

# 3e

actualidad

económica

#2.9  
#67

La revista semanal de  
economía de **El Mundo**.  
Del 24 al 30 de octubre  
de 2021

Samy Chaar:  
"No oigo  
mucho a los  
inversores  
hablar de  
Cataluña"  
página 19

Cuando  
Hacienda  
justificó dar  
más dinero a  
Euskadi "por  
las pistolas"  
página 12

Sáquele  
partido a  
la Startup  
Nation  
página 13



Paco Escolano  
(Exportación)  
Jesús Navarro  
Navarro  
(Presidente)  
Jesús Navarro  
Alberola  
(Márketing  
y Fábrica).

## El sueño de Carmencita

La familia que desde Novelda lidera el negocio español de las especias

página 4

# de opina

DEL 24 AL 30  
DE OCTUBRE  
DE 2021

# 2.9  
67

Hace 2.500 años los mercaderes árabes pusieron en circulación por Occidente la leyenda del feroz cinomolgu, un ave que construía en acantilados imposibles sus nidos con delicados palitos de canela. De dónde los obtenía era un misterio, pero ellos habían diseñado un ingenioso método para arrebatárselos: descuartizaban un buey y distribuían los pedazos cerca del acantilado. Los cinomolgu se abalanzaban sobre la carne, pero no la comían. La iban almacenando, sin reparar en que la quebradiza canela no resistía tanto peso. Solo había que aguardar a que el nido colapsara para recoger los palitos.

Plinio el Viejo ya advertía en su *Historia Natural* que aquello tenía todas las trazas de ser un embuste para intimidar a los competidores deseosos de entrar en el tráfico de especias, pero funcionó durante siglos. El oligopolio disparó la cotización de la canela, que se convirtió en un signo de distinción: lo que los economistas llamarían hoy un bien posicional. Como señala Martha Henriques en la web de la BBC, era "un modo de señalar qué significaba ser rico y poderoso".

Existen pocas pulsiones tan irresistibles como el afán de emulación y la vanidad. A menudo, no compramos artículos, sino estatus: la estrella de Mercedes, el landó de Hermès, la manzana del iPhone. Quizás

sea una debilidad de la condición humana, pero, a efectos de prosperidad, hace que no sea tan relevante poseer materias primas. Nigeria flota sobre vastos yacimientos de petróleo y es pobre. Japón es una roca pelada en mitad del Pacífico

y es rico. Lo determinante es el talento para innovar, para mejorar, para vender lo que ni siquiera se tiene. En Arabia no crecía la canela. Sus mercaderes iban a buscarla a Madagascar o Asia, pero no se limitaban a acarrearla. La transmutaban con sus relatos en una sustancia extraordinaria.

Tampoco crecía el azafrán en la Novelda de principios del siglo pasado. Este municipio alicantino no se caracteriza por su abundancia, pero justamente por ello sus paisanos han debido aguzar el ingenio mercantil. Jesús Navarro no tardó en darse cuenta de que muchos de ellos se ganaban muy bien la vida revendiendo el azafrán que traían de la Mancha para hacer paella. La clave, pensó, era aportar algo, diferenciarse como fuera, y se le ocurrió meter los filamentos en unos sobres de papel. Alrededor de esta sencilla idea, que no tardaría en consolidarse como el estándar para la comercialización de especias, surgió Carmencita.

La compañía celebrará en 2023 el centenario de su fundación. Los propietarios actuales son la tercera generación. Afrontan desafíos muy diferentes a los de su abuelo: la resaca del covid y una coyuntura incierta, con la energía disparada y una distorsión de la cadena logística para la que muchos empresarios medianos carecen de alternativa. Pero la filosofía no ha cambiado: hay que seleccionar el mejor producto y, sobre todo, llenarlo de magia. Como le comentan a Martí Saballs en el reportaje con el que abrimos esta semana la revista, Carmencita no envasa condimentos, sino "tarros de nostalgia": aromas de la infancia, recuerdos, la magdalena de Proust en polvo.

Y es que, como Jesús Navarro supo ver hace un siglo, la prosperidad no depende de poseer materias primas, sino de cómo se gestionen los intangibles: la reputación, la marca o el feroz cinomolgu, el pájaro de la canela.



fotografía de portada de **Carlos García Pozo**

**estrategias**

**p.4 EL SIGLO DE CARMENCITA.**  
**p.8 AENA QUIERE LLEGAR EN 2025 A LOS 350 MILLONES DE VIAJEROS.**  
**p.10 SHEEDO: CRÍA PAPEL Y TE SACARÁN LOS BOSQUES.**  
**p.12 LA CONTRA OPA, DE SEGOVIA: "CUANDO HACIENDA JUSTIFICÓ DAR MÁS AL PAÍS VASCO "POR LAS PISTOLAS".**

**bol sillo**

**p.13 LAS OPORTUNIDADES QUE ATESORA LA NUEVA TIERRA PROMETIDA.**  
**p.15 FINANZAS PARA NO FINANCIEROS: NUESTRO AMIGO EL CAJERO AUTOMÁTICO.**  
**p.17 EN CONSTANTE EVOLUCIÓN, DE JUAN MOSCOSO: "COSTES DE LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA".**

**ma cro**

**p.19 SAMY CHAR (LOMBARD ODIER): "OIGO POCO HABLAR DE CATALUÑA A MIS CLIENTES".**  
**p.21 CONTRA LA CORRIENTE, POR LORENZO BERNALDO DE QUIRÓS: "ECONOMÍA EXPERIMENTAL O LA FALACIA DEL CIENTIFICISMO".**

**la otra inversión**

**p.22 LOS PARIENES BRASILEÑOS DEL CERDO IBÉRICO.**  
**p.24 GUILLERMO DE LA DEHESA: "EL LADO AMABLE DEL VIRUS".**  
**p.25 LECTURA: "THE NEW MAP".**  
**p.30 EL RANKING DE AE: TRANSPORTE DE MERCANCÍAS.**

Únete a mi grupo de Telegram, ahí encontrarás mis aportes.  
<https://rebrand.ly/byneon>

**Miguel Ors Villarejo**

**La magdalena de Proust en polvo**



# estrategias

el arte de hacer empresas, empresarios, gestores, compañeros y rivales.

## Los sueños de los herederos de Carmencita

Novelda, Alicante, es la capital española de las especias. A dos años de cumplir su centenario, los tres primos que gobiernan la empresa fundada por Jesús Navarro y Carmen Valero en 1923, se han marcado dar otro salto: ser líderes del sabor español en el mundo.

“Ya ha entrado el perejil.” Son las doce del mediodía y Ana Ferrer, del departamento de compras, acaba de informar a sus compañeros. ¿Qué ocurre? Tres días después de haber salido de Hungría, un camión con 7.500 kilos de perejil repartidos en sacos de 10 y 15 kilos, ha llegado a la fábrica que Carmencita (Jesús Navarro S.A.) aún conserva en el centro de Novelda. Al cabo del año, inundan de olor y color esta población alicantina cuatro millones y medio de kilos de especias procedentes de medio mundo. Desde azafrán de Irán, pimienta de Vietnam, cúrcuma de India, canela de Sri Lanka hasta orégano de Bolivia. La ruta de las especias tiene su capital en España, en una ciudad de 25.741 habitantes que en 2012 llegó a padecer una tasa de paro del 31% por culpa de la crisis de la construcción que afectó a su, otrora, gran industria:

imagen de un rostro: una niña con sombrero cordobés que está presente en la gran mayoría de los hogares gracias a los envases de especias de Carmencita, una de las empresas familiares históricas del Levante español.

Allí reciben, procesan y envasan casi un millón y medio de recipientes al día, que se unen a otros productos que también venden como el bicarbonato, procedente de Torrelavega; el edulcorante; el mano de santo contra la resaca que pronto saldrá en formato bebida y, su última aventura empresarial: ayudas culinarias para cocinar en casa platos como la paella.

### ¿QUIÉN FUE CARMENCITA?

Fue una de las tres hijas, también tuvieron un hijo, de Jesús Navarro Jover y Carmen Valero, matrimonio fundador de la empresa en 1923. Gente humilde, que aprendió a leer y escribir a los 20 años, pero que tenían, nunca mejor dicho, un olfato especial para los negocios. Empezaron a traer azafrán de La Mancha, una de las especias

### LOS PRIMOS.

Paco Escolano Navarro, (exportación) Jesús Navarro Navarro (presidente) y Jesús Navarro Allberola (má케팅 y fábrica) frente a una foto de cuando eran niños con su abuela, Carmen Valero.

 POR MARTÍ SABALLS FOTOGRAFÍA CARLOS GARCÍA POZO

el mármol. Hoy, Novelda ya no es tan conocida por el mármol como por la





► más exquisitas, para tratarlo y venderlo posteriormente en otros destinos. Uno de ellos: Venezuela. Casi 100 años después, el también llamado oro rojo sigue ocupando un lugar de privilegio acorazado en la sede de Carmencita. Guardado bajo extremas medidas de seguridad, el kilo de azafrán manchego se paga a 3.000 euros, mientras que el iraní a 500.

**LA SAGA FAMILIAR.** "Somos unos románticos, vendemos tarritos de nostalgia que recuerdan a los guisos de la madre y la abuela". Palabras del presidente, Jesús Navarro Navarro, el mayor de los tres primos, tercera generación de la empresa. Nacido en 1956, físico de profesión. Es el hijo de Carmencita Navarro y de Luis Navarro Cantó. Lleva los números de la empresa al detalle. Es el más prudente.

