

## El Rancho Baker

Susan Slocum, Assistant Professor, George Mason University



El Rancho Baker de hoy no se parece en nada al rancho ganadero en el que Rex Baker creció. La cabaña de madera, con pisos de tierra y sin plomería, ya no existe. Los equipos viejos han sido desplazados. Hasta las 50 cabezas de ganado han sido vendidas. Hoy en día, al acercarse uno a la vasta finca situada bajo las montañas, uno aprecia los dibujos de carruajes de caballos, una moderna cocina

comercial, y una gran exhibición de arbustos de frambuesas. Cada generación Baker se ha adaptado a los tiempos, pero el bisabuelo de Rex nunca hubiera imaginado todo lo que el rancho ofrece hoy en día.

### Antecedentes

En 1896, la mayoría de los pioneros viajaban al oeste para encontrar sus fortunas, pero el bisabuelo de Rex se dirigió al este, empezando en Australia, navegando hasta California, y después haciéndose el camino a las montañas del sur de Idaho, donde se asentó en Lava Hot Springs. El abuelo de Rex comenzó la cría de ovejas en su rancho de 1,800 acres, y no fue hasta que el padre de Rex se hizo cargo de la granja en la década de 1960 que el ganado sustituyó a las ovejas. La producción de papas también fue una parte básica del negocio en el pasado.

Mientras Rex pasaba de la escuela secundaria directamente a ser un ranchero a tiempo completo, la muerte prematura



de su padre dejó a Rex luchando para ganarse la vida. Había vivido en la pobreza punzante cuando era niño y se dio cuenta de que necesitaba una segunda carrera si pensaba mantener el rancho libre de deudas. Él comenzó a trabajar para el ferrocarril, y después de casarse con Peggy Ann, ella también tuvo que trabajar para mantener el funcionamiento de las operaciones del rancho.

Si bien no hubo sucesión o planificación de sucesión en el tiempo de su padre, los hermanos de Rex tenían poco interés en ser dueños del rancho. Por lo tanto, Rex fue capaz de hacerse cargo de la finca sin mucha controversia, y arrendar la tierra del rancho a su madre. Después de 5 años, él hizo planes formales para la compra de la empresa como una forma de proteger su inversión en el equipo y otras mejoras que estaba haciendo al negocio. Tras la muerte de su madre, su prima de compra se desembolsó a sus hermanos para que fueran capaces de obtener sus herencias. Él recuerda que el proceso fue bastante fácil.

A lo largo de la década de 1990, Baker Ranch se enfrentó a una serie de desafíos. Rex había estado activo en el cultivo de alfalfa y alimentaba a su ganado con la alfalfa obtenida de esta actividad. La alfalfa crecía en abundancia en el área local.

Mientras el componente turístico de Lava Hot Springs crecía, esta valiosa tierra agrícola que



cultivaba la alfalfa fue convertida en subdivisiones y en un aeropuerto, suministrando residencias a cercanas poblaciones urbanas y aumentando la renta de las extensiones de tierras agrícolas disponibles. La reducción de los precios del ganado también redujo la rentabilidad de la granja. Por último, ya que sus dos hijos se aventuraron a salir a hacer sus propias vidas, Rex había perdido el núcleo de mano de obra y hacía unos 9 años, Rex había vendido la última de sus vacas y arrendó la mayor parte de su tierra como pasto.

Rex había empezado a diversificar mucho antes de que el ganado dejara el rancho. En 1994, después de perder su trabajo en el ferrocarril y desesperado por conseguir dinero para pagar las facturas médicas de su madre enferma, Rex vio una oportunidad en el creciente precio de la madera. Durante tres años, cortó selectivamente algunos de sus viejos Douglas Fir y, finalmente, había suficiente dinero para salir de la deuda y comenzar a invertir para mejorar el rancho. El bosque talado se convirtió en una nueva zona de pastoreo que generó beneficios económicos adicionales. También se dio cuenta que una vez que la maleza fue eliminada y los árboles

adelgazados, Baker Ranch era un paraíso al aire libre. Con el turismo en Lava Hot Springs incrementando, Rex había descubierto un nuevo nicho de mercado. “Papá lo veía venir,” dice Autumn, la hija de Rex. “Fue una situación de evolucionar o morir. No se podía hacer dinero con el ganado si el ganado había tocado fondo.” La granja ahora ofrece paseos en carros tirados por caballos, caminatas en la nieve, un lugar para realizar bodas y otros eventos especiales para viajeros. Todo esto unido al éxito de su plantío de arándanos, especializándose en las frambuesas que se venden en el mercado de agricultores para hacer mermelada.

## Plan de Negocios

Aunque Rex no ha hecho planes formales con respecto a la transición del rancho a sus dos hijos, Autumn y Jesse, las conversaciones para dicha transición ya se están llevando a cabo. Como Rex, dice: “La transición es difícil para los chicos hoy en día, no se puede ganar el sueldo mínimo cuando se compra un rancho. No podríamos haberlo logrado si no hubiera trabajado en



el ferrocarril.” Jesse y Autumn ya han establecido sus carreras fuera del rancho. Jesse es un minero de Nevada y Autumn es dueña de su propio negocio de traducciones medicas electrónicas. Sin embargo, ellos han demostrado el compromiso de mantener el rancho de cuarta generación en su totalidad. Hace unos años, Autumn sugirió sacar una póliza de seguro de vida para Rex como medio de cubrir cualquier deuda en caso de que Rex no pudiera trabajar. Ambos hijos pagan el seguro de vida y son los receptores de los beneficios.

