

VICKY FOODS: UNA HISTORIA, TRES GENERACIONES¹

Victoria Fernández, creadora de las Magdalenas Dulcesol, y su esposo Antonio Juan fundaron Vicky Foods hacía más de setenta años en Villalonga (Valencia). Su hijo, Rafael Juan, tomó el relevo, liderando la segunda generación, y convirtió la empresa en uno de los mayores fabricantes de alimentación de España. En 2024, tras cuarenta años al frente, anunció su retirada. *“Una retirada a tiempo es una victoria”*, escribió Rafael en LinkedIn.

Rafael decía, que prefería preparar su salida antes de resultar incómodo. Para él, el liderazgo era servicio y debía culminar garantizando la continuidad del proyecto.

El plan de sucesión ya estaba en marcha. Rafael planeaba jubilarse a corto plazo y ceder el testigo a la tercera generación, conforme se cumplieran los hitos previstos. Su objetivo era dejar las cosas *“al menos un poco mejor”* que como las encontró y evitar que su marcha debilitara el proyecto.

En 2025 Vicky Foods era una empresa familiar consolidada, forjada por tres generaciones con pasión y compromiso. De un pequeño negocio surgido tras la posguerra, se había convertido en un referente nacional en panadería, pastelería y bollería.

Los inicios fueron duros, pero también fue en ese contexto en el que sus fundadores encontraron el amor y el impulso para emprender. Con el tiempo, Vicky Foods no solo generó empleo para muchas familias, sino que ganó reconocimiento por la calidad de sus productos. La expansión se sustentó en la inversión tecnológica, una red de distribución eficiente y una firme apuesta por la internacionalización. Estos pilares le permitieron adaptarse a los cambios del mercado y sostener el crecimiento.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

La cultura corporativa, basada en valores familiares y compromiso con los empleados, fue clave. La innovación se convirtió en un eje estratégico, junto al trabajo en equipo y la creación de una estructura de gobierno orientada a la continuidad.

Una vez consolidada, la empresa enfrentó el reto de asegurar una sucesión alineada con sus valores. La transición debía ser estratégica: una retirada planificada que garantizara el futuro y evitara los riesgos de una improvisación.

LOS ORÍGENES DE UNA EMPRESA FAMILIAR

La historia de Vicky Foods comenzó en el pueblo asturiano de Malvedo, donde la familia Fernández vivía en un entorno rural de economía de subsistencia centrada en el trabajo agrícola y el cuidado de animales. En ese contexto nació Victoria Fernández en 1935, quien desde niña fue desarrollando un carácter firme y unas habilidades que marcaron su vida personal y empresarial.

Desde los nueve años asumió responsabilidades, como la venta de cerezas con su hermana para apoyar la economía familiar. La posguerra fue especialmente dura: su padre, Rafael, estuvo preso tras una denuncia, y su madre realizaba largos viajes para visitarlo, muchas veces sin billete y dependiendo de la ayuda de otros.

A los once años, Victoria mostró una determinación poco común: preocupada por el riesgo de contagio de tuberculosis en su entorno, viajó sola para buscar ayuda legal y logró resolver el problema, ejerciendo un liderazgo temprano ante la inacción de los adultos.

Aunque su salud era frágil y su entorno limitaba el acceso a la educación formal, encontró en la radio y la correspondencia su ventana al mundo. Participó en programas radiofónicos, integró un club de intercambio de libros y cursó estudios de corte y confección por correspondencia para ayudar a su hermana, motivada por un fuerte deseo de aprender y superarse.

Conoció a Antonio Juan, un empresario valenciano, a través de cartas. Cuando Victoria le comunicó su compromiso con un joven del pueblo, Antonio viajó a Malvedo para conocerla en persona. Durante su visita nació el amor y Victoria, deseosa de dejar atrás las limitaciones del mundo rural, aceptó casarse con él.

La boda se celebró en el Santuario de Covadonga en 1958, y la pareja se trasladó a Villalonga, Valencia. Para Victoria, este cambio fue una liberación y una oportunidad de comenzar de nuevo. Villalonga, más próspera y con una base industrial más amplia, avivó también el espíritu emprendedor de Antonio.

Esa unión marcó el inicio de una historia empresarial que, con el tiempo, convertiría a Vicky Foods en la única superviviente de un ecosistema industrial local que antes fue mucho más diverso.

Resiliencia y reinversión

La historia de Vicky Foods en Villalonga comenzó en la panadería familiar de los abuelos paternos, Ismael Juan y Dolores Mascarell. Tras la posguerra el negocio era rentable, pero la apertura del mercado trajo competencia que amenazó su sostenibilidad. Antonio Juan intentó consolidar las panaderías locales formando Juan, Moratal y Cía., pero la pérdida del monopolio y la baja calidad del pan precipitaron una crisis. Fue entonces cuando Victoria asumió un rol activo y apostó por la pastelería, un segmento con mejores márgenes y menos dependencia de la fermentación.

La familia abandonó la panadería y se centró en productos de pastelería. Las Palmeritas fueron clave en esa transición. Su elaboración, inicialmente artesanal, se optimizó con maquinaria moderna que mejoró eficiencia, calidad y costes.

La verdadera revolución llegó con las Glorias, una creación de Victoria con diseño cuadrado que optimizaba el horneado y el empaquetado, facilitaba la distribución y reducía desperdicios. Cada docena pesaba medio kilo. Se envasaban en bolsas predosificadas que se distribuían en cajas de tres kilos, lo que simplificaba la venta minorista.

Otra decisión estratégica fue adquirir la marca Dulcesol, que aportó identidad a los productos y consolidó la relación con los consumidores. El crecimiento obligó a construir una nueva planta en 1969 en las afueras de Villalonga, equipada con tecnología avanzada, como un horno continuo de Werner & Pfleiderer y una laminadora de hojaldre que garantizaban calidad y productividad.

El traslado coincidió con la llegada de empleados clave como Paco Gomis y Juan Serquera, fundamentales en la gestión y el desarrollo de nuevos productos. La profesionalización fue esencial para afrontar la expansión a mercados como Valencia, Alicante y Asturias.

La oferta se diversificó con pastas de té, rollitos de anís y hojaldres. Victoria perfeccionaba constantemente los procesos. En una ocasión, observó a un pastelero especialista para aprender y replicar la receta de las Palmeritas, asegurando su continuidad tras la negativa del profesional a compartirla.

El diseño cuadrado de las Glorias diferenciaba el producto frente a las magdalenas tradicionales. Cuando aparecieron imitaciones, la empresa innovó con una versión triangular para conservar su ventaja competitiva. Victoria protegió legalmente su marca y diseños, interviniendo directamente ante distribuidores y tribunales, y sentando un precedente sobre la importancia de proteger la innovación.

En los años ochenta, la enfermedad y posterior fallecimiento de Antonio llevaron a Victoria a asumir el liderazgo total; consolidó el negocio y garantizó su estabilidad financiera. La incorporación de familiares como Ángeles, esposa de Rafael, fue clave en