

Orígenes, elementos determinantes y resultados de un exitoso proceso de colaboración entre competidores y otros agentes: el *cluster* de la Alta Cocina Vasca

Origins, determinant factors and outcomes of a successful collaborative process among competitors and other actors: the *cluster* of Basque Haute Cuisine

COVADONGA ALDAMIZ-ECHEVARRÍA¹

M. SOLEDAD AGUIRRE¹

M. GLORIA APARICIO¹

Universidad del País Vasco (España)

Recibido el 28 de diciembre de 2012, aceptado el 26 de abril de 2013

Nº de clasificación JEL: M31, M21

DOI: 10.5295/cdg.120385ca

Resumen:

El País Vasco es internacionalmente reconocido por su gastronomía y sus grandes cocineros; de hecho, es el territorio del mundo con más estrellas Michelin por kilómetro cuadrado. Esta notoriedad e imagen repercuten muy positivamente en todo el sector gastronómico y en la imagen y proyección turística del País Vasco y se ha logrado gracias a la labor sostenida de un grupo inicial de cocineros, a los que siguieron otros, que realizan importantes esfuerzos de colaboración, sin dejar de competir entre ellos (tratándose de un claro ejemplo de cooptation). El análisis de la relación entre estos grandes cocineros vascos y su entorno, permite identificar un cluster que actualmente se encuentra en fase de madurez con un futuro esperanzador y que ha arrojado importantes beneficios al sector, a cada uno de sus integrantes y a la región en su conjunto muy especialmente en términos de innovación, notoriedad y reputación.

Para la realización de este trabajo se ha utilizado, además de la revisión bibliográfica y documental pertinente, una metodología cualitativa, consistente en la realización de entrevistas en profundidad a los siete cocineros fundadores y patronos del Basque Culinary Center (primera Facultad Universitaria de Estudios Gastronómicos de Europa, dependiente de la Universidad de Mondragón).

El trabajo es uno de los frutos extraídos de un contrato de colaboración entre el “Instituto de Economía Aplicada a la empresa” de la UPV/EHU e “Innobasque” (Agencia Vasca para la Innovación), en el que esta última fijó tanto los objetivos de la investigación como la metodología a utilizar.

¹ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dpto. Economía Financiera II, Avda. Lehendakari Aguirre, 83, 48015, Bilbao (Bizkaia). covadonga.aldamiz@ehu.es; marisol.aguirre@ehu.es; gloria.aparicio@ehu.es

Palabras clave:

Coopetition, Cluster, Marketing Estratégico, Marketing Turístico.

Abstract:

The Basque Country is internationally famed for its cuisine and chefs. It is the geographical place of the world with more Michelin stars per square meter. This great reputation impacts positively on the entire gastronomic industry (restaurants and so on) and on the touristic image of the Basque Country and has been achieved due to the sustained efforts of an initial group of chefs, followed by others, that made and still make major efforts to collaborate and, at the same time, compete with each other (as a clear example of coopetition). The analysis of the relationship between these basque chefs and their environment, allows us to identify a cluster, which is currently in phase of maturity with a promising future and has yielded significant benefits to that industry in general, each of its members in particular and to the region as a whole especially in terms of innovation, notoriety and reputation.

This paper is one of the main results of a cooperation agreement between the “Institute of Applied Economics to Business” (University of the Basque Country) and “Innobasque” (The Basque Agency for Innovation), in which the latter fixed the research objectives and the methodology. So the main methodology we used in order to develop this paper, in addition to the review of the relevant literature, was a qualitative one. We did seven in-depth interviews to the chefs founders and patrons of Basque Culinary Center (the first University in Europe on Gourmet Studies).

Keywords:

Coopetition, Cluster, Strategic Marketing, Turistic Marketing.

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

El País Vasco es internacionalmente reconocido en la actualidad por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus afamados restaurantes. Esta notoriedad, que repercute muy positivamente en la imagen de la región, se ha logrado gracias a la labor de un grupo inicial de cocineros, a los que siguieron otros, que realizaron y siguen realizando de manera colaborativa, importantes esfuerzos orientados a la innovación, a la mejora continua y a la difusión de la cultura vasca a través de su gastronomía.

En esta línea, INNOBASQUE, agencia vasca de innovación impulsó el trabajo de investigación que presentamos en este artículo, dentro del desarrollo de dinámicas de innovación, y en concreto de la dinámica de Sociedad Efi-saludable (una línea de actuación que requiere la colaboración y *co-creación* entre agentes que muy frecuentemente se perciben unos a otros como competidores, desarrollando así barreras que dificultan los procesos de innovación).

Expondremos por tanto el análisis y los resultados derivados de este trabajo de investigación cualitativa realizado sobre lo que, para las autoras del mismo, se trata de un claro caso de éxito de *Cluster*, que a partir de ahora denominaremos el *Cluster de la Alta Cocina Vasca*. Este *Cluster* es el legado de más de 30 años de historia de colaboración activa entre competidores que, aun habiendo llegado ya a su etapa de madurez, parece tener todavía un futuro prometedor. Aunque el trabajo es de tipo exploratorio, estimamos que las conclusiones extraídas permiten perfilar los principales factores del éxito de este *Cluster*.

Efectivamente, el análisis de la relación entre estos grandes cocineros vascos y su entorno, permite identificar un *cluster*, es decir, “una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, que **compiten pero también cooperan**” (Porter, 1998: 199). Aunque este trabajo emana de un estudio basado en la realización de entrevistas en profundidad a los grandes cocineros fundadores del *Basque Culinary Center*, ellos no se presentan a sí mismos como integrantes de un *cluster*, ni hacen referencia explícita a las relaciones de *coopetition* que mantienen, pero entendemos su labor como un referente claro de estos dos conceptos.

Pretendemos por ello que sirva para extraer algunas conclusiones acerca de los factores que pueden propiciar la generación de un *cluster* y su mantenimiento exitoso a lo largo de muchas décadas, así como los potenciales resultados derivados de la misma para sus integrantes y/o la región en el que éste se crea y desarrolla.

Muchos *clusters*, como es el caso que nos ocupa, surgen de manera espontánea y van tomando forma gradualmente a lo largo del tiempo. Las causas que actúan como detonantes en su formación pueden ser muy diversas. Una explicación de este fenómeno es la que propuso Porter en 1990 mediante el “*diamante de la ventaja competitiva*”. Porter afirma que este fenómeno se desarrolla cuando en un territorio se consigue un entorno favorable, se genera un proceso acumulativo y nuevas empresas tienden a instalarse donde ya existen otras similares. Ésta parece la explicación de fondo de la formación del *Cluster de la Alta Cocina Vasca* y su evolución; si bien el éxito del mismo se debe tanto a factores de tipo histórico, cultural y social como de tipo personal por el perfil humano de sus integrantes, tal y como veremos más adelante.

1.1. El *Cluster* como herramienta de colaboración, generación de capital social y conocimiento tácito

Actualmente, está plenamente aceptado que las fuentes del incremento de la prosperidad y competitividad de una empresa dependen tanto de aspectos internos como, de acuerdo con los postulados de Porter (1990), de la interacción o la relación con otros factores y agentes externos y especialmente con aquellos ubicados en una misma zona geográfica. Es decir, el rendimiento y resultados de una empresa van más allá de la misma, y se explican fundamentalmente por su entorno, la actividad del resto de los agentes y, sobre todo, por la interacción entre ellos.

Así a lo largo de las dos últimas décadas se ha desarrollado una visión de la competitividad de los sectores y de las empresas que los conforman, analizada a través de la red de vínculos que éstas generen con otras empresas ubicadas en una misma zona geográfica. El interés del tema ha ocupado tanto a la comunidad científica, analizando los criterios de actuación y las posibilidades de su generalización desde las experiencias exitosas, como a la política industrial de muchos gobiernos locales de todo el mundo, para la fijación de prioridades y la definición de políticas públicas de actuación tendentes a potenciar la competitividad de los sectores y regiones a los que representan.

Como decíamos en el anterior epígrafe, el *cluster* puede definirse como un grupo o red de empresas y otros agentes pertenecientes a sectores similares o relacionados y que están ubicados geográficamente próximos, generándose así determinadas externalidades que derivan de factores económicos, sociales e históricos (Rocha, 2004; Inkpen, A.C. y Tsang, E.W.K, 2005 y Rocha y Sternberg, 2005), siendo los dos últimos, a nuestro juicio, claramente determinantes del éxito del *Cluster* de la alta cocina vasca y pudiendo ser un factor que ayude a su continuidad en el futuro. Obviamente la “suerte”, en el sentido que apuntan Bresnahan *et al.* (2001) y las habilidades profesionales y sociales de buena parte de los integrantes actuales e iniciadores de este *Cluster*, también han podido desempeñar un papel crucial.

