

“Sóc tan conservadora que no tinc ànima d'empresària”

Sorprèn, quan un accedeix a la Gandia (Safor) des de la carretera N-332 una flaire intensa que, de seguida, porta a la ment l'olor d'una caixa de galetes acabada d'obrir. Estrictament, però, no són galetes el que es produeix a la planta de 59.635 metres quadrats de l'empresa Dulcesol d'on prové la sentida. Hi ha galetes, però també *sobaos*, coques d'anís, ensaimades, brioixos, Pandorinos o Vulcanitos, part de la gamma de més de trenta productes de rebosteria industrial que ixen de les plantes de Gandia i Vilallonga, també a la Safor. És en aquest poble de 4.000 habitants on es troba l'origen d'una empresa l'èxit de la qual és, en bona mesura, mèrit de Victoria Fernández, una dona que als seus 71, i sense càrrec definit a l'empresa, parla d'optimització de processos, implantació d'Internet i estratègies de distribució. I de la vida, d'això també en parla.

—Com arriba vostè fins a Vilallonga i es converteix en la fundadora d'una empresa com Dulcesol?

—La meua infància la vaig passar en un llogaret del poble de Lena i arribe fins ací, fins a Vilallonga, casada amb un valencià a qui vaig conèixer en un viatge curt. Tenia 23 anys i va ser una decisió una miqueta arriscada perquè ens coneixíem molt poc.

—Com comença la història de Dulcesol?

—El meu sogre tenia un forn i el meu home hi treballava. Aleshores tenien el monopoli per repartir pa en diversos pobles i quan es va obrir el monopoli a la competència van començar les dificultats. Aleshores va decidir començar a fer dolços i vaig veure la necessitat d'ajudar el meu marit. Eren temps molt difícils.

—Quan es produeix el canvi des del forn tradicional a una gamma més àmplia de productes?

—Va començar el meu home fent alguns dolços per als mateixos despatxos



A Victoria Fernández (Pola de Lena, Astúries, 1935) li costa acceptar que, als seus 71 anys, continua sent l'ànima de Dulcesol, una empresa de rebosteria industrial que l'any passat va facturar 175 milions d'euros. “Sóc persona, dona, i, de professió, empresària per circumstàncies”, diu.

on es venia el pa. Ell sempre es va negar a deixar que jo treballara. Un diumenge que estaven treballant per al des-

patx de pastissos, jo m'hi vaig acostar per veure el meu home, i mentalment vaig fer números i em vaig adonar que

allí no és que no es guanyara, sinó que estaven perdent diners. Aleshores em vaig preocupar i pràcticament vaig forçar la meua entrada en l'empresa. Les reticències a deixar que hi participara eren totals.

—Per què?



—Perquè el meu marit pensava que jo tenia prou a atendre la meua família. I perquè a més, havia patit una tuberculosi pulmonar que quasi em va deixar sense un pulmó. El metge va dir que havia de seguir una vida sense esforços i relativament tranquil·la.

—Per què no li eixien els números?

—El procés de producció era bastant manual. Jo vaig comptar el cost de la matèria primera que estaven utilitzant per a fer el pa i a penes cobria el cost de venda respecte de la matèria primera.

—Com convenç el seu marit perquè la deixés entrar en la gestió?

—Mai no va estar convençut [riu]. No em deixava participar-hi. Simplement,

al final va començar a tolerar que jo participara, davant la meua insistència.

—Vostè comprenia la reticència del seu marit?

—Jo la patia... Potser t'estranya, però a mi m'hauria agradat ser dona objecte, no tenir necessitat de treballar i viure la vida, però aquestes no eren les meues circumstàncies [riu]. Sóc una persona pràctica i realista. Crec que és el meu únic mèrit.

—A partir de quina etapa entra en la gestió directa de l'empresa?

—Sempre vaig estar a mitges. Jo dividia el meu temps entre l'empresa i la família, i això representava un gran esforç i molta incomprensió del meu marit, que no volia que treballara.

