores sólo interesa el precio.

- Se tiene en cuenta a los proveedores para trasladarles los problemas de los clientes.
- Se pide a otros lo que dentro no se tiene. Se inicia un proceso de mejora.

Vivir al Cliente

- Esta moda del cliente no va con nosotros. Tenemos compradores que siempre nos han comprado.
- Si hay problemas es porque el cliente no sabe apreciar lo que somos.

- Hay conciencia de que determinados clientes son especiales. Al resto se les puede suministrar lo que estos no quieren.
- Al que protesta se le atiende.

Método para determinar áreas de mejora.

El ejercicio lo puede realizar la dirección, como reflexión personal, o con su equipo de colaboradores. La "foto" es mas real cuanto más gente participe.

- Recorra los apartados de izquierda a derecha. Cuando considere que lo que dice el texto del apartado esté superado, pase al siguiente texto. Hasta que encuentre donde pueda situar a su empresa. Marque un punto.
- La unión de estos puntos dará el perfil de la situación.
- La lectura de otros apartados dará pistas para definir objetivos.
- Seleccione lo que considere más urgente para programarlo en el Plan de Gestión. Compare el avance producido. **¡No se haga trampas!**

- Hay preocupación por la limpieza, pero dura poco el orden.
- Se considera que la limpieza y el mantenimiento es un costo.
- En las oficinas no hay ningún método.
- Hay un plan económico que se discute para su aprobación (C. D).
- Se marcan algunos objetivos no numéricos (calidad, formación,...).
- El plan no se revisa, se justifica.
- Ocasionalmente se crean equipos para la resolución de problemas.
- No hay seguimiento y los temas se eternizan por falta de apoyo.
- Hay un programa de generar nuevos productos. Las fuentes de información no son fiables y se define el producto con criterios internos.
- No se cuenta con ningún medio externo como apoyo.
- Hay un plan de formación por niveles.
- El plan busca más la estadística que la polivalencia de las personas.
- El conocimiento se comparte de forma desigual a lo largo de la empresa.
- Hay una selección de proveedores y se actúa más coordinadamente.
- Se intenta mejorar el proceso interno, se consolida muy poco. Hay prisa y todo cuesta más tiempo.
- Se intenta adaptarse a los clientes, pero, ¡son insaciables!
- La organización interna y la relación del cliente son dos mundos diferentes.
- Se mantiene la limpieza por la presión que se ejerce. Las herramientas están donde se utilizan.
- Hay un programa de mantenimiento, pero no se registran las incidencias.
- Se elaboran los objetivos recogiendo opiniones y sugerencias.
- Muchos de los objetivos carecen de concreción y sistema de medida.
- Se revisa pero se cae en los mismos errores.
- Se crean grupos tanto para problemas como para mejoras.
- Siempre son los mismos los voluntarios. No se apoya lo suficiente ni hay reconocimiento.
- Hay un sistema de recogida de datos y opiniones de clientes y proveedores.
- Los productos siempre tienen una referencia, un modelo a seguir.
- No hay una vocación de marcar diferencias.
- Hay un plan de formación personal dentro del grupo. Se comparte el conocimiento con normalidad.
- Se busca la polivalencia mediante la formación.
- El seguimiento no es homogéneo.
- Se establecen pactos con clientes y proveedores. El proceso interno ha mejorado, pero el sistema es más teórico que real, siempre hay algo (o alguien) que rompe la coherencia.
- Se admite que el cliente es lo principal, pero, no hay total coherencia entre política y práctica.
- Al cliente lo viven los directamente implicados, los demás cuando las reclamaciones les afectan.
- La limpieza es sistemática tanto en talleres como en oficinas.
- Hay un convencimiento de que sin este sistema implantado no se puede trabajar con calidad.
- Hay auditorias.
- Existe un método para definir los objetivos, todos lo conocen.
- El plan contiene:
Metas + método + indicadores.
- Se revisa y se aprende de las desviaciones.
- Los grupos se crean de forma natural. Hay clima de grupo.
- Hay apoyo suficiente. Se mejoran las instalaciones y se aprende en grupo.
- Se crea satisfacción trabajando así.
- El sistema de recogida de datos sirve para tomar decisiones diferenciadoras. Se tiene voluntad de diferenciación y se transmite a toda la organización.
- Hay un programa continuado con organismos de apoyo para la mejora del producto y de la gestión.
- El plan se sigue y se cumple. Hay preocupación por el conocimiento, y la polivalencia se extiende generalizadamente.
- Se identifica la formación como la mejor inversión que se puede hacer.
- Se intenta optimizar el conjunto, proveedores, proceso, clientes, aguas arriba y abajo. Todos conocen la importancia de la cadena de valor.
- Toda la organización sabe por qué nos compran los clientes y tratan de mejorar los elementos diferenciadores.
- Los esfuerzos complementarios que se piden a las personas se entienden y realizan cuando hay un cliente al que satisfacer.