Partiendo de la definición de *Cluster* propuesta por Porter que exponíamos anteriormente (concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero también cooperan - Porter, 1998: 199), es generalmente aceptado que el principal efecto positivo de los *clusters* es, que, el hecho de que la proximidad geográfica facilita las interacciones de tipo red entre los agentes participantes de alguna de las cuatro fuerzas subrayadas, reduciendo los costes de transacción impuestos por la distancia geográfica.

Según lo señalado por la OCDE (1999), un *cluster* representa una forma de agrupación diferente de la tradicional, por lo que conviene distinguirla de otro tipo de agrupaciones como las asociaciones sectoriales. De acuerdo con Malmberg *et al.* (1996), los *clusters* se distinguen por abarcar actividades tecnológicamente relacionadas y con un énfasis principal en la innovación, tal como sucede en este caso.

Aunque la concentración geográfica de un determinado número relevante de empresas es importante para impulsar la prosperidad económica de algunas regiones, no es suficiente para garantizar que éstas logren encarar con éxito procesos de cambio y ajuste. Para afrontar desafíos dinámicos, junto a los beneficios espontáneos que se generan como fruto de la

aglomeración para el conjunto de las empresas ubicadas en un *cluster*, es necesario además que las empresas de una región adopten el hábito de trabajar de forma conjunta; es decir, que aprendan a cooperar. De tal forma, si de las economías externas espontáneas se obtiene la eficiencia colectiva pasiva, las actuaciones conjuntas de las empresas darían lugar a la eficiencia colectiva activa.

En torno a los postulados de Porter en el ámbito de las relaciones entre organizaciones, surge también el término *Coopetition* (*competition + collaboration*), que propusiera en 1993 John Ray Noorda (CEO de Novell entre 1982 y 1994) y formalizaran en 1996 los profesores Brandenburger y Nalebuff¹. El término en cuestión hace referencia al mantenimiento de una relación competitiva entre empresas de un mismo sector y a la vez, a la generación de redes de colaboración entre ellas y ampliadas a agentes de muy diversa índole, pero relacionadas con las empresas competidoras que constituyen el centro de la red de colaboración (Newlands, 2003). Se trata con ello de aprovechar las ventajas de la competencia y de la colaboración, bajo la premisa de que, fruto de dicha colaboración, pueden extraerse ventajas competitivas para todos los miembros de la red, tal y como a lo largo de las páginas siguientes veremos que ocurre en la red de los grandes cocineros vascos.

Todo *cluster* tiene un período de evolución, un ciclo vital, es decir: nacen, crecen, evolucionan y desarrollan, maduran, se transforman y finalmente entran en declive e incluso mueren (Anderson *et al.*, 2004, Vazquez, 2006, Sölvell, 2009, Vidal y Lopez, 2011). Si bien es cierto que aunque a menudo se alude al declive de los *clusters*, tras un proceso más o menos prolongado de madurez, entendemos que al *Cluster* de la Alta Cocina Vasca podemos situarlo en una fase de alto desarrollo, o incluso principios de la madurez, pero con un largo y prometedor recorrido por desarrollar en el futuro.

Es importante también señalar, a efectos de los objetivos de este trabajo, que el caso que nos ocupa arroja evidencias en torno a la idea, cada vez más difundida y contrastada, de que el capital social diferencial de una empresa o el que aporta a la misma su pertenencia a un *cluster*, constituye un recurso estratégico muy valioso para alcanzar mayores resultados en general y de innovación en particular (Bell, 2005; Bell and Zaheer, 2007; Casanueva *et al.*, 2011) derivados, en este último caso, del efecto de la difusión del conocimiento y de la cooperación que normalmente se produce en un *cluster* geográfico (tal y como apunta Sölvell, 2009: 33-34 con los datos del *European Cluster Observatory* -www.clusterobservatory.eu-)

Estimamos que este *Cluster* de la Alta Cocina Vasca aporta una red de conocimiento tácito para todos los actores pertenecientes al mismo, caracterizada por un alto grado de cooperación, amistad y confianza entre las partes que la conforman, que han sido claves para convertir al País Vasco en un referente de éxito internacional en la materia.

Todo ello confirma las hipótesis y resultados de múltiples trabajos científicos relativos a los *clusters* geográficos que afirman y demuestran que la proximidad geográfica facilita el intercambio de conocimiento, especialmente el de carácter tácito y que los compañeros de la

¹ No está clara la paternidad del término; mayoritariamente se le atribuye a Ray Noorda, Directivo de Novell, pero fueron los profesores Brandenburger, A.M. Nalebuff, B.J. los primeros en formalizar el concepto y sus principios en el libro titulado: “*Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That’s Changing the Game of Business*”, publicado en 1996. En la bibliografía de este artículo referenciamos su traducción al español publicada en 1997.

red constituyen muchas veces una de las fuentes principales de nuevas ideas y conocimiento (Pouder y St. John, 1996; Capello y Faggian, 2005; Mu *et al*, 2008), tal y como veremos que ha ocurrido muy especialmente en el caso de los cocineros más jóvenes entrevistados. Como afirman Casanueva *et al.* (2011), entre los beneficios que supone el capital social para una empresa que se halle ubicada en una red se incluyen: acceso privilegiado a información y conocimiento, oportunidades preferentes para nuevos negocios, reputación e influencia, y todo ello se refleja con precisión en el caso estudiado y que describimos a continuación.

2. METODOLOGÍA Y FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

Como explicábamos anteriormente, los resultados que más adelante presentaremos están basados en la información directamente facilitada por los cocineros socios fundadores del *Basque Culinary Center (BCC)*, uno de los más recientes, tangibles y ambiciosos frutos del *cluster* y que, posiblemente, vaya a ser el fruto más positivamente determinante de su futuro.

Recurrimos a una metodología cualitativa por ser la más indicada para el contexto de nuestra investigación y basándonos en el tipo de razones que en 1990 apuntara Patton y que citamos textualmente: *“los métodos cualitativos permiten realizar estudios en profundidad y detalle. Abordar un trabajo de campo sin estar constreñido por categorías de análisis predeterminadas contribuye a la profundidad, apertura de miras y detalle de la investigación cualitativa. Los métodos cuantitativos, sin embargo, requieren el uso de medidas estandarizadas de forma que las perspectivas y experiencias de las personas deben ser ajustadas a unas categorías de respuesta predeterminadas a las cuales asignar números. La ventaja de un enfoque cuantitativo es que es posible medir las respuestas de un gran número de gente a una serie limitada de cuestiones, por tanto facilitando la comparación y la agregación estadística de los datos. Por el contrario, los métodos cualitativos típicamente producen una gran riqueza de información detallada acerca de un número más pequeño de gente y casos.”*

La técnica de recogida de información utilizada fue la entrevista en profundidad que es el método cualitativo más utilizado en investigación organizacional y además es una herramienta de investigación muy flexible y valiosa para contextos de investigación como el definido para este trabajo (Breakwell, 1995; Larsson and Lowendahl, 1996 y Lee, 1999).

Grande y Abascal (2009, pp.79 y 80), describen algunas de las situaciones en las que es conveniente realizar entrevistas en profundidad y entre ellas, destacamos las siguientes porque encierran las razones por las que optamos por ello:

*–“Cuando es preciso obtener **información muy compleja** que no puede recogerse a través de preguntas simples como las que suelen figurar en los cuestionarios (...) en este caso no sirven las encuestas, porque las respuestas poseen muchos matices que una encuesta es incapaz de recoger”*

*–“Cuando se desea obtener **información de profesionales, como empresarios** (...) que pueden proporcionar opiniones y juicios muy ricos con relación a su actividad. En estos casos, los cuestionarios resultan un freno para obtener todo el potencial de información que estas personas pueden proporcionar. Es mejor dejarles hablar libremente, guiando la conversación con un guión previamente elaborado.”*

A fin de que las entrevistas, a las que acudíamos siempre al menos dos personas, fueran ágiles, operativas y pudiéramos extraer de ellas la máxima información posible, tal y como recomiendan estos autores y tantos otros (por ejemplo, Trespalacios J.A., Vázquez, R. y Bello, L., 2005), elaboramos un guión general de posibles cuestiones que enviamos por correo electrónico con anterioridad a la cita, a cada uno de los entrevistados. La idea era que tuvieran claros los objetivos que pretendíamos y que el día de la entrevista todo fluyera lo mejor posible, sin desviarnos hacia cuestiones colaterales y poco relevantes que consumieran excesivo tiempo de los entrevistados (todos ellos personas muy ocupadas).

