

Claves del éxito de una historia de cooperación entre competidores:

# el caso de siete grandes cocineros vascos



En colaboración con



### **Autoras**

María Soledad Aguirre: marisol.aguirre@ehu.es

Covadonga Aldamiz-echevarría: covadonga.aldamiz@ehu.es

Gloria Aparicio: gloria.aparicio@ehu.es

### **Coordinadoras**

Idoia Bidaurrezaga: ibidaurrezaga@innobasque.com

Lola Elejalde: lelejalde@innobasque.com

### **Agradecimientos**

A Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Karlos Arguiñano, Hilario Arbelaitz, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz y Eneko Atxa por su colaboración en la elaboración de este caso y a Pedro J. Moreno y José Luis Galiana por facilitarnos material fotográfico

**Edita:** Innobasque - 2011  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea, 203  
48170 - Zamudio

Web: <http://www.casosinnobasque.com/>

**ISBN:** ISBN: 978-84-96543-41-6

**Depósito Legal:** BI-1748/2011



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

Estos contenidos han sido elaborados con la aprobación de Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Karlos Arguiñano, Hilario Arbelaitz, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz y Eneko Atxa

**Edición y  
maquetación:** PMP Management Factory  
E-mail: [pmp@pmp.es](mailto:pmp@pmp.es)  
Web: [www.pmp.es](http://www.pmp.es)

# Índice

<b>Prólogo</b>	5
<b>Introducción</b>	7
<b>1. Los orígenes: historia de la formación del grupo de cocineros vascos</b>	8
<b>2. Situación actual: de la “nueva” a la “alta” cocina vasca</b>	12
<b>3. Colaboración de los cocineros vascos con otros agentes: la red ampliada de generación de valor</b>	18
<b>4. Lecciones aprendidas en materia de ‘coopetition’ a partir de la experiencia de los cocineros vascos</b>	22
<b>Notas pedagógicas</b>	25
<b>Bibliografía</b>	27
<b>Biografías</b>	28

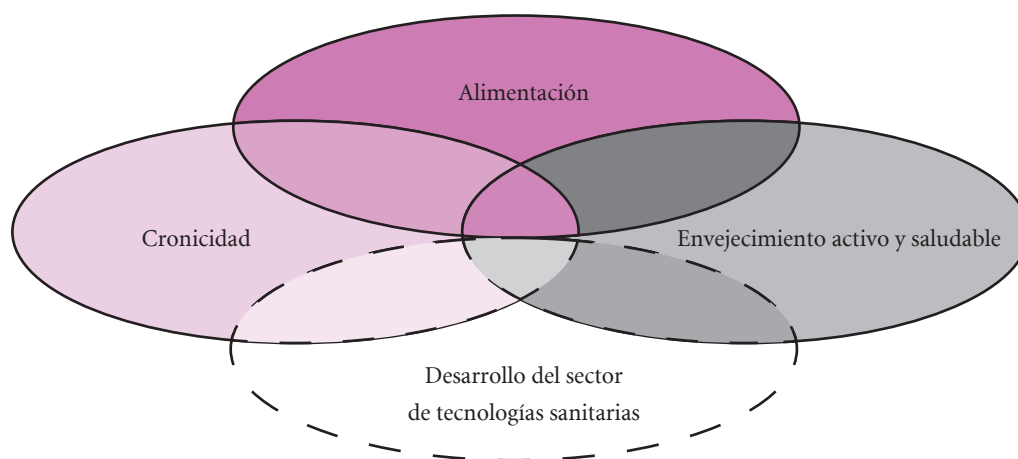


## Prólogo

Este caso de cooperación entre nuestros grandes cocineros se enmarca dentro de la dinámica de Sociedad Efisaludable de Innobasque<sup>1</sup>.

En ella se propone abordar cuatro ámbitos de trabajo para conseguir vivir más y mejor, generar valor económico en el entorno y contribuir a la sostenibilidad del sistema sanitario: alimentación saludable, envejecimiento activo y saludable, cronicidad y desarrollo del sector de las tecnologías sanitarias.

Cuatro ámbitos relacionados entre sí que nos permiten, incidiendo sobre distintas partes de la salud entendida como un sistema<sup>2</sup>, multiplicar el efecto de las actuaciones y los resultados obtenidos, del mismo modo que cuatro grandes platos diferentes permiten confeccionar un extraordinario menú.



El caso de nuestros cocineros es la pieza que relaciona los dos ámbitos aparentemente más alejados, la alimentación y las tecnologías sanitarias, el elemento que los liga<sup>3</sup> y que hace que los cuatro formen un todo.

El resultado conseguido por nuestros cocineros, de éxito individual, éxito colectivo y proyección internacional de la imagen de Euskadi es la meta a la que aspirar en otros sectores económicos de la región. Por esta razón, se pretende aplicar al desarrollo del sector de las tecnologías sanitarias las claves que han contribuido al éxito de esta cooperación entre competidores, y, al mismo tiempo, responder a uno de los objetivos fijados en el ámbito de la alimentación: aprovechar los activos relacionados con la gastronomía que tenemos en el país.

### Lola Elejalde

Directora de Programa  
Responsable de la dinámica  
de Sociedad Efisaludable

### Idoia Bidaurrezaga

Jefe de proyectos  
Responsable de los  
*Casos Innobasque*

1. Sociedad Efisaludable:  
<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=807>.

2. Sistema: conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto (Real Academia de la Lengua).

3. Ligar: mezclar diversas sustancias hasta que formen una masa homogénea, unir o enlazar (Real Academia de la Lengua). En gastronomía: dar mayor consistencia a una salsa o crema; añadir a un preparado un elemento de ligazón para espesar; mezclar diversos ingredientes de forma homogénea.



## Introducción

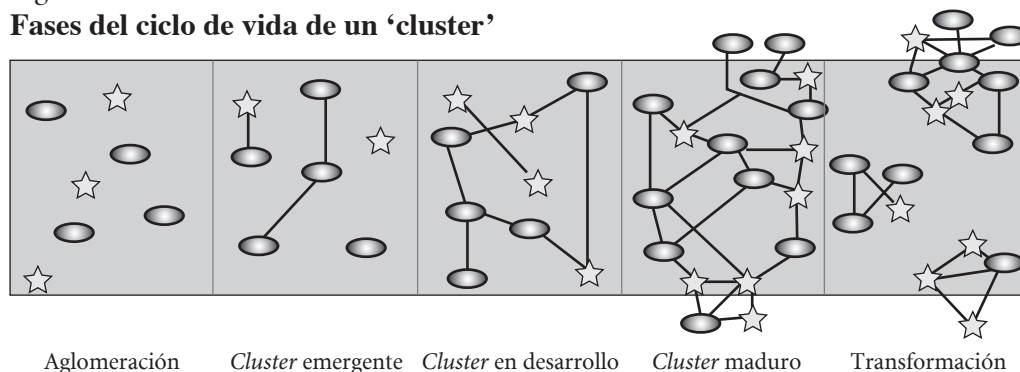
El País Vasco es internacionalmente reconocido en la actualidad por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus afamados restaurantes. Esta notoriedad, que repercute muy positivamente en la imagen de Euskadi, se ha logrado gracias a la labor de un grupo inicial de cocineros, a los que siguieron otros,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

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). En la dinámica de relaciones entre agentes integrantes de un **cluster** surge la **coopetition**, término acuñado en 1993 por John Ray Noorda y referido a la fusión de competencia y cooperación, o competencia cooperativa. La **coopetition** hace referencia, por tanto, al mantenimiento de una relación competitiva entre empresas de un mismo sector y, al mismo tiempo, a la creación de redes de colaboración entre ellas y ampliadas a agentes de muy diversa índole que giran alrededor de las propias empresas competidoras, siendo éstas el centro de la red de colaboración. 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.