"El éxito de Carmencita es gracias al amor de los tres primos. No hay un líder. Somos tres. Muy complementarios. Es nuestro éxito." Habla Jesús Navarro Alberola, nacido en 1959, director de marketing y fábrica. Energía y pasión en estado puro. Le pilló la guerra del Golfo en 1991 vendiendo en Kuwait, recuerda enseñando fotos con pozos de petróleo destrozados por los estadounidenses. Desde pequeño ya llevaba



## El sueño de los herederos de Carmencita

Una de las apuestas de la compañía ha sido tejer la propia red de cultivadores propios en distintas zonas del mundo. Desde Bolivia al sureste asiático

carretillas de especias por el porche de la casa familiar, "la fábrica", y pensaba que quería conquistar el mundo. Aún lo cree.

"Estamos inmersos en un gran cambio. Estaremos tranquilos cuando

facturemos 300 millones". Quien realiza esta afirmación es Paco Escolano Navarro, nacido en 1960. En su cabeza tiene el mapa-mundi hacia dónde debe dirigirse el crecimiento exterior de Carmencita.

Antes de los tres primos, hubo los tres cuñados (Jaime Navarro Valero, Luis Navarro Cantó y Francisco Escolano). Eran sus padres, segunda generación. Estos tomaron una decisión crítica en la Navidad de 1989. Decidieron vender el 50% de la empresa al grupo Ebro, entonces controlado por KIO (Kuwait Investment Office). Jesús Navarro Valero había conocido a Javier de la Rosa, hombre de KIO en España, y llegaron a un acuerdo. "Nos vimos rodeados de ejecutivos, consejos, presupuestos y reuniones. La empresa se profesionalizó. El contable pasó a ser director financiero y el jefe de fábrica, director de operaciones", cuenta Navarro Alberola. La relación duró 13 años más y superó el hundimiento de KIO en España. A pesar de que durante este periodo la facturación pasó de siete a 33 millones, el acuerdo había llegado al final. Explican los primos, mensaje coral: "Queríamos recuperar la empresa y lo logramos. Nos plantamos en la sede de Ebro, en la calle Villanueva 4 de Madrid, y así lo planteamos a su presidente de entonces, José Manuel Fernández Nornie-

primera. Empezaba otra etapa. Haber tenido una multinacional como socios nos había unido más".

Si hubo alguna duda de que la familia acabaría vendiendo la empresa, aquella decisión zanjó el debate. La historia de la empresa familiar española ha dictaminado que solo un 20% de compañías superen la tercera generación. Diagnóstico de Jesús Navarro: "En la tercera generación, las empresas desaparecen en su mayoría porque se dedican a gastar dinero. Se piensan que se las han regalado. Abandonan la gestión diaria". ¿Tenéis protocolo familiar? "No, no lo necesitamos. Hablamos cuando queremos". Además de los tres primos presentes en la gestión, hay ocho accionistas familiares más. De la cuarta generación ya hay otros tres miembros que trabajan en Carmencita. ¿Cuál es la ruta?

**MÁS ALLÁ DEL CENTENARIO.** El mercado de especias en el mundo está acotado a un liderazgo global por parte de un grupo multinacional de origen estadounidense, McCormick, más potentes liderazgos locales por país. Alemania es el mayor importador del continente, 496 millones de euros anuales, un 20% del total de las importaciones de la UE con un líder destacado: Fuchs. La empresa de Novelda, cuenta su presidente, no ha querido oír los cantos de sirena -en concreto dos- que ha recibido de McCormick para comprarla. Tampoco quieren saber nada de dar entrada al accionariado a fondos de capital riesgo. Tienen suficiente músculo financiero para seguir creciendo por sí solos, sin necesidad de endeudarse en exceso. Consideran que sus socios son sus clientes, entre ellos, uno poderoso: Mercadona, que genera un 50% del negocio, pero que les sirvió para acelerar el crecimiento.

Controlar el negocio a lo largo de toda la cadena de valor ha sido uno de los desafíos históricos. Hace cinco años decidieron empezar a trabajar con culti-

vadores propios en Bolivia (suman 2.500) y el sureste asiático, lo que facilita el control de la calidad de la recolección y producción desde el principio. Vendrán más acuerdos.

El mayor hito que tiene entre manos Carmencita es el traslado de toda la empresa a una nueva fábrica que se está construyendo en un polígono en las afueras de Novelda.

que se invertirán 15 millones de euros. Es el autogregalo adelantado para celebrar el centenario. Esta fábrica se convertirá, una vez esté a plena producción, en la mayor fábrica de tratamiento de especias de Europa. Y, con ella, afirman, pretenden conquistar el mundo. Aseguran que España se les ha quedado pequeña. "Aquí se consumen pocas



Allí ha empezado a fabricar algunos productos a la espera de trasladar el próximo año a todos sus 417 empleados. ¿Se reducirá empleo? "No despediremos. Es un mandamiento familiar", dice Jesús Navarro Alberola. Las instalaciones ocuparán 30.000 metros cuadrados en los

especias comparado con el resto de Europa, y eso que el confinamiento por la pandemia sirvió (así pasó con el sector de la alimentación en general) para aumentar ventas. Tenemos que trasladar lo que hemos hecho en España al mundo", cuenta Navarro Alberola.