10. Todo orientado a los resultados

Para una progresiva transformación de la cooperativa y su entorno se necesitan resultados positivos, los cuales deben programarse en el Plan de Gestión.

Necesitamos un sistema de medida de los resultados para controlar el cumplimiento de estos objetivos.

La Satisfacción del Cliente

Como todos sabemos, los clientes son la razón de ser de nuestra empresa y permanentemente realizamos acciones que desarrollan la estrategia de satisfacerles.

Esta estrategia supone marcar objetivos tales como, fidelizar a los clientes, aumentar el número de clientes, captar clientes en otros países, conseguir aumentar el volumen de ventas por cliente, etc.

Medir directamente esta satisfacción y no interpretarla es caminar con datos firmes.

La Satisfacción de las Personas

En la empresa trabajan las personas y desarrollamos estrategias para hacer realidad el que son el activo más importante, por lo que hay que cuidarlo, desarrollarlo y movilizarlo.

Esta estrategia desarrolla objetivos relacionados con el hecho cooperativo, con la motivación, con la fidelización, con la polivalencia, con la formación cooperativa y profesional, con la remuneración, con la higiene y salud laboral, etc.

Las encuestas que permiten medir esta satisfacción nos darán las pistas de mejora de este fundamental objetivo.

Los Resultados Económicos

La supervivencia de nuestra empresa tiene mucho que ver con la satisfacción de los clientes y de las personas, pero si no tiene un traslado a resultados económicos y financieros, no será posible.

Los resultados económicos nos llevan a objetivos de beneficio, de mejora de los fondos propios, de mejora de la situación de tesorería, de rentabilidad del capital, de rentabilidad de las inversiones; en definitiva de objetivos que aseguren la capacidad económica y financiera de la empresa, y permiten afrontar el desarrollo de la misma y de su entorno.

11

Proyecto de objetivos para el año

Panel de mando

- **Indicadores posibles sobre Clientes**

- Índice de satisfacción de clientes
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Retención de clientes
- Volumen de ventas con nuevos clientes
- Volumen de ventas con clientes extranjeros
-
-
-



- **Indicadores posibles sobre las Personas**

- Asistencia a reuniones
- Nivel de satisfacción
- Encuestas
- Antigüedad en la empresa
- Horas de formación
- Resultado de la formación
- Sugerencias de mejora por persona
-
-
-

Metodología

los indicadores son los que defina cada empresa en función de sus objetivos, debe medirlos a lo largo del tiempo en que se mantenga el objetivo.

El indicador debe medir bien el objetivo y debe ser fácil de obtener.

$$\text{OBJETIVO} = \text{META} + \text{METODO} + \text{MEDIDA}$$

Conocer nuestra empresa y saber si estamos asegurando su supervivencia, nuestros puestos de trabajo y el capital invertido, nos exige medir.

Históricamente la medición de los resultados de la empresa se ha hecho considerando solamente una perspectiva económica – financiera; actualmente necesitamos medir algo más, aquello en lo que basamos nuestro presente y el desarrollo futuro.