Obviamente, los cocineros no se presentan a sí mismos como integrantes de un **cluster**, ni hacen referencia explícita a las relaciones de **coopetition** que mantienen entre ellos, pero desde el ámbito académico y para la elaboración de este caso, consideramos su labor como un referente claro de estos dos conceptos. Por tanto, este estudio de caso sirve para conocer el origen, la evolución y el alcance del que las autoras convenimos en denominar *Cluster de la Nueva Cocina Vasca*<sup>4</sup>, y para tratar de extraer conclusiones que puedan ser de utilidad en otros ámbitos de aplicación de estas dinámicas de relación.

A lo largo del caso, se observarán las fases de desarrollo que sigue todo **cluster** y que quedan reflejadas en la figura 1.

Figura 1  
Fases del ciclo de vida de un ‘cluster’



Fuente: Anderson et al., 2004: 29.

4. La denominación *Cluster de la Nueva Cocina Vasca* nos parece realmente la más idónea para reflejar lo que fue el origen y primeros pasos del cluster. No obstante, con el paso del tiempo y el transcurso de los acontecimientos, hemos visto cómo el fenómeno trasciende a lo que en un primer momento se llamó Nueva Cocina Vasca y toma los derroteros de la Alta Cocina Vasca, gracias al esfuerzo de investigación e innovación continua en el que se encuentran inmersos los grandes cocineros vascos.

El *Cluster* de la Nueva Cocina Vasca se podría situar en una fase de alto desarrollo, o incluso principio de madurez y con importante y previsible desarrollo futuro. Se trata de un legado de más de treinta y cinco años de colaboración, que a continuación desarrollaremos basándonos en la información facilitada por los cocineros socios fundadores del Basque Culinary Center (BCC): Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Karlos Arguiñano, Hilario Arbelaitz, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz y Eneko Atxa. El BCC es uno de los más recientes, tangibles y ambiciosos frutos del *cluster* y posiblemente el fruto que vaya a ser más positivamente determinante del futuro de la gastronomía vasca. Todos ellos se han prestado a narrar la historia desde su perspectiva individual, a través de una entrevista personal en la mayoría de los casos, y cuando ha sido posible, contrastando la información recopilada por las autoras. La visión integrada de todas estas perspectivas tal y como se presenta en el caso es fruto del trabajo de coordinación y fusión de la información realizado por las autoras.

## 1. Los orígenes: historia de la formación del grupo de cocineros vascos

La historia de colaboración entre los cocineros vascos se apoya en un fenómeno social y cultural ligado a la tradición gastronómica y a la idiosincrasia de las gentes del País Vasco en general; aunque el origen, sin duda, se circunscribe más concretamente a Gipuzkoa, y especialmente a Donostialdea, de donde provenían principalmente los afamados cocineros que lo iniciaron. En gran medida como fruto de esta colaboración, muchos cocineros vascos, y sus negocios de restauración, constituyen un referente mundial que sitúa al País Vasco como un polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales en el mundo de la cocina<sup>5</sup>.

El primer hito que marca el inicio de este movimiento de colaboración entre cocineros vascos 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). De entre los entrevistados, Juan Mari Arzak y Pedro Subijana fueron dos de los cocineros que asistieron a aquella reunión e, imbuidos por las ideas de Paul Bocuse y 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 y constituyeron el “grupo de los doce” de lo que entonces se llamó la *Nueva Cocina Vasca*, compuesto por 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.

5. 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.



Ni en su origen, 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.

Podemos decir que, de algún modo, fueron unos visionarios. En aquel momento 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). La campaña turística que se presentó en la Feria Internacional del Turismo (Fitur) en Madrid el 20 de 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 cocineros<sup>6</sup>.

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, aportando su granito de arena a esa causa. Eran tiempos duros y convulsos en lo político, lo social e, incluso, en lo económico, pero, como ellos afirman, “esto era ilusionante”. En palabras de Pedro Subijana: “La visión como competidores, sin darnos cuenta, la habíamos obviado. Y digo sin darnos cuenta porque desde el principio pensábamos que había que hacer cosas, que algo había que hacer en

**El País Vasco es internacionalmente reconocido en la actualidad por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus afamados restaurantes**

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. Los invitados entraron al edificio de la Bolsa flanqueados por los tradicionales grupos de personajes que participan en esta fiesta: los tamboreros (que visten el uniforme de un cuerpo del ejército de la época napoleónica) y otros caracterizados como cocineros y aguadoras.



común. Partíamos de la base de que era lo absolutamente lógico y normal, que tenía que ser en común”.

Como explica Juan Mari Arzak, el grupo de cocineros se marcó los siguientes tres ejes de actuación que consideraron fundamentales para propagar los valores de la cocina vasca:

- 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” o “comida ecológica”.
- 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 era más bien una utopía. Sin embargo, con el paso de los años, éste es el principal logro reconocido para los cocineros vascos y es importante matizar que, según ellos, el mérito es más atribuible a lo que denominaron la *Nueva Cocina* que a la tradicional. En palabras de Juan Mari Arzak: “Ahora estamos en la punta de lanza de la cocina en el mundo gracias a la cocina moderna, no a la clásica. Aunque hay que tener en cuenta que la cocina moderna y la clásica son lo mismo. Se va evolucionado pero cogiendo raíces, se hace intercambio cultural con otros pueblos... La Nueva Cocina Vasca es una cocina de autor, es una cocina de investigación, de evolución y de vanguardia y, además, es una cocina vasca, siempre con genes, con raíces vascas, a nuestro



gusto”. Más aún, como matiza Pedro Subijana para delimitar el carácter vasco de la Nueva Cocina, “es la cocina de lo que puede comprarse en nuestro mercado, la del producto de temporada”. Y en el mismo sentido se expresa también Hilario Arbelaitz cuando afirma que “también cometimos algunos errores, por ejemplo cuando quisimos imitar lo que hacían en Francia con salsas basadas en natas y mantequillas, y eso aquí no gustó y no gusta”.

Cada dos o cuatro semanas, dependiendo de las épocas y circunstancias, los primeros integrantes del grupo comenzaron a organizar una cena en sus respectivos restaurantes, de forma rotatoria. Cada uno de los cocineros 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, y gracias a la asistencia de periodistas, tanto de prensa general como gastronómica, se empezó a difundir la cocina vasca.

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, según afirman categóricamente varios de los cocineros entrevistados, Karlos Arguiñano. Todos reconocen su personalidad, su carisma mediático y su esfuerzo, y agradecen mucho su aportación.

Asimismo, los cocineros no olvidan la gran aportación de Luis Irizar en pro de la cocina vasca y de la cooperación entre los cocineros. Para ellos fue un gran maestro, generoso con sus consejos y visionario en muchas de sus recomendaciones. Sobre él, Hilario Arbelaitz asegura que “nunca quiso ser protagonista, pero siempre le han respetado y admirado los iniciadores y, por supuesto, nosotros. Nunca buscó nada para él, sino para los demás”.