¿Hacia qué regiones? Habla Paco Escolano, el primo exportador. Califica a Asia, centro de importación de las especias, como un lugar muy complicado para vender. Allí facturan un millón de euros y su primer mercado es el de Arabia Saudí. Europa está muy controlado por los líderes locales y es difícil implantarse salvo que se realice alguna adquisición

Atlántico son Chile y México, con dos millones en ventas en cada uno de ellos. En México tienen como cliente al gigante de la distribución de EEUU: Walmart. ¿Puede ser un primer paso para entrar a grandes pasos al norte de río Grande, más allá de Florida, donde ya venden gracias a la influencia cubana? Interrogantes mayores, pero soñar es gratis.

para dormir tranquilo; mientras que el jefe de *marketing* y fábrica vislumbra que los herederos de Carmencita serán líderes mundiales del sector. El lema: "Hay que ser líderes del sabor español en el mundo". Considera que el crecimiento y el desarrollo de nuevas áreas de

creó con la Universidad de Alicante la cátedra de estudios del sabor gastronómico. Equipara su sueño con un objetivo que nunca había tenido en mente: ganar un premio Goya. Lo logró Jesús Navarro como productor del documental *Sueños de Sal*, premiado en 2016 y realizada

**ABRAZO AL AZAFRÁN**

Las manos de Jesús Navarro Alberola tocan la especia más deseada y origen del negocio familiar hace casi cien años.

del premio nacional de Diseño, Manuel Estrada; por otro, empiezan a lograr acuerdos impensables hace tiempo. Por ejemplo, ser el proveedor de la sal y pimienta de McDonald's.

**LA COYUNTURA.** La actualidad obliga a hablar de lo que Jesús Navarro Navarro define de "tormenta perfecta". La prensa económica está informando de tres fenómenos que coinciden por primera vez en mucho tiempo: aumento del precio de las materias primas, de la energía y de los salarios. Inflación, pero también problemas de suministro en la cadena logística, con demoras en la llegada de contenedores procedentes del otro lado del planeta. A la espera de que despeje el panorama y se reequilibre la situación actual, la empresa no se plantea trasladar el aumento de costes a los precios de los productos. Hay que aguantar.

¿Y la política? Piden a los políticos que no molesten, pero que faciliten. Se han embarcado con el ayuntamiento de Novelda, gobernado por el PSOE, para fomentar la creación de un puerto seco en Novelda y reclaman que de una vez acabe por construirse el corredor ferroviario mediterráneo. "Pagamos los impuestos justos", dicen a coro, una declaración poco habitual escuchada de boca de empresarios.

**LA MATRIARCA.** A sus 87 años, Conchita Navarro Valero, madre de Paco Escolano, es la matriarca y única superviviente de la segunda generación. Sigue cocinando todos los días para hijos, nietos y vecinos. A veces se unen hasta 18 personas. Seguía los pasos de su madre: unir a la familia y a la comunidad. Los tres primos han prometido que no llevarán a la señora Conchita a la fábrica nueva hasta que esté completamente acabada. Ella es la única superviviente de la época en que se trabajaba el azafrán manchego en el porche de su casa, donde empezó la particular ruta de las especias de Carmencita.



que hoy no está en el horizonte. Sí hay una apuesta por implantar más el producto en Italia. Latinoamérica es el mercado ideal. Carmencita ha regresado a sus orígenes, Venezuela, donde ha vuelto a vender, aun siendo simbólicamente. Los principales mercados al otro lado del

Porque si en algo no se ponen de acuerdo los tres primos, al menos aparentemente, es en el ritmo y los objetivos de crecimiento. El presidente, prudencia, habla de facturar 120 millones en cinco años; el responsable de exportación recuerda la necesidad de vender 300 millones

negocio alrededor de preparados para cocina y la entrada en el sector horeca (hoteles y restauración) será "espectacular", aunque para eso, los chefs españoles tendrán que creerse más el papel que pueden jugar las especias en la elaboración de platos. En 2017, la empresa

para motivar al pueblo de Novelda en tiempos de crisis. "Mi abuelo decía: si quieres lograr la Luna, apunta a Marte". Para él, hay que "defender la marca" y llegar a nuevos consumidores, especialmente los jóvenes. Por un lado, siguen trabajando la imagen con la colaboración