• **Indicadores posibles sobre los Resultados Económicos**

- Beneficio sobre ventas
- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera
- % Gastos de personal sobre valor añadido
- Equilibrio patrimonial (Fondos Propios/Deudas)
-
-
-

• **Indicadores posibles sobre la Organización**

- Plan de implantación "5S"
- Índice de rechazos internos y externos
- Número de equipos de mejora
- Documentación de los procesos de trabajo
- Inversión anual en Nuevas tecnologías
- Rotación de existencias
- Tiempo medio desde aceptación hasta entrega
-
-
-

Recomendaciones

El número de indicadores no debe ser excesivo. Necesariamente cada objetivo tiene que tener un indicador.

- Pequeña empresa: Máximo 3 indicadores por cada área.
- Mediana empresa: Entre 3 y 5 indicadores por área.
- Gran empresa: Según el número de objetivos, habitualmente tiene más de 5 indicadores por área.

En los apartados que se relacionan se establecen indicadores y cada empresa los desarrollará según sus características particulares.

12

La autoevaluación un método de medida de la excelencia

Hay un "EFQM" a tu medida

La autoevaluación "EFQM" es un sistema de medida que permite conocer el nivel de eficacia de la organización con referencia a un modelo general. Este sistema de medida, que no está pensado específicamente para las cooperativas, tiene la ventaja de estar generalizado en Europa y es una herramienta eficaz tanto para las grandes empresas como para las pequeñas. Existen diferentes niveles de autoevaluación en función del objetivo que persiga la empresa con este examen. En Euskadi el método se ha generalizado y son muchas las empresas que lo han aplicado para descubrir áreas de mejora.

La Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad "Euskalit", tiene como misión la de ser compañero de viaje y apoyo en este camino hacia la excelencia.

La relación con las personas que constituyen la organización

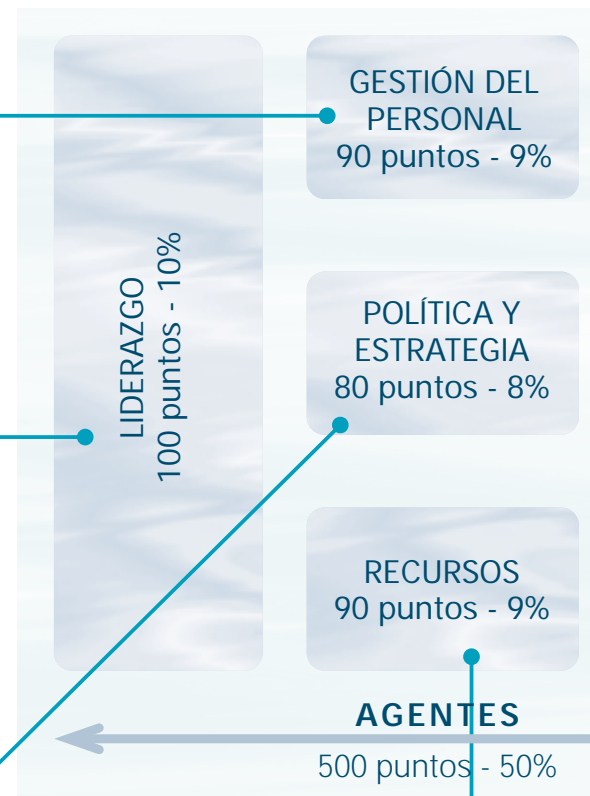
- Consideradas como **recursos**.
- Consideradas como **actores**.

El motor del modelo

- El **progreso real** de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo de dirección como creadores de una cultura empresarial cooperativa y de un estilo de gestión.

La planificación a medio y largo plazo

- Define y materializa la organización su **misión** y **visión**, mediante una **estrategia** enfocada hacia los actores, apoyada por **políticas, planes, objetivos** y procesos adecuados.



El núcleo de la gestión clásica

- Cómo se planifican y gestionan los **recursos** internos y la relación con los **colaboradores** externos en apoyo de la política y estrategia, y de la **eficacia de los procesos**.

El núcleo del modelo

- Cómo se gestionan y mejoran los **procesos** en apoyo de la política y estrategia, y **para generar valor de forma creciente** para los actores.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización

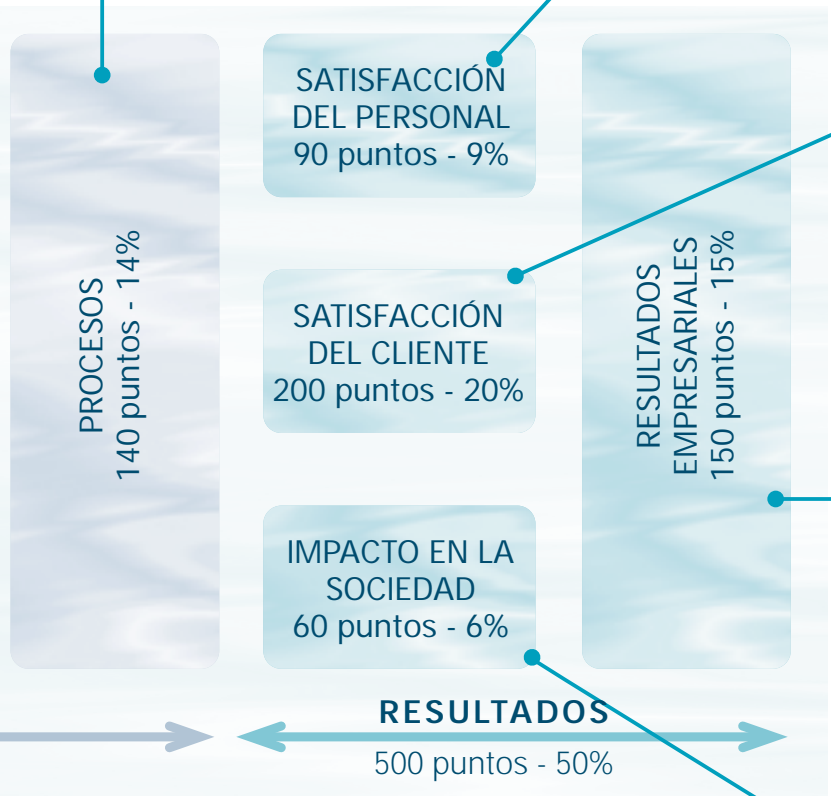
- Medidas de **percepciones**.
- Indicadores.

La satisfacción de las necesidades de los clientes externos

- Medidas de **percepciones**.
- Indicadores.

La medida en que se alcanzan las metas y objetivos

- **Resultados** clave.
- **Indicadores** clave.



El cumplimiento de la responsabilidad de la organización con la sociedad y la satisfacción de las expectativas de ésta

- Medidas de **percepciones**.
- Indicadores.

13

El
compromiso

"Quien anda de puntillas no puede mantenerse de pie; quien camina dando grandes pasos no llegará lejos". Tao - Te - King.

El compromiso de la mejora no tiene fin. Nos encontramos navegando en aguas turbulentas donde, además de los esfuerzos que hay que hacer para mantenerse a flote, tenemos que tener las ideas claras para saber cómo debemos orientar nuestra embarcación para conducirla al puerto deseado.

Con frecuencia nos planteamos ¿cuál es el camino?, ¿Por dónde deberíamos empezar?, ¿Todos tenemos que aplicar las mismas cosas, tanto las empresas grandes como las pequeñas?, No, no todo es para todos, o por lo menos, no con la misma intensidad.

El "puente" que hemos presentado en este documento está pensado en que sea útil tanto para las empresas pequeñas como para las pequeñas/medianas. Los siete sillares que contiene el modelo, se complementan unos con otros dando solidez al negocio y ofrecen el suficiente campo de reflexión como para avanzar con éxito a través de objetivos exigentes pero realistas.

Partiendo de estas, u otras reflexiones, tenemos que descubrir nosotros mismos el camino a seguir, pues sólo el convencimiento personal tiene la fuerza necesaria como para no desfallecer en el intento. Hay que estar firmemente seguros de que lo que queremos se va a mantener en el tiempo, única forma de transmitir a toda la organización que el proyecto va en serio. Ser constantes, ¡pelmas hasta la saciedad! Es la única forma de transmitir la seriedad de los objetivos, para poder exigirlos.

En nuestras empresas cooperativas, donde la autoridad se gana por el prestigio personal, es más importante lo que hacemos, que lo que decimos. De la coherencia entre el mensaje y la acción sale la validez que da la organización a los objetivos de mejora.

El compromiso del directivo es clave en esta inducción hacia la mejora. Realmente no dependerá de nosotros ser "líderes en el sector", con seguridad no tenemos ni dimensión, ni medios para intentarlo, pero ser "líderes en la gestión" sólo depende de nosotros mismos; no depende ni de tamaño, ni de los medios; depende de la voluntad de una persona y de su capacidad de generar un "pacto" con capacidad de arrastre.

Todo tiene un precio, si estamos dispuestos a pagarlo, tenemos un camino que recorrer con pasión, entrega y constancia.

No nos dejemos engañar, lo simple y sencillo de entender no quiere decir fácil a la hora de aplicarlo en toda su extensión.

La aplicación la tenemos en la primera piedra: organización, orden y limpieza; sencillo, ¡pero qué cantidad de energía es necesaria para que se cumpla en su totalidad!

Querer subir los escalones de la excelencia sin tener bien asentados los cimientos y los pasos sucesivos, es dejarse llevar por las modas y huir de lo que verdaderamente necesita la organización.

Las empresas a medida que se hacen más grandes, tienen que reforzar el "puente" con otras herramientas complementarias. No bastarán los siete sillares básicos, sino que sobre estos se tendrán que asentar otros, de forma que configuren una construcción a la medida, que sea también estable y firme.

El éxito es el fruto del esfuerzo diario, no dejemos nada al azar, porque aquel que cree en lo que dice la bola de cristal acabará comiendo vidrio molido.

14 Sugerencias

Sugerencias para el uso del documento

Estas notas finales pretenden ser una reflexión conjunta entre los redactores y el lector sobre la posible utilización del documento.

Además de su lectura individualizada, pensamos que el documento podría ser utilizado como tema de difusión o de estudio en tu cooperativa. Siempre hemos pensado que este tipo de información debería ser clasificada como de "anti-copyright", es decir, que se permita, ¡y se aplaude!, que se saquen todas las copias que sean necesarias para esta difusión interna.

La presentación que se ha realizado para cada tema permite tanto, una posterior utilización en forma de "paneles", si bien los textos deberían ser adaptados a esta utilización, como, si así se sugiere, una ampliación de los contenidos en forma de fichas individuales que permitan profundizar en aquellos temas que interesen.

Te pedimos pues tu opinión y sugerencias tanto para mejorar el documento actual, como para la posible continuidad del mismo.

La recogida de sugerencias en el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi se realizará a través de:

Juan Luis Arrieta Pagaldai

Fax 945 12 22 63

E-mail: info@csce-ekgk.org

Web: [http:// www.csce-ekgk.org](http://www.csce-ekgk.org)

Parte de las fotografías utilizadas en esta edición, han sido tomadas de las siguientes publicaciones:

Bizkaia de Iñaki Arteta e Iñigo Camino.
Edición de la Diputación Foral de Bizkaia.
Donostia - San Sebastián.
Edición del Ayuntamiento de San Sebastián.
Euskal Herria - Un pueblo.
Fotografías de Gonzalo Martínez Azumendi.
Edición de Sua Edizioak.