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 sus integrantes, cerrando una semana sus restaurantes particulares a cambio de difundir la gastronomía vasca y sus valores culturales más allá de las fronteras del País Vasco. 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

**La colaboración empezó entre los cocineros de Gipuzkoa y, más concretamente, de Donostialdea**

**La unión es fruto de un compromiso moral y personal con el objetivo de lograr el reconocimiento de la cocina y la cultura vascas**

sus integrantes continuó activa y, ocasionalmente, seguían juntándose para apoyar causas con gran repercusión mediática y/o social, pero siempre desde el punto de vista cultural. Un evento destacable por su magnitud fue una fiesta en la que dieron de comer a más de mil personas para apoyar y difundir la revista *ARGIA*, que entonces era la única publicación en euskera. Su participación, absolutamente altruista, era una nueva expresión de su compromiso con la promoción, difusión y desarrollo de la cultura vasca y de su lengua como expresión máxima de ésta, incluso aunque algunos de ellos no la hablaran.

Tal y como se ha comentado previamente, 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 con el paso de los años se hayan visto beneficiados, sin duda, desde los iniciadores hasta los jóvenes cocineros de hoy, favorecidos por ese esfuerzo colectivo. Tal y como recuerda Pedro Subijana, “no era una estrategia. Yo creo que hemos visto el resultado de todo aquello, mirando hacia atrás... Cuando estábamos en Madrid, en una de esas reuniones con gente, alguien llegó a preguntarnos directamente ¿quién os lleva el marketing? ¡Te juro por lo más sagrado que era la primera vez que yo oía esa palabra!”.

## **2. Situación actual: de la “nueva” a la “alta” cocina vasca**

Actualmente existe un reconocimiento unánime a la labor, casi inconsciente, realizada por el grupo inicial de cocineros. Así, por ejemplo, Andoni Luis Aduriz está convencido de que la colaboración entre los cocineros vascos ha sido básica para que fueran conocidos fuera del País Vasco y para la proyección de los más jóvenes. En este sentido afirma que “si yo no llego a estar en este entorno competitivo de calidad, nosotros no hubiésemos tenido capacidad de atracción del público gastronómico de todo el mundo que después hace que todo lo demás se llegue a nutrir... Me he aprovechado de ese marco; si ellos no están, yo solo no lo hago. Yo no podría estar entre los mejores restaurantes del mundo si ellos no existieran... Yo he aprovechado la oportunidad, pero si ese sustrato, si esa base no llega a estar, no crecemos, no tenemos nada que hacer. Seguramente hay mucha gente con talento en muchos lugares, pero no tienen ese 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. Si no puedes tener más calidad no tienes recursos para investigar. Si no tienes recursos para investigar no puedes presentar ni mostrar que tienes talento. Si no tienes talento, no 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. Nosotros nos hemos nutrido de la luz de los otros, hasta que hemos ido creciendo y aportando nuestra propia luz”.

Por su parte Eneko Atxa, aún más joven que Andoni Luis Aduriz, refleja la misma impresión acerca del legado recibido y además habla de cuál ha de ser la



contribución de las nuevas generaciones a todo este fenómeno tan ilusionante: “Somos personas afortunadas por haber nacido donde hemos nacido.... Y creo que somos afortunados porque hay parte que nos venía dada y no sólo desde el mundo de la gastronomía. Hubo, en un tiempo que no me ha tocado vivir, un movimiento social cuando las cosas eran más difíciles... Aquellas generaciones fueron realmente revolucionarias e innovadoras, en el sentido de que 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 folklore, en casi un arte o una seña de identidad. Yo lo llamaría una seña de identidad... Nuestra responsabilidad es la de seguir aportando valor en todo lo que se ha conseguido hasta ahora y seguir sumando, una y otra vez... Creo que una generación nueva ha de mirar el mundo con ojos nuevos, con ojos distintos, una mirada distinta. Creo que 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 o tendencias que existan fuera; sino de utilizar cosas que se estén haciendo en el mundo como herramientas para mejorar lo nuestro”.

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 Guggenheim Bilbao, fue también decisiva para impulsar y proyectar el fenómeno de la cocina vasca en el mundo. En este sentido, Andoni

**La gastronomía es hoy uno de los ejes fundamentales de la estrategia de posicionamiento turístico de Euskadi**

Luis Aduriz afirma que “el año pasado, con datos reales, de fuera del País Vasco vinieron el 94% de nuestros clientes a la carta. Y de ese 94%, la mitad eran de fuera de España. Este año, seguramente serán más”; Juan Mari Arzak, por su parte, afirma que “el Guggenheim nos trajo mucho. A mí me supuso, el año de su inauguración, un 20% más en número de clientes”. Y es que para el cliente extranjero, la distancia entre Bilbao, donde está el Guggenheim, y la ubicación de los restaurantes de estos cocineros no supone un problema.

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, siete cocineros vascos: Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, Karlos Arguiñano, Hilario Arbelaitz, Martín Berasategui, Andoni Luis Aduriz y Eneko Atxa, 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, generar 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, social y económico, 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: “el BCC es un proyecto de país” (Andoni Luis Aduriz); “el BCC va a ser algo tremendo” (Martín Berasategui); “el Basque Culinary Center va a situar Donosti, Euskadi, España y la gastronomía en el mundo”; “yo creo que va a tener tanto potencial como el Guggenheim” (Pedro Subijana); “va a ser un grandísimo embajador de nuestra cultura en general” (Eneko Atxa); “espero que ayude a cultivar el interés por la gastronomía y especialmente por la gastronomía vasca y por este tipo de negocios en chavales jóvenes... por-



que si no, no habría relevo generacional... Ahora 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” (Hilario Arbelaitz); “creemos que va a contribuir a subir de nivel al cocinero, que hacer cocina sea igual que hacer medicina, y para ello pretendemos tener una escuela muy buena” (Juan Mari Arzak).

Su idea es que la formación en el BCC trascienda a la formación de 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: “Realmente, el abanico de posibilidades es inmenso. Y sabemos que, como es incierto, 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. Es decir, 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”.

A este respecto, cabe comentar que prácticamente todos ellos destacan como básicos para la colaboración esos valores de compartir, tan vinculados a la cultura vasca. Martín Berasategui comenta, por ejemplo, cómo de pequeño ayudaba a su madre y a su tía en el Bodegón Alejandro y, cuando se quedaban sin alguna cosa, le mandaban a otros restaurantes de la parte vieja donostiarra a por ello o venían de otros sitios a pedirles a ellos lo que precisaban. “Yo vengo de una generación más joven que los de arriba... pero siempre he visto en la Parte Vieja donostiarra de los años sesenta y setenta esta cooperación”. En la misma línea, Eneko Atxa dice que “el vasco es cooperante. Este fenómeno es algo muy nuestro”.

**Luis Irizar fue para todos ellos un gran maestro, generoso con sus consejos y visionario en muchas de sus recomendaciones**

Incluso el fenómeno social de la “cuadrilla”, tan propio de nuestra cultura, sea posiblemente un reflejo de esa tendencia colaborativa natural en los vascos. Los cocineros tienen reuniones periódicamente y coinciden en congresos y reuniones gastronómicas, por lo que el contacto es permanente y constante, hablan con mucha frecuencia, si no es físicamente, sí al menos por teléfono e incluso a veces cuando a uno, por lo que sea, le falta un producto, llama al que tiene más cerca y se lo pide “Oye Pedro, me he quedado sin angulas ¿no podrás darme algunas? Y por supuesto me las da, si las tiene”, comenta Arzak refiriéndose a Pedro Subijana.

En el BCC cada uno aporta su visión, sus inquietudes, trata de reflejar las necesidades que ve y entre todos intentan ir dando forma al proyecto. “Pertener al grupo del BCC despierta nuestra capacidad autocrítica y esto es muy bueno en cualquier sector, pero especialmente en éste”, señala Eneko Atxa, que mirando hacia el futuro también augura buenos pronósticos para el grupo “(...) como una cuadrilla, con unos mejor que con otros, pero en la misma cuadrilla. Así que un futuro bueno”. En esta línea 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 las cuadrillas y que en cualquier colectivo humano (incluidos los matrimonios mejor avenidos), como es lógico y hasta saludable, 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 positiva. 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.

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. Además, reconocen que esta ratio genera un impacto muy positivo en todo el sector en general y en cada uno de sus negocios particulares. Tal y como comenta Martín Berasategui, “en el mundo no hay dos hijos de la misma ciudad con dos estrellas Michelin y aquí, en una ciudad que no tiene 200.000 habitantes (San Sebastián), tenemos tres hijos que tienen tres estrellas Michelin, y yo creo que eso es bueno [...]. Creo que cuantos más tengamos tres estrellas, mejor para todo el mundo”, pero también añade, con clara alusión al problema de la competitividad en los *rankings*, que “la cocina la estropean un poco las puntuaciones, antes no había esa competitividad”.

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 de personal en formación entre sus restaurantes. Esto no sucede sólo en el País Vasco, sino también a nivel internacional. 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 in-



teresadas suele ser muy superior a las plazas disponibles, por lo que es más fácil entrar de la mano de otro cocinero. Cuando 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 ha permitido que otros cocineros jóvenes del sector, con menos reconocimiento, también hayan comprendido la importancia de estar unidos y han creado el grupo Sukatalde<sup>7</sup>. 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 inconveniente de que estamos en una crisis muy profunda y que lo están pasando muy mal, alguno de ellos incluso ha cerrado”. No obstante, también muestran una visión optimista: “Cada dificultad es una oportunidad. Y dificultades va a haber muchas, así que muchas oportunidades también” (Eneko Atxa).

Finalmente, podemos afirmar que en este sector tienen claro que la unión hace la fuerza. Eneko Atxa lo expresa muy bien cuando afirma: “Cuanto mejor nos vaya a todos, es mejor para todo el grupo. Al final, lo que tratas de hacer es crear un círculo, una herramienta para acercar a más gente, a más público... Creo que debemos concebir entre todos que cuanto mejor nos vaya a todos 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, puesto que cada uno hacemos un proyecto totalmente distinto, pero todos ellos al final conjugan o 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 a lo que tenemos en casa... El principal reto

7. Asociación de jóvenes cocineros de Gipuzkoa que 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](http://www.sukatalde.com)).



**El Basque Culinary Center es un proyecto en el que todos ellos tienen puestas muchas esperanzas**

sectorial: seguir siendo un punto de referencia entre todos. Hay cosas que ya se han conseguido, pero hay que seguir manteniéndolo”.

En este sentido, dentro del sector incluyen también a bares de pinchos y otros restaurantes. Algunos grandes cocineros incluso informan sobre ellos, animando a su clientela a visitarlos.

En este apoyo a lo local, además de los cocineros, destacan otros colaboradores a los que a continuación haremos referencia.

### **3. Colaboración de los cocineros vascos con otros agentes: la red ampliada de generación de valor**

La red de colaboración creada en torno al grupo de los grandes cocineros vascos trasciende 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 una mención especial, ya que 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 este eslabón de la cadena. La base de la relación se encuentra en la búsqueda de un beneficio mutuo, ya que el origen de las recetas está precisamente en lo que tiene el productor: le escuchan y, en función de lo que él tenga, los cocineros producen. “Nosotros no empezamos a cocinar la receta. La receta empieza a cocinarse cuando cogemos el teléfono, llamamos a nuestro productor y concertamos una cita con él para el día siguiente. Al día siguiente vamos a la casa del productor, charlamos con él, 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 importante, es fundamental” (Eneko Atxa).

Asimismo, la importancia que los cocineros atribuyen a la difusión de la cultura vasca y a sus raíces hace que se unan en la defensa de productos locales como el queso de Idiazábal, la anchoa de Getaria, las alubias, la miel, los pimientos, etc. Por ello, colaboran con los productores locales en ferias, en promoción del producto y cada uno con sus medios. Así, Martín Berasategui, refiriéndose a un programa de cocina en cuya producción participa, nos contaba que “si es la temporada de la anchoa, podemos hacer 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 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, pero necesito que me ayuden porque yo sé de cocina, de nada más y si no estoy seguro de algo, me da miedo hablar”.

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 alimentos. Tal y como nos cuenta Hilario Arbelaitz, “así sucede en el caso de varios de los cocineros guipuzcoanos con el proveedor de alcachofas y espárragos de temporada que se las acerca desde Tudela, directamente de la huerta, dos veces por semana. Lo mismo ocurre con el de las setas, los quesos... porque son los especialistas en ello. En el caso del pescado, los guisantes o las habas, podemos coincidir en el mercado en algún sitio, pero cada uno tiene el suyo propio. Sí coincidimos, por ejemplo, en ostras y almejas. Juan Mari me preguntó a mí a quién se las compraba, porque le gustaron las de aquí y yo se lo dije; ahí no hay ningún problema. De la misma forma, si yo le pregunto a Martín por mollejas de ternera que aquí no hay, y él las trae de Francia, me lo dice o, en su momento, yo le comenté que tenía estufas en la terraza y ahora está encantado con ellas”.

En ocasiones, la relación es tan estrecha que los proveedores, por ejemplo, de utensilios de cocina, diseñan a medida lo que les pide el cocinero. Así sucedió, por ejemplo, en el caso de Martín Berasategui cuando solicitó a una empresa que le fabricara un tenedor que se mantuviera frío para poder degustar mejor determinado plato o en el caso de otros que acuden a centros tecnológicos o universidades para acercar conocimientos desde otras especialidades al mundo de la cocina, como sucedió cuando Andoni Luis Aduriz contactó con Azti Tecnalia 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 ponencias en congresos científicos. En esta misma línea de colaboración, se trabaja en el desarrollo

**Su idea es que la formación en el BCC trascienda a la formación de lo que es puramente cocina**



**En el mundo no hay dos hijos de la misma ciudad con dos estrellas Michelin y en San Sebastián, tenemos tres hijos que tienen tres estrellas Michelin**

de nuevos productos para su posterior comercialización. Otras organizaciones colaboradoras son la Universidad del País Vasco, la de Deusto, Mondragon Unibertsitatea, la de Granada, empresas como Ibermática, etc.

La colaboración entre dos ámbitos tan diferentes no siempre ha sido fácil, como nos comenta Andoni Luis Aduriz: “Cuesta mucho arrancar la colaboración porque venimos de mundos muy distintos y no sabemos cómo tender puentes. Con mucha paciencia y generosidad por su parte y seguramente también con mucha voluntad y ganas por la nuestra, al final conseguimos ir tendiendo puentes e ir entrando poco a poco en proyectos comunes. Empezamos al principio desde una forma muy creativa, ellos nos proponían tres proyectos en los que nosotros íbamos a trabajar; y nosotros les proponíamos a ellos otros tres. Y yo podía proponer la locura que yo quisiera, por ejemplo, quiero hacer una pompa comestible, y lo vamos a trabajar con los reólogos<sup>8</sup>, que son quienes trabajan los geles, la presión superficial de los fluidos, por ejemplo. E iba más allá... veía discotecas con fiestas con pompas de color dorado y las imaginaba con sabor a champán... No las conseguimos hacer nunca, pero en el camino hemos aprendido y los dos nos hemos beneficiado, porque un científico no hubiera ido por ese camino nunca, pero seguramente nosotros tampoco sin ellos”.

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 en escuelas de cocina vascas, nacionales e internacionales, y también de innovación a personas provenientes de diversos ámbitos empresariales, como el proyecto Innovandis de la Universidad de Deusto, en el que algunos cocineros imparten formación en innovación.

Por supuesto, la mayoría también cuenta con sus propios laboratorios de cocina, donde experimentan sus productos y aquí, incluso antes de bajar al comedor, piden la colaboración de sus propios clientes. Así, Juan Mari Arzak tiene un banco de ideas que primero se prueban en la casa y luego entre los clientes habituales, para que éstos den su opinión, de la que se fían mucho, y, en función de ella, muchos platos acaban descartados.

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–, lo que 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 por eso 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”. Y es que, efectivamente, montar un restaurante como el de los grandes cocineros vascos tiene un coste importante. En algunos casos, el restaurante era ya propiedad de la familia o el cocinero se alió con un socio capitalista, pero, en caso contrario, la necesidad de contar con financiación es imprescindible (como en cualquier otro sector).

8. Científicos especializados en el estudio de los principios físicos que regulan el movimiento de los fluidos.

En esta red de colaboración ampliada, tampoco se puede olvidar al público interno del restaurante. La mayoría de cocineros vascos cuenta con un importante equipo que lleva la sala, la cocina en su ausencia, su imagen, los aspectos administrativos y los legales, lo cual les permite dedicarse a lo que más les gusta, cocinar, y también a difundir la cocina vasca fuera de nuestras fronteras, ya que pueden delegar durante sus ausencias. Sólo en el caso de Hilario Arbelaitz él es el único jefe de cocina de su restaurante, lo cual le dificulta la asistencia a determinados actos colectivos si no se realizan el día que cierra: los miércoles. Pese a ello y al enorme esfuerzo personal que supone trabajar en el único día libre de la semana, afirma que “he ido a todos los congresos una vez, pero sólo una, y les aviso de que no voy a volver porque... ¡no puedo! Yo soy el único jefe de cocina del Zuberoa y no puedo andar viajando; sólo sigo fiel a la cita anual del Congreso de San Sebastián”.

Los congresos son un importante lugar en el que relacionarse, tanto entre los cocineros vascos como con otros cocineros del mundo, y ahí se crea también nombre, tanto del cocinero como, en el caso del País Vasco y por el fenómeno estudiado en este caso, también de la región. En este sentido, destaca el primer congreso en San Sebastián de Lo Mejor de la Gastronomía, patrocinado por *El diario vasco*, que, según nos comenta Martín Berasategui, es el congreso de referencia copiado en todo el mundo (Nueva York, Milán, etc.).

Ellos acuden siempre que pueden a congresos, pero, además, contribuyen a la organización de otros, como el San Sebastián Gastronómica, que supone mucho trabajo



y dinero. “Haces contactos, intentas atraer y convencer a las personas que van a venir, las arropas, les invitas a comer... Por ello, no directamente, pero indirectamente nos gastamos una pasta. Esto se hace para el San Sebastián Gastronómica, para Basque Culinary y para *Diálogos de cocina*. Esto yo lo hago porque también lo he aprendido de ellos (en referencia a los cocineros del grupo inicial). Y son muy generosos. Cuando toca, saben ser anfitriones, y lo saben hacer muy bien”, afirma Andoni Luis Aduriz.

Una herramienta de colaboración basada en la defensa de intereses compartidos es la asociación sectorial internacional Eurotoques, que en alguna ocasión les ha permitido incluso actuar como un *lobby* a favor de la cocina en general. Recordando una de estas ocasiones, Andoni Luis Aduriz plantea la siguiente reflexión: “Si había un cambio de presidencia europea y le tocaba a un noruego, de repente podía decir ‘política alimentaria europea de riesgo cero en la alimentación; no queremos ningún producto sin pasteurizar’, porque ellos viven en un mundo así... Pero eso supondría cargarse todos los quesos de Francia, todos los Idiazábal desaparecerían, la sidra desaparecería. Y es cuando dices: ¡eh, eh, eh! riesgo cero, cuidado con lo que dices... Sí, el mínimo de riesgos posibles. Pero no te cargues nuestro patrimonio, que es de cientos de años y es lo que nos da interés, y es patrimonio cultural, y es tan importante el queso como una catedral”.

## 4. Lecciones aprendidas en materia de ‘coopetition’ a partir de la experiencia de los cocineros vascos

Es difícil destacar las razones principales por las que el grupo inicial y los nuevos cocineros que se han incorporado a él han tenido tanto éxito y pueden servir como modelo, pero vamos a tratar de hacerlo destacando las que, a nuestro juicio, son más sobresalientes.

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**. En este sentido, 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.

**Han aplicado**, aun sin ser conscientes de ello o, dicho de otra manera, sin desarrollar una estrategia previamente definida y planificada, algunos **conceptos** tan estudiados hoy día en las facultades **de administración de empresas** como la **visión estratégica**, la importancia del **I+D**, del **márketing**, de las iniciativas de *cluster*, de la estrategia *win-win*, de la *coopetition*, etc., pensando siempre en el logro de la difusión de la cocina vasca como valor cultural de su tierra.

**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.

**La red de colaboración creada en torno al grupo de los grandes cocineros vascos trasciende de sus límites sectoriales**

Se trata asimismo de personas con **inteligencia emocional y habilidades sociales muy positivas**: 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 (Bruce Springsteen, el rey de España o “el casero más cerrado”). 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.

Se han sabido **rodear 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 muy saludable humildad, siempre necesaria para mejorar, avanzar e innovar.

**Disfrutan** y han disfrutado mucho de su trabajo. En la mayoría de los casos, no eligieron la cocina por una cuestión claramente vocacional, pero una vez en ella, les ha **apasionado** hasta el punto de luchar por que las nuevas generaciones no tengan los problemas que incluso alguno de ellos tuvo al decir en casa que quería dedicarse a esa profesión.

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. Uno de estos objetivos se ha traducido en la creación del BCC, con el que pretenden contribuir a la **formación** tanto en cocina como en valores de las próximas generaciones.