Tabla 1

Ficha técnica de estudio empírico

Personas entrevistadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juan Mari Arzak, del restaurante ARZAK (San Sebastián, tres estrellas Michelin) 2. Pedro Subijana, del restaurante AKELARRE (San Sebastián, tres estrellas Michelin) 3. Hilario Arbelaitz, del restaurante ZUBEROA (Oiartzun, Gipuzkoa, actualmente con una estrella Michelin aunque durante 16 años, tuvo dos) 4. Martín Berasategi, del restaurante MARTIN BERASATEGUI (Lasarte-Oria, Gipuzkoa con tres estrellas Michelin; y que ostenta un total de siete estrellas en diferentes restaurantes de Barcelona, Sevilla y Tenerife) 5. Andoni Luis Adúriz, del restaurante MUGARITZ (Rentería, Gipuzkoa, dos estrellas Michelin y considerado el tercer mejor restaurante del mundo según la lista Pellegrino) 6. Eneko Atxa del restaurante AZURMENDI (Larrabetzu, Bizkaia, dos estrellas Michelin en el momento de realización del estudio pero que a finales de 2012 consiguió su tercera estrella Michelin) 7. Karlos Aguiñano, por razones de agenda, no fue entrevistado pero analizó el fruto de la investigación publicado en forma de caso por Innobasque, dio su visto bueno y además nos envió por escrito toda la información requerida.
Fecha del análisis y Técnica de Recogida de Información	<p>Abril-mayo de 2011</p> <p>Entrevistas en profundidad de dos horas y media de duración media</p>
Cuestiones analizadas	<ol style="list-style-type: none"> 0. Características del cocinero, cuestiones relevantes de su trayectoria y de su negocio 1. Origen y evolución de la red de colaboración 2. En qué se concreta la colaboración 3. Cómo se desarrolla actualmente la colaboración 4. Resultados de la colaboración: luces y sombras 5. Otros posibles agentes de la red de colaboración 6. Cómo ven el futuro de su relación 7. Recomendaciones 8. Cualidades personales 9. Factores de éxito en sus restaurantes

Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la técnica de recogida de información utilizada, los resultados y conclusiones de esta investigación no son extrapolables a ningún otro colectivo ni pueden expresarse en términos cuantitativos, por lo que vamos a exponerlos de una manera más cualitativa e incluso, literaria, aludiendo expresamente a algunas de las afirmaciones literales que formularon los entrevistados.

Para comenzar podemos afirmar que, como todos los entrevistados reconocen, gracias en gran medida al esfuerzo de colaboración sostenida entre los grandes cocineros, iniciado hace ya más de treinta años y, en principio, con intereses meramente pro-culturales, muchos cocineros vascos de hoy en día, y sus respectivos negocios, constituyen un referente mundial que sitúa al País Vasco como un polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales². Por todo ello, entendemos que éste constituye un claro caso de *Coopetition*, del que han salido beneficiados tanto sus actores principales como la totalidad del sector gastronómico vasco e incluso el propio territorio en su conjunto.

Además, tal y como se desprende de las entrevistas y de la pasión y emoción con que los cocineros hablan, se constata que la historia de colaboración entre ellos se apoya en un fenómeno social y cultural ligado a la tradición gastronómica y a la idiosincrasia del País Vasco.

A menudo se atribuye al País Vasco un mayor espíritu solidario y cooperativo (Aldamiz-echevarría y Aguirre, 2009) que parece reflejarse en hechos tales como que, según datos de los que se hizo eco en su día toda la prensa española (diciembre 2009), el País Vasco era la comunidad más activa en la donación de órganos (superando en un 11% la media española de 34,3 donantes por millón). Estos datos se ratificaron en 2010 cuando, a pesar del descenso del número de accidentes de tráfico, en el País Vasco siguieron aumentando las donaciones³ (mientras que en la media española cayeron por primera vez en diez años). Considerando además que España es líder mundial en donación de órganos, eso sitúa al País Vasco en el liderazgo mundial.

Otro de los indicios que desde el ámbito empresarial apunta en esta dirección, es el hecho de que según datos del Ministerio de Trabajo (Dirección General de la Economía Social), recogidos en el Observatorio Español de la Economía Social⁴, el 18% del empleo total generado en 2009 en esta región es en empresas cooperativas y de economía social (porcentaje sólo superado por Andalucía -19%- , región con especial densidad de cooperati-

² En el año 2011, Gipuzkoa suma diecisiete estrellas de la Guía Michelin, lo que supone que es el lugar del mundo con más distinciones de este tipo por habitante. El 24 de noviembre de 2011 se hizo pública la Guía Michelin 2012 en la que se mantienen todas las estrellas de los restaurantes vascos e incluso se otorga una nueva estrella a un restaurante local, en este caso en Bilbao (Bizkaia); el restaurante Nerua del Museo Guggenheim Bilbao, dirigido por el cocinero Josean Alija (<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1014028>).

³ Ver noticia de prensa al respecto en: <http://www.elcorreo.com/alava/v/20110112/pvasco-espana/donacion-organos-crece-euskadi-20110112.html>

⁴ Puede verse en el Observatorio Español de Economía Social: <http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-social-laboral-evolucion-empleo-cooperativas.php?PHPSESSID=a39cfef918fc4e5c40e38e25fad183b>
Igualmente en el último Observatorio Vasco de Economía Social (2012) en el Informe de Situación de la Economía Social Vasca (noviembre 2012, se recogen también porcentajes similares que pueden verse en: http://www.gezki.ehu.es/p281-content/es/contenidos/organo/behatoiki_info/es_behat_1/adjuntos/InformedeSituaci%C3%B3ndelaEconom%C3%ADaSocialVasca20112012.pdf

vas agrarias). De hecho, el grupo cooperativo vasco Mondragón es un fenómeno empresarial estudiado por su éxito como cooperativa en la mayor parte de universidades europeas. Es también reseñable que, según Alberto Cereijo, director de *Setem Hego Aizea*, entidad organizadora del Congreso sobre Comercio Justo celebrado en San Sebastián en 2008, el País Vasco era entonces la segunda comunidad más solidaria de España y la pionera en comercio justo.

A este respecto, cabe comentar que, prácticamente todos los entrevistados, destacan como básicos para la colaboración esos valores de compartir tan vinculados a la cultura vasca.

Incluso el fenómeno social de la “cuadrilla” de amigos que además se juntan a menudo a cocinar y comer en sociedades gastronómicas (“*txokos*”), tan propio de la cultura vasca y poco frecuente en otros territorios, generaba un caldo de cultivo muy propicio para que surgiera la colaboración, casi de manera espontánea y que además resultara exitosa y duradera en el tiempo.

Cabe destacar que cuando preguntamos a los cocineros acerca de las posibles “sombras” en este esfuerzo de colaboración y de sustento del grupo, y ante nuestra insistencia, reconocen que, igual que en cualquier colectivo humano, en ocasiones también hay diferencias y conflictos. El papel conciliador y siempre ecuánime que en estos naturales conflictos desempeña Pedro Subijana, al que todos valoran como gran cocinero y gran persona, es reconocido unánimemente de manera muy positiva⁵. Y, en cualquier caso, afirman sin titubear que el respeto, la amistad y el beneficio común priman sobre las tensiones lógicas de personas con talento, carácter y circunstancias propias, en ocasiones de fuerte responsabilidad y gran tensión.

Abundando en estas ideas, pero añadiendo algún matiz diferente y relevante, es interesante explicar cómo nació lo que hemos denominado el “*Cluster de la Alta Cocina Vasca*”. El primer hito que marca el inicio de este movimiento de colaboración entre competidores data de 1976, año en el que se celebró en Madrid una mesa redonda entre cocineros de diversas procedencias geográficas, organizada por la revista Club del Gourmet -aún en sus inicios y la única especializada en el sector en aquellos años-. Dos de los entrevistados, Juan Mari Arzak y Pedro Subijana, asistieron a esa reunión e, imbuidos por las ideas de Paul Bocuse y de la *Nouvelle Cuisine*, vieron reflejadas sus inquietudes y sintieron que lo que estaban haciendo los cocineros franceses podía reproducirse perfectamente en el País Vasco e, incluso, mejorarse. Con este objetivo, se pusieron en contacto con otros profesionales de la cocina próximos a ellos geográficamente y constituyeron el “grupo de los doce” de lo que entonces se llamó la Nueva Cocina Vasca (Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Ricardo Idiáquez, María Jesús Fombellida, Pedro Gómez, Manuel Iza y Jesús Mangas, Patxi Kintana, José Juan Castillo, Karlos Arguiñano, Ramón Roteta, Xabier Zapirain y Luis Irizar).