—El seu home va morir fa 23 anys. En quin estat estava aleshores l'empresa?

—Feia molts anys que havíem abandonat la producció de pa i ja ens dedicàvem a la producció de dolços de manera industrial. Era una línia que havíem iniciat prenent com a exemple els Ortiz, que havien importat el gust per aquests productes prenent els costums francesos. Jo, francament, no pensava que duraria molt el negoci. Mai no estic segura, per principi.

—Per què?

—No ho sé. Per a mi, és estrany estar completament segura d'alguna cosa.

—Diuen que els empresaris han de tenir determinació en allò que fan, i vostè és sens dubte una empresària...

—Potser no sóc una empresària, almenys a la manera tradicional. Jo no sóc una empresària a la manera tradicional.

—Quina classe d'empresària és vostè?

—Sóc persona, dona, i de professió, empresària per circumstàncies.

—Com naix la marca Dulcesol?

—Va ser una idea del meu marit amb algun distribuïdor. En principi, francament, a mi no m'agradava i continua sense agrada-me. Em sembla bastant vulgar. L'assumpte de les marques és molt complicat. Registrar una marca és costosíssim. És difícil trobar algun nom

que sone bé i diga alguna cosa. Aleshores, vam començar a treballar amb el nom de Dulcesol, que, per cert, vam haver de comprar perquè ja estava registrada per un comerciant de taronges.

—Li van consultar a vostè abans de posar el nom?

—A mi em feia igual. Sóc de la filosofia que "el bon gènere es ven sol", és a dir, fer les coses bones i a bon preu i oferir al consumidor el millor possible. Jo sóc antimarquista. Mai no hem fet publicitat en televisió perquè són costos innecessaris aplicats al producte.

—A partir de la producció de la primera rebosteria, de les magdalenes, com evoluciona l'empresa?

—Amb alts i baixos. En alguns moments de dificultats vam tenir suport de les administracions públiques, però després ens ho hem fet nosaltres. Dóna molta tranquil·litat no haver de dependre d'oscil·lacions ni de bancs. Sempre ens hem autofinançat. Sóc tan conservadora que de fet no tinc ànima d'empresària. No m'agrada el risc.

—Quan mor el seu home, vostè agafa les regnes de Dulcesol?

—Sempre les he menades. A la mort del meu marit, vaig trasmetre les seues accions als meus fills. Jo no tinc ni una sola acció de les empreses. Però hi ha qui diu que no ha conegut ningú amb tant de poder en una empresa com jo, sense tenir cap acció [riu]. Crec que els meus fills per amor filial em suporten [riu] i em consenteixen. I em costa, però encara em faig sentir. I done molts disgustos als meus fills.

—Se sol dir, de les empreses familiars, que l'avi la va crear, el pare va gaudir-ne i el nét la va vendre...

—No crec que aquest siga el cas. Aquesta empresa és una mica peculiar. Sempre he intentat, i crec que ho he aconseguit, que els meus fills tingueren més esforç i amor al treball que ambició. Són molt treballadors, estan molt involucrats i els agrada l'empresa. Han tingut moltes ofertes atractives de compra i sempre les han rebutjades.

—Em comentava que han passat

“El meu home mai no va estar convençut que jo participara en l'empresa. A l'últim, ho va haver de tolerar”



“Col·laborem amb una empresa que ens espanta a fer publicitat, però m'estime més que ens centrem en la qualitat”

per moments de dificultats. Quins han estat?

—I hi continuem passant. Aquest tipus d'empreses depenem molt de les grans empreses de distribució... també tenir aquestes plantilles tan grans genera tensions laborals.

—A vegades es parla de la tirania dels distribuïdors. No sé si està d'acord amb aquest terme.

—No, perquè ells són al cap i a la fi qui ens sostenen i som lliures de vendre o no vendre. És una opció que nosaltres tenim. El que no ens interessa és vendre a pèrdues o no mantenir una ètica. Per a mi, una cosa fonamental de qualsevol empresa són els principis i l'ètica empresarial. Nosaltres ho tenim molt interioritzat.