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. Eso sucede incluso cuando cruzan un semáforo y piensan en la alegría de los colores y su posible vinculación con un postre de chocolate, o cuando les están haciendo un empaste en una muela y se cuestionan si la técnica utilizada para secar la pasta del empaste puede aplicarse también a un plato de su carta. Se puede decir, por tanto, que están permanentemente alerta a lo que sucede a su alrededor, sabiendo además conjugar siempre **tradición e innovación**.

Los cocineros entrevistados muestran igualmente la ya comentada **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 un **fuerte carácter**, necesario para poder sacar adelante un negocio de este tipo, lo que en ocasiones ha provocado fricciones entre ellos que siempre se atenúan por el bien común.

Otro aspecto destacable en todos ellos ha sido la **presencia de la familia**, en la mayor parte de los casos dentro del propio negocio y, en alguno en el que no había presencia familiar en el negocio, su **apoyo** a la carrera elegida, sobre todo cuando ya estaba en marcha.

**Todos son grandes cocineros; entre ellos se respetan e, incluso, se profesan admiración y amistad. Existe, por tanto, un gran capital social imprescindible para la formación y desarrollo de toda red de colaboración**

Los cocineros tienen claro que han alcanzado **éxitos individuales y colectivos gracias a la colaboración entre ellos**. Como afirma Martín Berasategui, ahora nos parece lo normal que haya un montón de restaurantes con estrellas Michelin, pero hace treinta años eso no era así. “Aquí la gente da por hecho que esto es lo normal, pero no lo es. Cuando yo empecé en la cocina, aquí no había ni una estrella Michelin. Había un montón de grandes cocineros cuyo mayor regalo hubiera sido recibir una estrella Michelin; ahora estamos aprovechando un momento histórico”. Tanto para él como para Andoni Luis Aduriz, contar con un entorno competitivo fuerte ha hecho que se esforzaran más, pero también que tuvieran mayor posibilidad de proyección tanto nacional como internacional. Por ello, Andoni Luis Aduriz afirma que “a mí me hacen bueno ellos y yo les hago buenos a ellos. Pero a la vez colaboramos, aunque parezca una contradicción, hemos conseguido que esa competitividad genere un polo que realmente tiene más beneficios que desventajas. Nosotros, todos juntos, conseguimos atraer a gente”.

Algo destacado especialmente por los más jóvenes es la **generosidad** de los predecesores en la transmisión del legado, de la experiencia y recomendaciones que han hecho que, cuando los jóvenes se han visto acogidos, se hayan comportado igual con otros más jóvenes, logrando de esa forma hacer la rueda más grande e integrar a más personas en ella y viceversa. Es decir, los más jóvenes han animando a los mayores a involucrarse en proyectos de investigación que consideraban importantes. Esta generosidad también se traduce en su **apertura y transparencia**, tanto con sus aprendices como con la sociedad en su conjunto.

Para finalizar, y por mostrar la dimensión más humana de las personas que hay detrás de este fenómeno, las que lo han hecho posible, hemos pedido a los cocineros que describieran en un par de palabras a sus compañeros. La mayoría no han querido hacerlo para que ningún calificativo positivo individual pudiera llegar a desmerecer la importancia y protagonismo que han tenido todos. Las autoras del caso hemos llegado a la conclusión de que todos son grandes cocineros y entre todos se respetan e, incluso, se profesan admiración y amistad. Existe, por tanto, **un gran capital social/networking**, imprescindible para la formación y desarrollo de toda red de colaboración.

Y, a pesar de que ellos no lo han querido hacer, nos parece importante destacar algo de cada uno, según nuestras percepciones extraídas de todas las entrevistas, para poder ilustrar su principal aportación al *cluster*. Quien tal vez sea el más respetado por todos como persona y como cocinero es Subijana; quien más ha hecho por la difusión de la cocina vasca es Arguiñano; quien ha sido el primero con tres estrellas Michelin y espejo en el que todos mirarse como gran cocinero es Arzak; quien mejores restaurantes tiene del mundo y mayor capacidad y visión empresarial es Martín Berasategui; quien aparentemente es más tímido y menos ambicioso pero gran cocinero muy fiel a sí mismo, es Hilario Arbelaitz; quien ha despegado muy fuertemente y aún puede seguir progresando, gracias a su juventud y sana ambición, es Andoni Luis Aduriz; y en quien tienen todas puestas muchas expectativas, aunque ya ha avanzado mucho, por su especial talento e impulso innovador, es en Eneko Atxa, al que además alguno de sus compañeros define con vehemencia como “muy buena persona”.

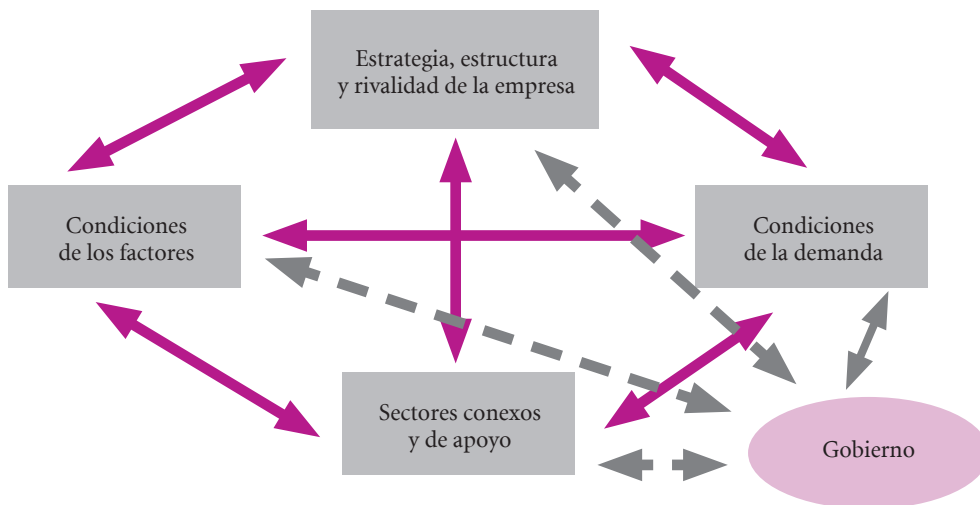


## Notas pedagógicas

1. 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, muy divulgada en el ámbito académico, es la que propone Porter (1990) a través del conocido como “diamante de la ventaja competitiva” (figura 2). Porter explica que cuando en un lugar se consigue un entorno favorable, se genera un proceso acumulativo y las empresas tienden a instalarse donde ya existen otras similares, desarrollándose el fenómeno. Ésta parece, a nuestro juicio, la explicación de fondo que justifica la formación del *Cluster* de la Nueva Cocina Vasca y su evolución.

Figura 2

### El diamante de la ventaja competitiva



Fuente: Porter, 1990.

2. De acuerdo con el modelo de Porter (diamante de la ventaja competitiva) ¿cuál o cuáles son las razones que pueden explicar el origen del *cluster* de la Nueva Cocina Vasca? ¿Consideras que hoy día todas las razones tendrían la misma fuerza? ¿Cuáles son, a tu juicio, los factores que han determinado el éxito del *cluster* de la Cocina Vasca?
3. En la dinámica de desarrollo de un *cluster* se han identificado cuatro fases (Anderson et al., pp. 74-82): Construir capital social y crear confianza, desarrollar vínculos estratégicos, definir una estrategia y una misión y emprender la acción *cluster*. ¿En qué fase consideras que se encuentra actualmente el *cluster* de la Cocina Vasca?
4. El caso ilustra la evolución del *cluster* a lo largo de más de treinta y cinco años de historia de “colaboración en competencia” entre los grandes cocineros vascos, situando el contexto actual en una fase de alto desarrollo o incluso de principios de madurez ¿cómo se podría haber avanzado más rápidamente en la consolidación del *cluster*?