La razón de existir de este grupo fue el mero compromiso personal de sus integrantes, convencidos de que la gastronomía era una parte muy importante del patrimonio cultural de un pueblo, pero muy especialmente de la cultura y costumbres del País Vasco y que, por ello, merecía la pena conservarla, mejorarla, desarrollarla y difundirla. Ni en su ori-

⁵ El liderazgo ejercido por Subijana es a nuestro juicio uno de los factores determinantes del éxito de este *Cluster* pero, afortunadamente, no ha sido el único en ejercer ese determinante y muy positivo liderazgo.

gen, ni en los años posteriores, existió un compromiso formal que los vinculara al grupo y tampoco la colaboración fue una estrategia definida o previamente planificada. Se trataba, básicamente, y aún se trata, de un compromiso moral y personal con el objetivo de lograr el reconocimiento de la cocina vasca y protegerla como parte del acervo cultural del País Vasco. También es cierto que, gracias a ese compromiso, todos ellos se han beneficiado en términos de notoriedad, reputación y conocimiento compartido, que ha sido muy valioso especialmente para los más jóvenes en sus procesos de aprendizaje.

El contexto social y político de aquellos años explica también una realidad histórica que ayuda a comprender el ímpetu, la ilusión y el sentido del compromiso de unas personas jóvenes y llenas de energía y de ganas de trabajar que, tras el fin de la dictadura franquista, vivían un entusiasmo colectivo por contribuir al cambio. Eran tiempos duros y convulsos en lo político, lo social y en lo económico, pero como ellos afirman, “*esto era ilusionante*”.

De algún modo, fueron unos visionarios. Lograron vincular la imagen de Euskadi con la gastronomía hasta el punto de que hoy es uno de los ejes fundamentales en torno a los que gira la estrategia de posicionamiento turístico de Euskadi y que tan buenos resultados está arrojando (el año 2010 fue el mejor de toda la historia turística de Euskadi y 2011 batió nuevo récord). La campaña turística que se presentó en *Fitur* (Madrid) en enero de 2010 bajo el lema “*Euskadi, saboréala*”, se fundamenta precisamente en un juego de palabras basado en la idea de “disfruta de su gastronomía” por un lado, y de “*paladéala, gózala... vívela*”, por otro.

Todo esto no habría tenido sentido si la cocina vasca no estuviera hoy donde está gracias al esfuerzo de los cocineros⁶.

El grupo inicial de cocineros se marcó tres ejes estratégicos de actuación que podríamos definir como: investigación para la mejora, innovación y generación de notoriedad y reputación. Ellos los definen textualmente del siguiente modo:

- a) *Recuperar platos antiguos, recetas ancestrales de la cocina vasca para ponerlas al día y analizar las razones por las que se habían dejado de hacer.*
- b) *Elaborar con propiedad y autenticidad y, sobre todo, con calidad y esmero, las recetas que estaban vigentes, pero también mejorarlas; además, hacerlo innovando constantemente e incluso marcando, ya por aquel entonces, algunas tendencias de lo que ahora denominamos “comida saludable”*
- c) *Difundir la cocina vasca por el mundo: la ancestral, la clásica vigente y la “nueva”.*

En aquellos primeros momentos, la última línea de acción (generación de notoriedad y reputación) era más bien una utopía. Sin embargo, con el paso de los años, éste es el principal logro reconocido por los cocineros vascos.

Respecto a la cuestión que les formulamos referida al grado de formalidad en sus procesos de colaboración, tanto al principio de la constitución del grupo como actualmente, nos explicaron que nunca ha habido nada demasiado formalizado, todo ha surgido de manera muy natural, espontánea e intuitiva. Al principio (tras el comentado viaje a Madrid

⁶ La campaña se presentó ante seiscientas personas del mundo de la cultura, el deporte y la política en la Bolsa de Madrid, coincidiendo con el día de la tamborrada de San Sebastián (20 enero). Los invitados entraron al edificio de la Bolsa flanqueados por los tradicionales grupos de personajes que participan en esta fiesta: tamboreros (que visten el uniforme de un cuerpo del ejército de la época napoleónica) y otros caracterizados como cocineros.

de Arzak y Subijana) se reunían cada dos o cuatro semanas, dependiendo de las épocas y circunstancias. Los primeros integrantes del grupo/*cluster* comenzaron a organizar una cena en sus respectivos restaurantes de forma rotatoria. Cada uno preparaba una parte del menú, sufragaba los costes de la materia prima utilizada e invitaba a cuatro o cinco personas elegidas entre sus amistades y contactos pero buscando que, en la medida de lo posible, acudieran personas con capacidad de difundir la experiencia a muy distintos niveles sociales, y tanto en el País Vasco como fuera de él. Al final de cada comida se realizaba un coloquio sobre gastronomía y su nexa con la cultura vasca, que logró gran difusión gracias a la asistencia de periodistas, tanto de prensa general como gastronómica.

Quienes realizamos las entrevistas pudimos constatar que todos los entrevistados son personas con una inteligencia emocional y habilidades sociales muy destacadas: carácter extrovertido, natural y amigable, además de mucho sentido común y mucho “saber estar” con cualquiera, independientemente de quién sea la persona y su estatus social o económico. Estas habilidades sociales posiblemente facilitaron una buena sintonía entre ellos desde el principio y, además, les han permitido tejer una red de relaciones amplia y valiosa con otros cocineros, periodistas, instituciones, proveedores, clientela, etc.

A la proyección nacional e internacional de la gastronomía vasca, y especialmente a su proyección mediática, además de la presencia de los invitados mencionados anteriormente, contribuyó y sigue contribuyendo muy especialmente Karlos Arguiñano⁷, según afirman categóricamente varios de los cocineros entrevistados. Todos reconocen su personalidad, su carisma mediático y su esfuerzo a este respecto.

La actividad del grupo se fue extendiendo a lo largo de varios años, participando en eventos sin periodicidad establecida y desvinculándose cada vez más de los límites de sus restaurantes. Un hito de impulso importante a la actividad del grupo se produjo cuando Juan Mari Arzak fue requerido por un restaurante madrileño para organizar una semana gastronómica y sugirió al grupo que podía ser interesante acudir de forma conjunta al llamamiento. La respuesta fue unánime y acudieron todos, cerrando una semana sus restaurantes particulares, a cambio de difundir la gastronomía vasca y sus valores culturales. Los coloquios posteriores a las comidas y su difusión en la prensa generaron un impacto mediático importante. En éste y en otros eventos, cada uno preparaba un plato, pero entre todos pactaron no decir nunca de quién había sido cada plato, con el fin de que cualquier mérito o posible demérito fuera de todos. De esa forma, aunque trabajaban duro, disfrutaban también de experiencias colectivas muy intensas incluso en lo personal y emocional, al mismo tiempo que contribuían a difundir, no la labor de un cocinero concreto, sino la de toda la cocina vasca.

Con el paso de los años, el grupo se disolvió como tal y sus reuniones de periodicidad quincenal o mensual terminaron, pero la relación profesional y personal entre sus integran-

⁷ Este cocinero goza de una enorme popularidad en España y en muchos otros países de habla hispana, desde comienzos de los años noventa, por sus programas de cocina en televisión retransmitidos, tanto por el canal de televisión pública de mayor audiencia en España, como por canales privados también de gran audiencia. (programas por los que ha sido incluso premiado en varias ocasiones con distinciones como el TP de Oro o el prestigioso Premio Ondas). Además ha participado también en varias películas de importantes directores, como *Airbag* de Juanma Bajo Ulloa (1997), *Año mariano* de Karra Elejalde y Fernando Guillén Cuervo (2000) y *El rey de la granja* de Carlos Zabala y Gregorio Muro (2002)

tes continuó activa y, ocasionalmente, seguían juntándose para apoyar causas vinculadas a la cultura mediante eventos con gran repercusión mediática y/o social.

Por tanto, sus acciones no eran planificadas, ni respondían a una estrategia que derivara en un potencial beneficio económico para sus negocios particulares por el conocimiento y notoriedad que la participación en aquellos eventos podía aportarles. El fin era puramente pro cultural, independientemente de que todos ellos sean ahora conscientes de que se han visto muy beneficiados de todo aquel esfuerzo. En este sentido, son muy ilustrativas las palabras de los dos cocineros más jóvenes; así, Andoni Luis Aduriz está convencido de que la colaboración ha sido básica para que fueran conocidos fuera del País Vasco y para la proyección de los más jóvenes y afirma que⁸: *“si no llegamos a estar en este entorno competitivo de calidad, nosotros no hubiésemos tenido capacidad de atracción del público gastronómico de todo el mundo (...) si ellos no están, yo solo no lo hago, no podría estar entre los mejores restaurantes del mundo (...). Hay mucha gente con talento en muchos lugares, pero no tienen este contexto; se trata de gente con talento, con capacidad, pero no les llega el público, y si no te llega el público, no tienes recursos. Y si no tienes recursos, no puedes invertirlos. Y si no inviertes, no puedes tener más calidad, ni tienes recursos para investigar. Si no tienes recursos para investigar, no puedes mostrar que tienes talento ni puedes ir a congresos. Si no vas a congresos, no sales en prensa y si no sales en la prensa, la gente no te conoce...”*

Por su parte, Eneko Atxa refleja la misma impresión acerca del legado recibido y además habla de cuál ha de ser la contribución al mismo por parte de las nuevas generaciones: *“Somos personas afortunadas por haber nacido donde hemos nacido (...) Aquellas generaciones fueron realmente revolucionarias e innovadoras; supieron darle valor a algo que estaba totalmente desprestigiado como eran los productos más básicos, la cultura más nuestra, y supieron convertir algo básico y tan nuestro, mucho más allá del folclore, en casi un arte o una seña de identidad (...). Nuestra responsabilidad es la de seguir aportando valor en todo lo que se ha conseguido (...) una generación nueva ha de mirar el mundo con ojos nuevos, con una mirada distinta; debe adecuarse a las necesidades que tiene hoy en día la sociedad y creo que debe darle un giro, siempre buscando acoplarse a las nuevas necesidades (...) no se trata de ‘secuestrar’ tendencias globales sino de utilizar cosas que se estén haciendo en el mundo como herramientas para mejorar lo nuestro”*.

Respecto a toda la red de colaboración que de algún modo se ha generado en torno a lo que denominamos *Cluster de la Alta Cocina Vasca*, podemos referirnos más especialmente a la Administración Pública (vasca y estatal), toda la red de ciencia y tecnología del País Vasco (universidades y centros tecnológicos fundamentalmente) y a proveedores de variada índole, pero especialmente de la materia prima.

Así, además de la labor en pro de la difusión de la cocina y la cultura vascas por parte de los cocineros, la labor de apoyo e impulso turístico realizada por las distintas Administraciones Públicas (ayuntamientos, diputaciones, Gobierno Vasco, etc.), especialmente a lo largo de los últimos quince años, con efectos tractores de especial fuerza como el del Gu-

⁸ Optamos por transcribir muchas de las afirmaciones realizadas por los entrevistados de manera literal, por la riqueza de los matices que encierran y las emociones y vivencias que algunas recogen y creemos importante destacar. Además, las autoras cuentan con el consentimiento expreso de los entrevistados y el visto bueno de todos ellos para la publicación de sus palabras de manera literal.

ggenheim Bilbao, fue también decisiva para impulsar y proyectar el fenómeno de la cocina vasca en el mundo. En torno a un 40% de los clientes de estos cocineros son extranjeros y como afirma textualmente Juan Mari Arzak, “*el Guggenheim nos trajo mucho; me supuso, el año de su inauguración, un 20% más en número de clientes*”.

Viendo la importancia que el logro de un potente foco de atracción turístico y gastronómico tenía para el País Vasco y para su profesión, y con la finalidad inicial de seguir difundiendo la Cocina Vasca entre nuevas generaciones, en marzo de 2009, estos siete cocineros, junto con la Universidad de Mondragón, crearon la ***Basque Culinary Center Fundazioa***. Esta fundación tiene como fin “la formación y la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento y tecnología en las diferentes áreas de las ciencias gastronómicas, generando procesos de investigación colaborativa entre universidades, centros tecnológicos, empresas y organismos públicos, para desarrollar una red capaz de generar y transferir conocimiento”. Los objetivos de la fundación incluyen generar conocimiento de alto nivel y formación de profesionales cualificados, lograr un desarrollo sostenible en cultura gastronómica, educación alimentaria y tendencias de la alimentación, y promover la investigación y transferencia de conocimientos en los profesionales de la alta cocina y los sectores empresariales y del conocimiento, relacionados directa e indirectamente con la gastronomía -tecnologías de la alimentación, nutrición, alimentación funcional, editorial, equipamiento agroalimentario, etc. fomentando a su vez las sinergias entre ellos (BOE, Real Decreto 1640/2009, de 30 de octubre).

Meses más tarde, concretamente en octubre de 2009, obtuvo un importante apoyo público de la mano del Ministerio de Ciencia e Innovación, que sería vital para construir el edificio y desarrollar su proyecto. Para tomar la decisión de apoyo al Basque Culinary Center (en adelante, *BCC*), el ministerio consideró su interés público y social, así como su impacto económico y social al incidir en la cultura gastronómica y alimentaria y en el desarrollo del sector empresarial alimentario y de restauración, con un elevado peso en el PIB español, además de constituir un foco de atracción del turismo de calidad. Este apoyo estatal fue ratificado y ampliado en 2010 por el Gobierno Vasco.

El camino no ha sido fácil; el reconocimiento y apoyo de la Administración Pública no llegó hasta la creación y consolidación de la imagen de la cocina vasca con el esfuerzo exclusivo de los cocineros. Actualmente, sin embargo, las cosas han cambiado y el *BCC* es un proyecto en el que todos ellos tienen puestas muchas esperanzas por los calificativos que le atribuyen. Así, Pedro Subijana afirma “*el BCC va a situar Donosti, Euskadi, España y la gastronomía en el mundo (...) yo creo que va a tener tanto potencial como el Guggenheim*”. Por su parte, Eneko Atxa dice “*espero que ayude a cultivar el interés por la gastronomía y por este tipo de negocios en chavales jóvenes porque si no, podría peligrar el relevo generacional (...)*. En la misma línea, Hilario Arbelaitz afirma “*los jóvenes, nuestros hijos, no quieren dedicarse a esto porque les parece muy duro y con el BCC es posible que lo empiecen a ver como una profesión interesante, de valor*”.

Como explicábamos en la parte referida al marco teórico de nuestro trabajo, los *Clusters* suelen dar frutos especialmente positivos en materia de innovación y el que presentamos en este trabajo es una clara muestra de ello. Todos reconocen lo determinante que ha sido la colaboración entre ellos en sus procesos de innovación e igualmente insisten en el especial valor del *BCC* en términos de investigación, innovación, etc.

El edificio del *Basque Culinary Center* (con un diseño que emula una columna de platos apilados) se ha construido gracias al apoyo público referido y está emplazado en el Parque Tecnológico de Miramón en San Sebastián. Con ello, se pretende estar cerca de la red de centros tecnológicos precisamente por la importancia que conceden a todo lo que tiene que ver con I+D+i. Se inauguró el 26 de Septiembre de 2011, comenzando ese día además con las clases de la primera promoción de estudiantes.

Su idea es que la formación trascienda a lo que es puramente cocina. Desean transmitir los valores propios de la cultura vasca que tanto han hecho por la cocina y por su entorno. Formar profesionales, no sólo grandes cocineros, sino personas capaces de cubrir plazas de profesiones que hoy ni siquiera existen y que se están demandado, como cocineros con formación en I+D para empresas de alimentación. Por tanto, es formación en cocina, en valores y en gestión de empresas, porque muchos de los futuros cocineros van a ser empresarios. En palabras de Andoni Luis Aduriz: *“tenemos que generar gente con una fuerte flexibilidad, con unos conocimientos muy orientados a entender esa flexibilidad para afrontar la incertidumbre necesaria. Y sobre todo, sabemos que la clave de todo eso son los valores; los valores funcionaron, funcionan y funcionarán. Las tecnologías van a cambiar, las redes van a cambiar y, por eso, insistimos mucho en la cuestión de los valores”*.

La búsqueda del beneficio en pro del grupo ha tenido resultados muy importantes. Aunque las puntuaciones de los rankings gastronómicos incrementan la rivalidad competitiva, e incluso, en ocasiones, pueden generar tensiones entre los cocineros, para todos ellos, la elevada ratio de estrellas Michelin es un motivo de orgullo colectivo y reconocen que esta ratio genera un impacto muy positivo en todo el sector en general y en cada uno de sus negocios en particular.

La colaboración también se traduce en la ayuda que se prestan cuando alguno quiere ir a la cocina de otro. En ocasiones, son los grandes cocineros los que van con la libreta en mano a los restaurantes de sus colegas y en otras muchas, y fundamentalmente a petición de los cocineros jóvenes que trabajan para ellos, los nuevos cocineros en formación aprovechan las relaciones de sus jefes para realizar intercambios entre sus restaurantes. La mayoría de los cocineros cuentan con “becarios” o *stagiers* de todos los lugares del mundo que acuden a sus restaurantes a aprender durante un tiempo; pero el número de personas interesadas suele ser muy superior a las plazas disponibles, por lo que es más fácil entrar de la mano de otro cocinero. Cuando los *stagiers*, especialmente los extranjeros, terminan su estancia, se convierten en auténticos embajadores de la imagen y la cultura gastronómica del País Vasco en sus países de origen.

Haber visto los logros alcanzados por los cocineros mayores gracias a la colaboración entre ellos ha facilitado que otros cocineros jóvenes del sector, con menos reconocimiento, también hayan comprendido la importancia de estar unidos y han creado *Sukatalde*, la asociación de jóvenes cocineros de Gipuzkoa⁹.

Como afirma Pedro Subijana, *“a los jóvenes les ha tocado lidiar con un momento en el que, por un lado, tienen esa parte hecha del camino abierto y, por otro lado, tienen el*

⁹ Han decidido aunar esfuerzos con el objetivo de profundizar en el conocimiento de su profesión, cooperar en la consecución de objetivos comunes y desarrollar, promover y participar en actividades y eventos en los que transmitan su filosofía de trabajo, sus propuestas gastronómicas y promocionen sus empresas y el territorio de Gipuzkoa (www.sukatalde.com).

inconveniente de que estamos en una crisis muy profunda y lo están pasando muy mal”. No obstante, estos jóvenes muestran una visión optimista tal y como muestran las palabras de Eneko Atxa: “Cada dificultad es una oportunidad. Y dificultades va a haber muchas, así que muchas oportunidades también (...). Cuanto mejor nos vaya a todos, es mejor para todo el grupo (...) mejor vamos a poder transmitir, con este lenguaje universal que es la gastronomía, no sólo la esencia de nuestra gastronomía sino también la esencia de nuestra cultura, de la diversidad que además ya tenemos (...) cada uno hacemos un proyecto totalmente distinto, pero todos ellos al final conjugan y conviven dentro del paraguas de una cultura, de una manera de ser, de una manera de vivir, de unos productos; creando riqueza en el entorno, siempre tratando de apoyar lo que tenemos en casa...”.

Respecto a la colaboración de los cocineros vascos con otros agentes, además de los mencionados hasta ahora (la red ampliada de generación de valor) destacamos varios resultados extraídos de las entrevistas:

- Los grandes de la cocina vasca apoyan, siempre que tienen ocasión, la labor de los bares de pintxos y otros restaurantes, informan sobre ellos y animan a su clientela a visitarlos.
- La red de colaboración creada en torno al grupo de los grandes trasciende además de sus límites sectoriales y se extiende a la relación con sus proveedores productores de alimentos y de otros productos, como material de cocina o sala, recursos financieros, servicios de decoración, consultoría, legales e investigación.
- La cooperación con los productores de alimentos merece mención especial. Se traduce tanto en comprarles a un precio que compense sus esfuerzos de trabajo, como en la mejora de la calidad a través de una colaboración constante, con el fin de poder obtener lo mejor de ellos. La base de la relación se encuentra en la búsqueda de un beneficio mutuo, ya que como afirman de manera unánime, el origen de sus recetas está precisamente en lo que tiene el productor. Le escuchan y, en función de lo que él tenga, los cocineros producen. *“La receta empieza a cocinarse cuando cogemos el teléfono, llamamos a nuestro productor y concertamos una cita con él para el día siguiente (...) charlamos, nos explica las bondades de los productos que va a tener a lo largo de toda la temporada y nosotros, después de haberle escuchado, diseñamos”.* La relación con estos proveedores es tan fuerte que, aunque no estén en el restaurante, *“son parte de nuestra familia, son parte del equipo, y eso es fundamental”* (Eneko Atxa).
- La importancia que los cocineros atribuyen a la difusión de la cultura vasca y a sus raíces hace además que se unan en la defensa de productos locales como el queso de Idiazábal, la anchoa de Getaria, las alubias, la miel, los pimientos de Gernika, etc. Por ello, colaboran con los productores locales en ferias, en promoción del producto y, cada uno, con sus medios. Martín Berasategui, refiriéndose a un programa de cocina en cuya producción participa explica que *“si es la temporada de la anchoa, hacemos en el programa platos de este producto... Los arrantzales de Getaria han estado en paro durante muchos años y la gente se ha acostumbrado a comprar anchoa de fuera mucho más barata. El día que estuvimos con ellos se había vendido la anchoa a un euro y pico. ¡Es que no da ni para pagar la gasolina! Yo les he propuesto que me*

hagan un calendario con productos de temporada: anchoa, verdel... y así preparar recetas en esos momentos en el programa”.

- Normalmente, cada cocinero contacta con sus propios proveedores de productos de alimentación locales, ya que se trata de explotaciones de pequeño tamaño que trabajan de forma casi artesanal para cuidar al máximo la calidad. Sin embargo, para determinados alimentos algunos cocineros pueden tener fuentes de aprovisionamiento comunes, con lo que obtienen algunas sinergias y se benefician todos de la información compartida sobre los mejores puntos de abastecimiento de determinados productos.
- En ocasiones, la relación es tan estrecha que a menudo los proveedores diseñan a medida lo que les pide el cocinero (como sucedió cuando Martín Berasategui solicitó a una empresa que le fabricara un tenedor que se mantuviera frío para poder degustar mejor un plato).
- En esta misma línea de colaboración, los cocineros trabajan con las tres universidades vascas (Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Universidad de Deusto y Mondragon Unibertsitatea), con otras universidades como la de Granada y con destacadas empresas vascas como la tecnológica *Ibermática*.

Por ejemplo, Andoni Luis Aduriz colaboró con *Azti Tecnalia*¹⁰ en un proyecto que posteriormente se ha traducido en la incorporación de fórmulas tremendamente innovadoras en la cocina y, por parte de Azti, en la presentación de interesantes ponencias en congresos científicos. La colaboración entre dos ámbitos tan diferentes no siempre ha sido fácil, como explica Aduriz: *“Cuesta mucho arrancar porque venimos de mundos muy distintos. Con mucha paciencia y generosidad por su parte y seguramente también con mucha voluntad y ganas por la nuestra, al final conseguimos ir entrando poco a poco en proyectos comunes. Empezamos de una forma muy creativa, ellos nos proponían tres proyectos en los que nosotros íbamos a trabajar; y nosotros les proponíamos a ellos otros tres. Yo podía proponer la locura que quisiera, por ejemplo, quiero hacer una pompa comestible, y empezamos a trabajar con los relojes, que son quienes trabajan los geles, la presión superficial de los fluidos, por ejemplo (...) veía discotecas con fiestas con pompas doradas y las imaginaba con sabor a champán... No las conseguimos, pero en el camino aprendimos y los dos nos beneficiamos; un científico no hubiera ido por ese camino nunca; nosotros tampoco sin ellos”.*

Por su parte Eneko Atxa, el más joven de los entrevistados, desarrolla desde 2006 un proyecto de investigación con la Universidad del País Vasco (UPV/EHU); en concreto, con el departamento de Química Analítica. Tiene también otro proyecto de I+D con el centro tecnológico Neiker-Tecnalia desde 2010 y un proyecto de I+D en Alimentación y Salud con el Hospital de Galdakao.

Con las universidades colaboran no sólo en proyectos de investigación (más especialmente con químicos de diferentes especialidades de la Universidad del País Vasco), sino también dando clases de cocina en escuelas de cocina vascas, nacionales e internacionales, o sobre innovación a personas provenientes de diversos ámbitos

¹⁰ AZTI-Tecnalia: Centro Tecnológico para la Investigación Marina y Alimentaria (www.azti.es)

empresariales, como se muestra por la formación que imparten dentro del proyecto *Innovandis* de la Universidad de Deusto.

Cuando se trata de compartir experiencias y conocimientos, los “bancos de pruebas” y laboratorios de algunos de los cocineros están abiertos a todos los que acceden a sus restaurantes. Es el caso, por ejemplo, del aula de cocina de Pedro Subijana, que la califica como su laboratorio de I+D. Esto da una muestra de su generosidad, puesto que existe un riesgo potencial de fuga de ideas; sin embargo, cuando una persona está en sus cocinas, la consideran de la casa, y le dan total libertad para aprender, incluso, del proceso de innovación.

- También ha sido destacable en algunos casos el apoyo de las entidades financieras. En el caso de Martín Berasategui, la Kutxa fue quien colaboró con él concediéndole con treinta años un préstamo muy importante, “*sin ella, no habría podido hacer esto*”. Montar un restaurante como el de estos grandes cocineros tiene un coste importante y obviamente un riesgo también reseñable.

En este sector, los congresos son un importante lugar en el que relacionarse y en ellos se crea también nombre, tanto del cocinero como, en el caso del País Vasco y por el fenómeno estudiado en este artículo, de la región. Por ello acuden a ellos siempre que pueden pero, además, contribuyen a la organización de otros, como el *San Sebastián Gastronómica*, el *Basque Culinary o Diálogos de Cocina* que supone mucho trabajo e incluso dinero.

Finalmente, creemos interesante referirnos a una herramienta de colaboración basada en la defensa de intereses compartidos: la asociación sectorial internacional *Eurotoques* (presidida en la actualidad por Pedro Subijana) que, en alguna ocasión, les ha permitido incluso actuar como un lobby a favor de la cocina en general y los productos españoles y vascos en particular. En este sentido, se expresa Andoni Luis Aduriz: “*Cambio de presidencia europea y le tocaba a un noruego; de repente podía decir ‘política alimentaria europea de riesgo cero; no queremos ningún producto sin pasteurizar’.. Pero eso supondría cargarse todos los quesos de Francia, todos los Idiazábal, la sidra desaparecería, etc. Y es cuando explicas y negocias que riesgo cero, cuidado... sí el mínimo de riesgo, pero no te cargues nuestro patrimonio cultural de cientos de años*”.

4. CONCLUSIONES: LAS CLAVES DEL ÉXITO Y LOS FRUTOS LOGRADOS

Es difícil determinar las razones o factores principales por las que el grupo inicial y los nuevos cocineros que se han incorporado a él, así como lo que hemos denominado en general el *Cluster* de la Alta Cocina Vasca han tenido tanto éxito y pueden servir como modelo, pero vamos a tratar de hacerlo. Destacaremos por ello las que, a nuestro juicio y en virtud de lo explicado en las entrevistas por los protagonistas entrevistados y lo que hemos podido indagar por nuestra cuenta consultando la bibliografía relacionada en este trabajo y acudiendo a fuentes variadas, son más sobresalientes. Además, como última conclusión nos referiremos también a lo que para las autoras de este trabajo, han sido los principales frutos logrados.

1.-Desde el inicio, han tenido claros los **principios** y que, por encima de rencillas personales están los **ideales**, los **valores**, el **sentido del compromiso** y la defensa de la cultura

y gastronomía vascas. No han tratado de primar sólo sus propios intereses sino también los de otras personas de su entorno con menor proyección pública, como los arrantzales, los agricultores o los ganaderos locales, mostrando a menudo claros indicios de **gran generosidad**.

2.-**Han aplicado**, aun sin ser conscientes de ello, ni desarrollar una estrategia previamente definida y planificada, pero con mucho sentido común, **algunos conceptos de dirección estratégica que han resultado, según ellos, básicos para el éxito**:

- Visión estratégica
- Esfuerzo e inversión en I+D+i
- Esfuerzo de marketing orientado a generar notoriedad y reputación, a conocer los gustos e intereses del cliente para ofrecerles valor y a generar experiencias inolvidables en el cliente (marketing experiencial). Para todo ello, suelen contar con la colaboración de ciertos clientes con los que incluso, establecen relaciones incluso de amistad,
- Iniciativas de *cluster* y estrategias *win-win*
- *Coopetition*, etc.

3.-**Se han formado y siguen formándose** continuamente utilizando todos los medios a su alcance (escuelas de hostelería, libros, congresos, reuniones, aprendiendo de los demás, etc.). En este proceso de formación, el **conocimiento y la asimilación de distintas culturas** han contribuido a su desarrollo profesional y creativo. Aunque algunos de ellos no disfrutaron de una formación reglada, son conscientes de que hoy día esa formación es imprescindible. **Se han sabido rodear también de personas expertas** en temas que ellos no conocían para poder centralizar sus esfuerzos en aquello que sabían hacer bien, demostrando con ello también una **humildad, siempre necesaria para mejorar, avanzar e innovar**.

4.-Como apuntan muchas teorías sobre *emprendizaje*¹¹, en este caso también los protagonistas disfrutaban y han disfrutado mucho de su trabajo, ponen ilusión en lo que hacen y **son valientes y audaces, invirtiendo tiempo y dinero en el logro de objetivos y sueños** que, aunque en su momento pudieron parecer utópicos, se han demostrado alcanzables.

5.-Tienen jornadas largas y poco descanso semanal, con el **esfuerzo personal y familiar** que eso conlleva pero, aun así, en los pocos ratos libres de que disponen siguen “viendo la vida con ojos de cocinero”, leyendo sobre cocina, pensando en nuevos platos o en nuevas formas de hacer las cosas. Se puede decir, por tanto, que están **permanentemente alerta a lo que sucede a su alrededor, sabiendo además conjugar tradición e innovación**.

6.-Muestran igualmente la ya mencionada **humildad** que se percibe también en el trato personal, en los comentarios sobre los demás y sobre su propia trayectoria profesional, considerando que siempre pueden aprenderse cosas de valor y que son muchos los que te lo pueden enseñar. Aunque esta humildad, que entendemos como un claro punto fuerte de su personalidad, no está reñida con una **fuerte personalidad y carácter** en la mayoría.

¹¹ Somos conscientes de que la palabra “Emprendizaje” no existe en el diccionario de la RAE, pero su uso se ha extendido y popularizado en los últimos años, no sólo en el ámbito empresarial y en el argot de responsables políticos, sino incluso entre académicos expertos en la materia y por ello hemos creído conveniente utilizarla, a pesar de no gustarnos demasiado (lo cierto es que tampoco encontramos una mejor).

7.-Tienen claro que han **alcanzado éxitos individuales y colectivos gracias a la colaboración** entre ellos; contar con un entorno competitivo fuerte ha hecho que se esforzaran más, pero también que tuvieran mayor posibilidad de proyección tanto nacional como internacional.

Y esta proyección y con ella, **la notoriedad e imagen/reputación logradas, son fundamentales para triunfar y alcanzar objetivos comerciales en este tipo de negocios.** Si no se logra notoriedad y una imagen de prestigio, no se consiguen clientes y sobre todo, clientes dispuestos a pagar un precio *premium* que haga razonablemente rentable el negocio de estos cocineros y todo su esfuerzo de innovación, mejora y calidad en su más amplio sentido. Son restaurantes relativamente pequeños -no más de setenta comensales diarios- por lo que la clave de la rentabilidad del negocio no está por tanto en la rotación o el volumen, sino en el margen unitario. Además son muy intensivos en recursos humanos, porque solo así es posible transformar cada plato en una pequeña y singular “obra de arte” y hacer de la experiencia de servicio de cada cliente una experiencia única y llena de matices sensoriales (aromas, sabores, formas vistosas, confort, lujo, calidad de servicio, etc.).¹²

8.-El hecho de estar todos muy cerca los unos de los otros y de haber logrado esa notoriedad conjunta, hace que haya expertos y aficionados en gastronomía de todo el mundo que decidan visitar la región durante una semana, por ejemplo, e ir cada día a comer a “uno de los grandes”, generando a posteriori un efecto boca-oído en este tipo de círculos, con efectos totalmente sinérgicos en términos de notoriedad, imagen y capacidad de atracción. **Se han logrado por tanto importantes objetivos no solo para los negocios individuales sino también para la región y otros agentes.**

9.-Identificamos en este caso un ejemplo claro de **cooperación activa entre competidores**¹³, que posiblemente se haya producido por el tipo de razones que a menudo se apuntan en la literatura científica consultada y referida en la parte teórica de este trabajo. Concretamente, destacan **factores de índole social e histórica. Además, en este mercado eran relativamente pocas las empresas competidoras y geográficamente muy próximas** por lo que se conocían incluso personalmente y, aunque rivalizaban, también se apreciaban por tratarse de negocios artesanales, familiares y con una misma filosofía muy vinculada a la cultura de una región. Pronto vieron y reconocieron la existencia de intereses comunes compartidos de tipo personal y empresarial.

10.-Destaca también la **generosidad** de estos cocineros, pero sin duda han sido determinantes **factores propios de la idiosincrasia y cultura vascas, como el talante cooperativo** que se expresa en fenómenos sociales e incluso empresariales casi únicos (como el fenómeno cooperativo de Mondragón), que han resultado ser el caldo de cultivo propicio para que surgiera la colaboración, casi de manera espontánea. Respecto al desarrollo posterior del grupo de cooperación, posiblemente su éxito descansa además en:

- Factores personales de los cocineros.
- Los éxitos logrados tras las primeras convocatorias, sin duda contribuyeron mucho al ánimo de todos por seguir trabajando juntos en algunos proyectos.

¹² En línea con las acciones propias del *Marketing Emocional y Experiencial* (ver entre otros: Laros y Steenkamp, 2005; Kwortnik y Ross, 2007)

¹³ En línea con lo que explican Munuera y Rodríguez (2012, pp. 159-160).

- El papel especialmente conciliador y ecuánime ejercido por alguno de ellos.
- Otros factores como la mejora de la situación económica española y europea en general (desde mediados de los noventa hasta 2007) o como los esfuerzos realizados por el Gobierno Vasco en pro del turismo y especialmente del turismo de calidad, desde que se decidiera la construcción del Museo Guggenheim.

11.-Podemos concretar **los principales frutos logrados** en:

- Notoriedad
- Imagen y reputación
- Generación de una cultura de calidad y mejora continua
- Capital social diferencial y generación del conocimiento
- Innovación
- Éxito empresarial derivado de todo lo anterior.

12.-Finalmente, el fruto más tangible que, de alguna manera pone el broche de oro a todo lo anterior, es el *BCC*. Si con el *BCC* logran lo que pretenden (convertirlo en un centro de estudios universitarios sobre gastronomía y hostelería que esté al nivel de las mejores escuelas del mundo) podrán lograrse objetivos empresariales y regionales ambiciosos tales como:

- Relevo generacional en este sector que ahora se vislumbra complicado por la falta de interés de los jóvenes por trabajar en negocios que requieren de tanto esfuerzo y dedicación personal y familiar.
- Polo de atracción de jóvenes talentos de todo el mundo.
- Elemento tractor en procesos de investigación e innovación para la industria alimentaria en sus más variadas vertientes, industria con un peso importante en el PIB español.
- Elemento fundamental para mantener la notoriedad y el prestigio internacional de la gastronomía vasca y española en general que, además de ser muy beneficioso para las empresas del sector, lo es también como elemento de atracción turística.
- Contribuir a reforzar el posicionamiento turístico de Euskadi en el binomio gastronomía/calidad que tan buenos resultados está arrojando.

5. LIMITACIONES Y LINEAS DE TRABAJO FUTURAS

La principal limitación de este trabajo emana del diseño del estudio empírico ya que se han entrevistado sólo a los cocineros y no a otros potenciales miembros de la red de colaboración (proveedores, centros tecnológicos, industria alimentaria, etc.). Además se ha limitado a un área geográfica por lo que nos gustaría extender el estudio a Catalunya, donde también se constata una importante concentración de grandes cocineros (Adriá, Hermanos Roca, Carme Ruscalleda, el ya difunto Santamaría, etc.) para ver qué circunstancias son similares y en cuáles hay diferencias (por ejemplo, por cuestiones socioculturales o políticas) y, de la mano de los propios cocineros entrevistados para este trabajo, tratar de identificar otros posibles *clusters* de cocina en otros territorios del mundo a fin de identificar poten-

ciales similitudes, diferencias, etcétera y extraer así conclusiones extrapolables al menos a todo el sector de la alta gastronomía.

Así mismo, sería interesante entrevistar a otros agentes de la red de colaboración generada en el *Cluster* de la Alta Cocina Vasca a fin de identificar los resultados obtenidos por su pertenencia al mismo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Garcia, M.S., Aldamiz-echevarría González de Durana, C.; Aparicio de Castro, M.G, 2011. Claves del éxito de una historia de cooperación entre competidores: *El caso de siete grandes cocineros vascos*, PMP Management Factory. Innobasque, Agencia Vasca de la Innovación, Bilbao <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=155>
- Aldamiz-echevarría, C y Aguirre, M., 2009. La Comunicación de la Responsabilidad Social de las Mayores Empresas Vascas: un Análisis Comparativo. *Actas de las XX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica celebradas en Setubal, Portugal*.
- Anderson, T., Schwaag Server, S., Sörvik, J. and Wise Hansson, E., 2004. *The Cluster Policies–White Book*. Sweden: International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED).
- Brandenburger, Adam M. And Nalebuff, Barry J., 1997. *Coopetición: un Revolucionario Esquema Mental para la Gestión, que Combina la Competencia y la Cooperación; las Estrategias de la Teoría de los Juegos que están Cambiando el Juego de los Negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bresnahan, T., Gambardella, A. and Saxenian, A., 2001. Old Economy Inputs for new Economy Outcomes: *Cluster Formation in the New Silicon Valleys*. *Industrial and Corporate Change*, 10, (4), 835-859.
- Breakwell, G.M., 1995. Interviewing, *En: Breakwell, G.M., Hammond S. and Fife-Schaw C. ed. Research Methods in Psicology*. London: Sage Publications.
- Bell, G.G., 2005. *Clusters, Networks and Firm innovativeness*. *Strategic Management Journal*, 26, (3), 287-295,
- Bell, G.G. and Zaheer, A., 2007. Geography, Networks and Knowledge Flow. *Organization Science*, 18, (6), 955-972.
- Capello, R. and Faggian, A., 2005. Colective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies*, 39, (1), 75-87.
- Casanueva, C.; Castro, I.; Galán, J.L., 2010. Capital Social e Innovación en *Clusters Industriales*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, (4), 37-58.
- Ecotec Research & Consulting, 2003. *A Practical Guide To Cluster Development*. Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs, UK. Disponible en: http://www.dti.gov.uk/clusters/Ecotec-report/b_5_07.html [acceso 20 marzo 2013]
- Grande, I.; Abascal, E., 2009. *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: Esic.
- Inkpen, A.C.; Tsang, E.W.K., 2005. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30, (1), 146-165.
- Kwortnik, R.J. y Ross, W., 2007. The Role of Possitive Emotions in Experiential Decisions. *International Research in Marketing*, 24, 324-335.
- Laros, F.J. y Steenkamp, J.B.E.M., 2005. Emotions in Consumer Behavior: a Hierarchy Approach. *Journal of Business Research*, 58, 1437-1445.
- Larson, T.C and Lowendahl, B., 1996. The Qualitative Side of Management Research. *Academy of Management* (Paper presented in the Annual Meeting Cincinnati, Oh).
- Lee, T.W., 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Malmberg, A., Sölvell, Ö. y Zander, I., 1996. Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness. *Geografiska Annaler*, 78 B, (2), 85-98. Disponible en: <http://www.clusterobservatory.eu/library/100134.pdf> [acceso 20 marzo 2013]
- Mu, J.; Peng, G and Love, E., 2008. Interfirm Networks, Social Capital, and Knowledge Flow. *Journal of Knowledge Management*, 12, (4), 86-100.
- Munuera, J.L. y Rodriguez, A.I., 2012. Estrategias de Marketing. *Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección*. Madrid: Esic.
- Newlands, D., 2003. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: the Implications for Public Policy. *European Planning Studies*, 11, (5), July, 520-532.
- Observatorio español de la economía social, Ministerio de Trabajo, 2009. Sociedades Cooperativas y sus Trabajadores en Situación de Alta en la Seguridad Social a 31-12-2009. Disponible en: <http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-sociolaboral-evolucion-empleo-cooperativas.php?PHPSESSID=a39cfef918fc4e5c40e38e25fad183b> [acceso 20 marzo 2013]
- Observatorio vasco de economía social, 2012. Informe de Situación de la Economía Social Vasca. Disponible en: http://www.gezki.ehu.es/p281-content/es/contenidos/organo/behatoki_info/es_behat_1/adjuntos/InformeDeSituacion%20de%20la%20Economia%20Social%20Vasca20112012.pdf [acceso 20 marzo 2013]
- OECD, 1999. *Managing National Innovation Systems*. París: OECD, Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7298586/OECD-1999-Managing-National-Innovation-Systems> [acceso 20 marzo 2013]
- Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London y Basinstoke: The Macmillan Press.
- Porter, M., 1991. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza y Janes,
- Porter, M., 1998. *Ser Competitivos*. Bilbao: Deusto.
- Patton, M. Q., 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Pouder, R. and St. John, C.H., 1996. Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation. *The Academy of Management Review*, 21, (4), 1192-1225.
- Real Decreto 1640/2009, de 30 de octubre, por el que se establecen las normas reguladoras de la subvención de concesión directa a la entidad *Basque Culinary Center Fundazioa* para la puesta en marcha del proyecto *Basque Culinary Center Fundazioa*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2009/10/31/pdfs/BOE-A-2009-17246.pdf> [acceso 20 marzo 2013]
- Rocha, H.O., 2004. Entrepreneurship and Development: the Role of Clusters. *Small Business Economics*, 23 (5), 363-400.
- Rocha, H.O. and Sternberg, R., 2005. Entrepreneurship: the Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidences from Germany. *Small Business Economics*, 24 (3), 267-292.
- Sölvell, Ö., 2009. *Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. 2nd Edition. Stockholm: Ivory Tower.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. and Ketels, C., 2003. *The Clusters Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower.
- Trespalacios J.A., Vázquez, R. y Bello, L., 2005. *Investigación de Mercados Métodos de Recogida y Análisis de la Información para la toma de Decisiones en Marketing*. Madrid: Thomsom.
- Vázquez Barquero, A., 2006. Surgimiento y Transformación de Clusters y Milieus en los Procesos de Desarrollo. *Eure, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales*, 32, 75-93
- Vidal, A. y Lopez, B., 2011. Análisis de la Perdurabilidad de los Clusters: el Mantenimiento en el Tiempo de Ventajas Competitivas. *Los Mercados del Mañana: bases para su análisis hoy, Actas del XXV Congreso anual de AEDEM –Valencia*, Madrid: Esic