—Quins són els principis d'aquesta empresa?

—La serietat, l'honestat en el producte que oferim, en els preus; procurar

fer les coses el millor possible; complir amb el que pactem i exigir el mateix respecte dels altres.

—Precisament ara estan molt de moda els anomenats productes funcionals: brioixeria sense colesterol, aliments que prevenen malalties... En canvi Dulcesol no ha explotat aquesta línia.

—Com a consumidora ben informada, ho considere una manipulació, un engany... Si tinc colesterol, el que he de fer és abstenir-me de menjar certs productes. Pense que això de *light* i no *light* és un poc absurd.

—No tenen por de quedar-se al marge?

—Nosaltres pensem que els nostres productes són beneficiosos per a la salut sempre que no estiguen contraindicats. Nosaltres diem la veritat en les nostres etiquetes i l'opció de compra queda en mans del consumidor.

—Com funciona la seua xarxa de distribució de productes?

—Per a nosaltres és molt important la frescor i per això preferim donar servei a empreses nacionals o com a màxim

Portugal. La veritat és que fins avui no hem tingut problemes, perquè estem saturats. Tenim un creixement exponencial i no hem tingut ni un sol exercici on haguem perdut quota de mercat.

—Quins reptes té ara mateix Dulcesol?

—En aquesta línia d'oferir qualitat sense trampa, sense dir que són *light* quan no són *light*, ens plantegem aconseguir productes que mantinguen més temps la frescor.

—Quin pensa que ha estat el gran èxit de Dulcesol, una firma que comença sent un forn i acaba sent una gran empresa?

—La clau ha estat l'esforç continuat; l'honradesa en els nostres plantejaments. Nosaltres col·laborem amb una empresa publicitària que sempre ens ha espantat a fer publicitat i jo mai no he cregut en aquests mitjans. M'estime més que ens esforcem en la qualitat.

—Vostè continua venint a l'empresa diàriament...

—Vinc perquè m'agrada i perquè jo m'ature en les molletes, en buscar la perfecció. És molt difícil que en una empresa com aquesta, com si fóra la cuina, tot vaja a la perfecció.

—Quin paper representa ara mateix vostè en l'empresa?

—No ho sé, no sé si faig nosa, però de moment no s'atreveixen a tirar-me [riu].

—El Govern té un projecte de llei que vol imposar la paritat en els consells d'administració de les empreses. Què li sembla?

—No crec en la paritat, crec en les persones i estic convençuda que la dona, si vol, pot arribar, però les coses cal guanyar-se-les, no es poden regalar. Jo em sentiria ofesa si em regalaren un lloc pel fet de ser dona. Preferesc competir sanament, amb altres homes i dones, fins i tot ajudant i donant exemple. Jo no distingesc entre homes i dones a l'hora de donar un càrrec de responsabilitat. M'alegraria que la dona prenguera aquest paper perquè pense que les dones són millors.

—En quin sentit?

—[Riu.] D'entrada, jo m'entenc millor amb la meua filla i les meues nores que amb els meus fills. Crec que les dones som menys acomplexades, no ens importa tant ser més.

—Als 71 anys, Victoria Fernández està satisfeta amb la seua vida?

—[silenci.] No. Jo no sé si hi haurà algú que amb 71 anys estiga satisfet amb la seua vida, però jo, sense cap mena de dubtes, no.

—Però és presidenta d'una empresa que dona feina a molta gent, mare de tres fills que continuen implícats...

—Evidentment, si em comparo amb altres persones, no em puc queixar, però... A mi m'hauria agradat una altra vida, però aquesta és la que m'ha tocat...

—Quina vida li hauria agradat?

—Potser no haver adquirit tants compromisos. El major compromís és el de ser mare, i això ja et condemna [riu].

—Què és més difícil de gestionar, una família o una empresa?

—El pitjor és dur l'empresa i la família alhora. I tenir un marit empresari.

Violeta Tena