5. Busca información sobre el origen y evolución del *cluster* de Silicon Valley y establece los paralelismos que encuentras entre este modelo paradigmático y el *cluster* de la Cocina Vasca.
6. Identifica la red de agentes participantes en el *cluster* de la Cocina Vasca, incluyendo nuevos posibles agentes que podrían llegar a formar parte de ella.
7. Busca información teórica sobre *coopetition* y reflexiona en torno a las circunstancias e ingredientes más destacables en el sector de la cocina vasca (bien por ser muy acordes a lo postulado por las teorías en torno al fenómeno de la *coopetition*, o por ser “originales” y genuinas de este sector).
8. Compara el número de estrellas Michelin de París y Nueva York con el del País Vasco y, concretamente, con el de Gipuzkoa. Haz el cálculo también per cápita. ¿Podrías hacer algún comentario con los resultados?
9. Si quisieras trasladar el éxito de este *cluster* a otro sector como, por ejemplo, el sanitario o el turístico ¿Cuáles deberían ser los requisitos mínimos para que tuviera éxito? ¿Quiénes habrían de ser idealmente los integrantes de la red de colaboración ampliada?
10. Para el ejemplo hipotético del *cluster* sanitario o del turístico (el que tu elijas), explica y menciona acciones concretas que podrían dar origen al *cluster* y las que podrían ir consolidándolo, teniendo en cuenta las que sirven para construir capital social y crear confianza, desarrollar vínculos estratégicos, definir una estrategia y una misión y emprender la acción *cluster*.
11. En el contexto actual, ¿consideras que los restaurantes de los grandes cocineros vascos desarrollan un enfoque de *márketing* relacional? Justifica tu respuesta a través de las dos dimensiones definitorias de este enfoque.
12. Señala alguna acción que podrían llevar a cabo estos restaurantes para profundizar en el desarrollo de un enfoque de *márketing* relacional.
13. La problemática del *márketing* de servicios en torno a las características de la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad marca unas directrices para mejorar los resultados comerciales. ¿En qué medida siguen estas directrices los restaurantes de los cocineros entrevistados para el caso? Identifica alguna posible área de mejora en este ámbito.
14. ¿Consideras positiva para la imagen y el turismo hacia Euskadi la labor de estos cocineros? ¿Crees que se podría haber hecho más? ¿Por parte de qué agente? ¿Cómo?
15. Considerando que se trata de un territorio físicamente pequeño y, por ello, con poca capacidad para acoger un turismo masivo, se ha optado por posicionar Euskadi como un destino de calidad y atraer así preferiblemente a turistas de elevada capacidad adquisitiva y con elevado gasto per cápita diario. De algún modo, se trata de que el turismo genere ingresos importantes para la zona, aun cuando no sea elevado el número de turistas que lleguen. Sabiendo esto, ¿estimas acertada la decisión de utilizar la gastronomía como uno de los ejes de posicionamiento turístico de Euskadi?

## Bibliografía

- **Anderson, T.; Schwaag Server, S.; Sörvik, J. and Wise Hansson, E. (2004):** *The Cluster Policies – White Book*, International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED), Sweden.
- **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*, Díaz de Santos.
- **Ecotec Research & Consulting (2003):** *A Practical Guide To Cluster Development*. Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs, UK. [http://www.dti.gov.uk/clusters/Ecotec-report/b\\_5\\_07.html](http://www.dti.gov.uk/clusters/Ecotec-report/b_5_07.html).
- **Porter (1990):** *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, Nueva York, (traducción: *La Ventaja Competitiva de las naciones*, Plaza y Janes, Barcelona, 1991).
- **Porter, M. (1998):** *Ser Competitivos*, Ed. Deusto, Bilbao. “Cúmulos y Competencia. Nuevos Objetivos para Empresas, Estados e Instituciones”, Cap. 7, pp. 202-287.
- “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” <http://www.boe.es/boe/dias/2009/10/31/pdfs/BOE-A-2009-17246.pdf>
- **Sölvell, O.; Lindquist, G.; Ketels, CH. (2003):** *The Cluster Initiative Green Book*, Bromma Tryck AB, Stockholm.

## Biografías



### Juan Mari Arzak

(San Sebastián, 1942)

**Formación:** Escuela de Hostelería de Madrid. Completa su formación en el restaurante familiar y en varias estancias en restaurantes europeos.

**Inicio de su andadura en solitario:** siempre unido a la tradición y al negocio familiar en el mundo de la cocina. Da continuidad al restaurante familiar, inicialmente regentado por sus padres y heredado por Arzak después de años de trabajo compartido con su madre. La última gran reforma de lo que hoy es su Restaurante Arzak, compartido con su hija Elena, data de 2006.

**Otras actividades:** Arzak Instruction –asesoramiento en restauración–, Laboratorio Arzak –cocina de investigación día a día–, Arzak Bocados –catering con las recetas de Arzak–.

**Premios:** numerosísimos premios y reconocimientos. Por destacar algunos hitos:

- Premio Nacional de gastronomía como mejor cocinero en 1974.
- Primera estrella de la *Guía Michelin* en 1974.
- Segunda estrella de la *Guía Michelin* en 1977.
- Tercera estrella de la *Guía Michelin* en 1989.
- Gran Premio del Arte de la Cocina como mejor cocinero de Europa por la Academia Europea de Gastronomía en 1992.
- Premio internacional Eckart Witzigmann 2010.



### Pedro Subijana

(San Sebastián, 1948)

**Formación:** tras un año de estudios en la escuela de Hostelería de Madrid, fue el primer, y durante el primer año único alumno, de la Escuela de Hostelería de Zarautz, dirigida por Luis Irizar.

**Inicio andadura en solitario:** en 1975, con el Restaurante Akelarre.

**Otras actividades:** con gran vocación docente, ha impartido cursos gastronómicos en diversas instituciones americanas y europeas, así como en empresas y escuelas de formación españolas. También ha presentado durante varios años, en Euskal Telebista, el programa *La Cocina de Pedro Subijana* y es autor de numerosos libros sobre la cocina vasca, sus recetas y su historia. En el Restaurante Akelarre ha instalado un Aula de Cocina y colabora con Azti en I+D.

**Premios:**

- Primera estrella de la *Guía Michelin* en 1978.
- Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Cocinero en 1979.
- Premio Club Gourmets al Mejor Cocinero de España en 1982.
- Segunda estrella de la *Guía Michelin* en 1983.
- Mejor Cocinero en Lo Mejor de la Gastronomía en 1999.
- Premio Alimentos de España en 2001.
- Tercera estrella de la *Guía Michelin* en 2006.
- Nombrado Presidente de Eurotoques Internacional en 2003, actualmente es presidente de esta asociación en España.



