

GRUPE BASAN: CRECIENDO EN UN MAR DE DUDAS¹

Karim, propietario y CEO de Groupe Basan², terminaba su intensa jornada laboral de un viernes de febrero de 2019 reflexionando sobre los resultados del año anterior que le habían entregado hacía unos días (el Anexo 2 recoge las cuentas anuales consolidadas cerradas recientemente). Se sentía satisfecho de la evolución de la empresa, sobre todo por los cambios que le hacían pensar que el año en curso sería el primero de una larga serie de crecimiento, estructuración y consolidación definitiva del Grupo Basan. Se había puesto muchos proyectos en marcha y no cabía duda de que iban por buen camino. Sí, sentía que 2019 sería un año de inflexión para el grupo...

Ahora que había conseguido dar continuidad al grupo, no quería frenarse. Karim quería seguir creciendo en todas las divisiones de la compañía, avanzar en la estructuración de su equipo, aumentar la profesionalización y optimizar la logística con un almacén nuevo y más grande, que supondría la mayor inversión del grupo hasta la fecha.

Madagascar era una tierra de oportunidades, pero tenía también muchos riesgos. La inestabilidad social y política, la inseguridad y la necesidad de contratar especialistas y directivos extranjeros lo hacía todo un poco más complicado. Sin embargo, todo ello era a la vez un estímulo para esforzarse en contribuir al desarrollo de su tierra, mejorar las condiciones de vida de sus compatriotas y hacer realidad el apasionante proyecto que el grupo tenía por delante: *convertirse en un agente de desarrollo responsable y comprometido en Madagascar.*

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo y la colaboradora docente Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © enero 2021, 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 medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

² Véase el grupo en la página web: <http://www.basan.mg/>

LA HISTORIA DE UNA FAMILIA; LA HISTORIA DE GROUPE BASAN

La familia Barday³, que siempre se había dedicado al comercio, no era originaria de Madagascar. Los Barday habían llegado de la India en 1880, de una región llamada Guyarat, al norte de Bombay. La gente solía marcharse de Guyarat porque la zona era pobre y desértica. El primer miembro de la familia que fue a Madagascar fue Jiva Barday el tatarabuelo de Karim. En el Anexo 1 puede verse el árbol genealógico.

La familia envió a Jiva Barda, tatarabuelo de Karim, a Madagascar para indagar qué tipo de negocios se podía hacer en el país. En ese primer viaje Jiva fue solo y descubrió que Madagascar era un lugar interesante y bonito, lleno de oportunidades. Más tarde se llevó a su esposa, siendo el primer miembro de la familia en instalarse de forma permanente en Madagascar.

Junto con uno de sus hermanos, Jina estableció un negocio de importación de tejidos y productos de segunda mano procedentes de la India y de Europa, y un negocio de exportación de especias y de madera de Madagascar a otros países. Transportaban los productos en siete naves persas. Con el tiempo, Jina prefirió volver a su India natal, dejando al resto de la familia en Madagascar. Sus hijos continuaron con los negocios y empezaron a diversificar, pasando incluso del comercio a la industria. Anil, el padre de Karim, explicaba:

“Mi padre era un verdadero industrial. Había estudiado Química y le dijo a sus hermanos: “hagamos jabones ricos en aceite en Mahajanga⁴ (Madagascar)”. Así lo hicieron, y los tres hermanos prosperaron y ganaron mucho dinero con el negocio del jabón”.

Pero con el dinero llegaron los problemas y en 1947 los hermanos decidieron separarse. Haidaraly Barday, abuelo de Karim, se mudó a la capital, Antananarivo, y sus dos hermanos siguieron siendo socios y se quedaron con la fabricación industrial de jabones en Mahajanga.

El nacimiento de la empresa

Con esta separación nacía Groupe Basan en 1947. Anil explicaba: *“mi padre se encontraba sin fábrica, pero con el saber hacer del negocio textil y de importación de las prendas de segunda mano que tan bien se vendían en Madagascar”.*

Asgar, el hermano mayor de Anil, empezó a trabajar con su padre en el negocio de importación textil. Haidaraly, por su parte, mantenía el deseo de tener una fábrica, hacer cosas y aportar valor, así que compró una pequeña curtiduría que pertenecía a una sociedad francesa que había fracasado en el negocio.

³ Véase un árbol genealógico en el anexo 1

⁴ En esa época, Mahajanga era la segunda población más importante de Madagascar y albergaba una nutrida comunidad india que representaba el 20% de la población extranjera en todo el país.

Por entonces, Anil acababa de terminar sus estudios en Francia. Su padre le dijo: “*ve a estudiar curtiduría a la escuela de Lyon*”, y así lo hizo. Anil señalaba:

“Era una época en la que los hijos obedecíamos a los padres, así que después de terminar mi carrera universitaria, hice mis estudios de curtiduría. A mi vuelta a Madagascar, mi padre de nuevo me dijo: ‘ahora vas a dirigir la curtiduría y la harás prosperar’; y eso intenté hacer”.

En aquellos tiempos en Madagascar había más vacas que personas. Se disponía de abundante piel de vacuno en todo el país. Haidaraly y Anil se ocupaban de la curtiduría mientras Asgar continuaba con las importaciones textiles y buscando nuevas oportunidades.

Madagascar consiguió su independencia en 1960. Había mucho por hacer para desarrollar la industria. Haidaraly viajaba continuamente, a menudo a Kenia, donde tenía amigos. A la vuelta solía decir que Madagascar iba a progresar de la misma forma que Kenia. Allí vio una fábrica de galletas y dijo: “*Vamos a hacer galletas en Madagascar*”. Asgar y su hermano Anil no pensaban que fuera buena idea, pues los franceses no comían tantas galletas como los ingleses, que solían tomarlas con el té. Pero Haidaraly dijo: “*vamos a hacer que los malgaches coman galletas*”.

El presidente de la república fue a la inauguración de la fábrica en 1964 y proclamó: “*Quiero que haya más industrias como esta en Madagascar. Si tuviéramos una docena de éstas, Madagascar se desarrollaría*”. En ese momento, el país daba facilidades a la industria; por ejemplo, la materia prima y los equipos de fabricación estaban exentos del pago de impuestos. JB, la filial dedicada a esta industria, continuó su desarrollo y diversificó sus líneas de productos con la fabricación de pastas, dulces y chocolates.

Los tiempos eran prósperos y la familia decidió invertir en un negocio de refrescos/cerveza en colaboración con la marca holandesa Amstel y también fabricar zapatos y sandalias con su producción de cuero. Los bancos confiaban y apoyaban a Groupe Basan.

El grupo se hizo paulatinamente más industrial. Transcurrido el tiempo, circularon rumores sobre un levantamiento nacional y Haidaraly pensó que era mejor pasar desapercibidos. Al ser la cervecera el negocio más visible y que requería un mayor flujo de efectivo, decidió venderla a la competencia.

Años de convulsión en Madagascar

Poco después, a mediados de los 70, llegó la revolución social que llevó al poder al militar Ratsiraka. Con él se nacionalizó casi todo salvo las empresas pequeñas y alguna que otra excepción. La cervecera, que para entonces estaba en manos de la competencia, también fue nacionalizada, así como los bancos, las empresas diversificadas francesas de la era colonizadora, las plantaciones de café, las empresas textiles, etc. Anil recordaba: