

El club de la diferenciación

Mi vecino es mi amigo

Para entender adecuadamente lo que significa diferenciarse de los competidores resulta oportuno plantearse la siguiente consideración. Imaginemos que en una playa existe un único establecimiento donde acudir para comprar comida y bebida (el lector habrá adivinado que estamos refiriéndonos a un “chiriguito”). Al observar el negocio existente, que está situado exactamente en el centro, decidimos instalarnos en la misma playa con un negocio similar. ¿Cuál sería el lugar más idóneo para hacerlo? No hace falta dar muchas vueltas para concluir que la mayor cuota de mercado se captura ubicándonos exactamente al lado de nuestro competidor.

Y es que la diferenciación no tiene por objeto hacer cosas lo más diferentes que sea posible de nuestros competidores por el gusto de ser raros o extravagantes; lo que busca es capturar algunos atributos por los que los clientes estén dispuestos a pagar más. Si esos atributos resultan exclusivos, mejor, pero resulta que en muchos casos, como el comercio o la restauración, tan importante como la propia propuesta puede ser la zona en que nos encontremos. Ubicarnos en una zona comercial, en una calle de bares, en una zona hotelera, en una calle de entidades financieras, puede resultar mucho más determinante que nuestra significación aislada. Por tanto, al competidor, al “enemigo”, no siempre conviene tenerlo lejos.

El Monasterio de Santa María de Retuerta, del siglo XII, es una de las obras románicas más valiosas de la provincia de Valladolid. Allí se establecieron los monjes Premostratenses, fundados en 1120 por San Norberto. Hasta que en 1835 la desamortización de Mendizábal determinó su abandono. El Monasterio se encuentra situado en una finca de setecientas hectáreas ad-



José María Ortiz
Universidad Antonio de Nebrija

quirida por la empresa farmacéutica Sandoz, hoy Novartis.

A comienzos de los años noventa, el cereal dio paso a doscientas hectáreas de viñedo, plantadas con enorme mimo y una abundante presencia de uva tempranillo. Teniendo en cuenta que la finca linda con nobles y famosos vecinos como Alion, Mauro, Pingus o Vega Sicilia, el objetivo de que Abadía de Retuerta entrase a formar parte de la Denominación de Origen Ribera del Duero merecía todos los esfuerzos y esmeros. En 1998 Novartis tenía preparada su primera cosecha, y esa enorme satisfacción se vio ensombrecida por la negativa del Consejo Regulador de la citada denominación de origen a incluirla entre sus miembros.

¿Qué estrategia cabía fuera de ese prestigioso club? La respuesta no se hizo esperar. Inventar un club más reducido y prestigioso: la Milla de Oro de la viticultura española. Y sacar al mercado cuanto antes los mejores vinos, para estar a la altura de tan ilustres vecinos. Las doscientas hectáreas se dividieron en cincuenta y cuatro parcelas siguien-

do criterios de homogeneidad de terreno y clima. Y se plantaron más variedades: cabernet sauvignon, merlot, syrah y petit verdot. Cada parcela comenzó a trabajarse por separado: análisis y control mediante sensores, vinificación y cata diferenciados. Así, cada vino tendría una personalidad distinta, propia de cada “Pago”. Se instalaron catorce torres para combatir las heladas, y siete estaciones contra las plagas. Como las añadas de 1999 y 2000 no fueron buenas, el marketing se concentró en tres marcas: Rívola, Selección Especial y Cuvée Palomar. Antes de cada vendimia se realizaron más de dos mil catas para determinar la calidad de la uva en cada parcela (progresión del color y los taninos, control del estrés hídrico, medición de acidez y grado). El traseigo, siempre por gravedad.

Y llegó el premio: Selección Especial 2001, fue el Mejor Vino Tinto del Año 2001. Y los planes de crecimiento. Para 2009 está prevista la finalización de reforma de la abadía, cuya hospedería albergará un lujoso hotel de veintidós habitaciones, con zonas de descanso y negocios, y la pretensión de convertirse en un referente internacional del enoturismo.

También han llegado nuevos problemas. El intento de construcción de una autovía que dividía la finca, echando a perder numerosas hectáreas y dañando enormemente el ecosistema. O la construcción de una línea de alta tensión con similares efectos. Abadía Retuerta se ha aprendido bien su argumento: estamos en la Milla de Oro del vino español; no echemos a perder sus caldos, su cultura y su atractivo. Descartada en su día por la denominación de origen ha sabido construir en poco tiempo, con un enorme esfuerzo innovador, una comunidad mucho más fuerte ■