## Karlos Arguiñano

(Beasain, Gipuzkoa, 1948)

**Formación:** Escuela de Hostelería de Zarautz dirigida por Luis Irizar.

**Inicio de su andadura en solitario:** en 1978, con el Hotel Restaurante Karlos Arguiñano en Zarautz.

**Otras actividades:**

Desde 1990 ejerce como presentador/cocinero en distintos canales de televisión. Empezó en ETB, posteriormente en TVE, Telecinco y, actualmente, está presente en Antena 3 e Internet con [www.hogarutil.com](http://www.hogarutil.com).

Su éxito ha traspasado fronteras con programas en Canal 7 y Canal 13 en Argentina, y con su paso por países como Estados Unidos, Venezuela, Cuba, México, Suecia, Italia, Suiza, Alemania o Francia, impartiendo clases de cocina, cursillos, participando en jurados gastronómicos, conferencias, mesas redondas y charlas.

Otras de sus iniciativas empresariales son la academia de cocina Aiala; Baintet, productora de TV; Bodega de Txakolina K5 Arguiñano; Arguiñano Racing (escudería de motos); Asegarce (Frontones/pelotaris), etc.

**Premios:**

- Premio a la promoción turística del País Vasco 1992. Departamento de Turismo del Gobierno Vasco.
- TP de Oro como Personaje de Año de la revista *Teleprograma* en 1992.
- Premio especial del Jurado de la Academia Nacional de Gastronomía en 1992 por su divulgación de la cocina a través del programa de televisión *El menú de cada día*.
- Premio Ondas en la categoría de Programas Nacionales de Televisión en 1993.
- Medalla de Plata al Mérito Turístico del Ministerio de Comercio y Turismo Español por su labor de defensa y difusión de la gastronomía española en 1996.
- Gorro de Plata en el XVII Congreso Nacional de Cocina de Autor de Vitoria-Gasteiz en abril de 2011.



## Hilario Arbelaitz

(Oiartzun, Gipuzkoa, 1952)

**Formación:** en los fogones de su madre y autodidacta, con un pequeño paso de quince días por el Restaurante de Ainhoa, en el que entró en contacto con la cocina francesa y descubre que "otra cocina es posible".

**Inicio de su andadura en solitario:** desde 1970 regenta el Zuberoa en Oiartzun. Siempre ha trabajado junto con su madre y dos hermanos en el restaurante familiar, que era inicialmente *baserri* y bar. Posteriormente fueron transformándolo, en sucesivas etapas, en el precioso restaurante de hoy (un edificio de más de seiscientos años).

**Otras actividades:** es socio del Restaurante Miramón Arbelaitz, que regenta en solitario su hermano menor, y asesor del Restaurante el Bodegón de Madrid.

**Premios:**

- Primera estrella de la *Guía Michelin* en 1987.
- Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Cocinero en 1991.
- Segunda estrella de la *Guía Michelin*, que ha ostentado durante dieciséis años, en 1992.
- Premio de Euskadi en 1993.
- VII Caldereta de Don Calixto de 2007.
- Premio Más Gastronomía 2008 al mejor restaurante.
- La Guía Campsa otorga a este maestro tres soles.



## Martín Berasategui

(San Sebastián, 1960)

**Formación:** familiar (inmerso en el mundo de la cocina desde los quince años junto a su madre y su tía en el Bodegón Alejandro, un restaurante familiar), completa su formación con estancias en Francia.

**Inicio de su andadura en solitario:** junto a su mujer Oneka, toma las riendas del Bodegón Alejandro en 1981 y abre el restaurante de Lasarte-Oria en el año 1993.

**Actualmente:** Restaurantes Lasarte y Lodi (Hotel Condes de Barcelona); Restaurante MB (Abama Spa & Resort Tenerife); Restaurante Martín (Shangai); Restaurante Santo by Martín Berasategui (Hotel Eme Catedral Sevilla) y en el Hotel Dómine Bilbao de la Cadena Silken.

**Otras actividades:** crea y dirige el Grupo Martín Berasategui en 1996 y lo disuelve en 2009. Actualmente, asesora y dirige otros diversos emprendimientos.

### Premios:

- Primera estrella de la *Guía Michelin* en 1986.
- Actualmente es uno de los chefs con mas estrellas de la *Guía Michelin* del mundo. Ostenta siete estrellas: tres en Martín Berasategui de Lasarte-Oria; dos en el Lasarte de Barcelona, una en el restaurante MB del Hotel Abama de Tenerife y otra en el Santo, del hotel EME Catedral de Sevilla.
- Tambor de Oro de San Sebastián en 2005.
- Sol de Oro y Sol de Plata a la mejor publicidad latinoamericana en 2010.



## Andoni Luis Aduriz

(San Sebastián, 1971)

**Formación:** Escuela de Hostelería de San Sebastián. Tras finalizar sus estudios, forma parte del equipo de la mayoría de los ya reconocidos como grandes cocineros vascos y de Ferrán Adriá.

**Inicio de su andadura en solitario:** en 1998, con el Restaurante Mugaritz.

**Otras actividades:** apasionado por la investigación, la creatividad y el conocimiento, participa en numerosos proyectos junto con agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología, así como con otros colaboradores nacionales e internacionales, acude como ponente a numerosos congresos nacionales e internacionales y es coautor de varios libros sobre el mundo de la gastronomía y sus propuestas de innovación.

### Premios:

- Premio Nacional de Gastronomía en 2002.
- Premio Euskadi de Gastronomía al mejor restaurador 2003.
- Segunda estrella de la *Guía Michelin* en 2005.
- Premio Cándido a la innovación gastronómica en 2006.
- Medalla de Honor al Mérito en 2008, concedida por el Congreso peruano por su contribución a la difusión de la gastronomía y la cocina de este país latinoamericano, en la III Cumbre Internacional de Gastronomía en Lima.
- En abril de 2011, Mugaritz es considerado el tercer mejor restaurante del mundo según *Restaurant Magazine*, estando entre los diez mejores del mundo por sexto año consecutivo.



## Eneko Atxa

(Amorebieta, Bizkaia, 1977)

**Formación:** Escuela de Hostelería de Leioa, complementada con una estancia en Japón. Trabajó también en el Restaurante Martín Berasategui.

**Inicio de su andadura en solitario:** en 2005, con el Restaurante Azurmendi en Larrabetzu (Bizkaia).

**Otras actividades:** desde 2006, desarrolla un proyecto de colaboración en investigación con la UPV, en concreto, con el departamento de Química Analítica dirigida por el catedrático Juan Manuel Madariaga. También lleva a cabo un proyecto I+D junto con Neiker-Tecnalia desde el 2010, y un proyecto de I+D en Alimentación y Salud junto con el Hospital de Galdakao.

### Premios:

- Primera estrella de la *Guía Michelin* en 2007.
- Segunda estrella de la *Guía Michelin* en 2010 (primer vizcaíno con dos estrellas).
- Campeón de España de Cocina de Autor para jóvenes, en el año 2000.
- Mejor Cocinero del Año por el club de *gourmets* francés Fourchettes en 2004.
- Premio Euskadi al Mejor Cocinero del Año en 2007.
- Chef L'Avenir, otorgado por la Academia Internacional de Gastronomía en 2009.
- Plato más bello, concedido por Lo Mejor de la Gastronomía en 2010.



**innobasque**  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la Innovación

Bizkaiko Parke Teknologikoa    Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea, 203  
48170 Zamudio

[www.innobasque.com](http://www.innobasque.com)