Cada hijo ha mostrado un interés muy diferente en relación a las operaciones de la granja, aunque estos intereses se complementan entre sí. Jesse no tiene ningún interés en ser el director comercial del área de frambuesas, ni tampoco funciona bien con el público en la supervisión de la experiencia turística. Él ha comprado 11 acres de un rancho y ha considerado criar vaquillas para vender a otros ganaderos de la zona. Esta actividad se adapta mejor a sus intereses y personalidad y no utiliza ninguno de los recursos asignados a las operaciones de su padre. Autumn es mucho más social que su hermano y dirige los puestos de mercado de agricultores cada fin de semana desde que estaba en la escuela secundaria y le encanta la interacción con los turistas. Ella compró el último edificio que quedaba cerca del rancho donde planea establecer una posada que se necesita con urgencia en la zona de Lava Hot Springs. Autumn invierte su

dinero en sus ideas para el negocio, como la adición de la plantación de arándanos, no obstante pedirá un préstamo para financiar la compra de una pequeña parcela de tierra para la expansión comercial de frutas. Se ríe cuando dice: “A mi padre le gusta la idea, a mí me gusta la idea, pero mamá sabe que ella va a terminar con un montón más de trabajo ya que dirige la cocina



comercial.” Autumn sufrió su primera pérdida financiera cuando se enviaron las vaquillas erróneas al clima adverso de Idaho. Ambos jóvenes han mantenido empresas independientes, sin dejar de ser activos en la empresa familiar.

Autumn ha tomado la delantera en la investigación de la planificación de la transición para la familia. Ella dice: “Yo soy la que ve dónde las cosas pueden salir

mal si no tenemos un plan en marcha. Conseguir que mis padres hablen sobre sus planes me ayuda, porque sé que la mucho va a caer sobre mí de todos modos.” Hace cinco años, la familia asistió a una reunión sobre el desarrollo de pequeñas empresas en Pocatello, donde se dieron cuenta de que muchas de las medidas de planificación de negocios ya se habían discutido y completado en Baker Ranch. Sin embargo, un documento formal aún no se ha escrito. “Todas las relaciones del rancho se basan en mi padre,” dice Autumn. “Los bancos, los préstamos para la agricultura. Los bancos nunca han requerido ninguna documentación porque lo conocen. Pero si tengo que asumir el control, ellos no me conocen y necesito tener un plan de negocios para mostrar lo que puedo ofrecer.” Rex agrega, “Sin embargo, hemos avanzado con la documentación. Debemos felicitarnos porque todo está ahí. Simplemente no está organizado como en un plan de negocios.”

Autumn también asistió a un taller de planificación de sucesión para agricultores financiado por la Extensión Cooperativa de la



Universidad Estatal de Utah y el USDA y un taller de planificación rural en Moscow, Idaho,

donde aprendió de conservar. Estas clases le ayudaron a darse cuenta de la complejidad de las transiciones de operaciones agrícolas, y ella está trabajando activamente con un planificador y un contador para formalizar el proceso. El rancho es también un miembro activo del programa “Idaho Preferred,” que ha contribuido a mejorar su puesto de mercado de agricultores y a ampliar su alcance de comercialización.

En cuanto a la dirección de la operación, Autumn se siente competente para hacerse cargo de la mayoría de los procedimientos, cuando llegue el momento. “He sido una esclava del trabajo la mayor parte de mi vida,” bromea. Su padre se siente seguro de que ella se ha involucrado a sí misma en las operaciones. “Autumn sabe dónde contratar a los caballos de tiro, cómo alimentar y cuidar de ellos y todos los demás aspectos del negocio,” añade. La familia siempre ha incluido a los chicos en las operaciones, y la pasión de Autumn se muestra cuando habla de la hacienda.



“Sólo necesito saber cómo mi padre quiere que las cosas funcionen, entonces puedo hacer ajustes a medida que sea necesario. Si papá tiene una idea, voy a jugar con ella durante semanas o meses y luego si quiero poner dinero en ella lo haré,” afirma. De lo contrario, Rex y Peggy Ann pueden avanzar por sí solos. Los miembros de la familia son autónomos, a pesar de que son un equipo.

## Comunicación

Viendo a los Baker mientras tomábamos café y aperitivos, es sorprendente ver la facilidad con que su comunicación es solidaria e inclusiva. Autumn envuelve la filosofía de la familia en pocas palabras: “Yo siempre he estado tan cerca que si necesitaban algo yo podía ir a ayudar, pero ellos son los operadores principales de la empresa.” Autumn se siente cómoda manejando la operación si algo le pasa a Rex o a Peggy Ann, y dice que a ella nunca la han dejado fuera del círculo con respecto a la administración, las ideas del programa o de ideas que generasen un nuevo ingreso. A medida que planean expandirse en otras operaciones, el flujo de ideas corre como una fuente proveniente de todos en la sala. Peggy Ann añade: “Cuando tenemos una idea, todos nos acercamos a la investigación sobre ella. Investigamos y hablamos de ella.” La familia acuerda que el establo de los caballos fue diseñado mayormente en servilletas de restaurantes, con el aporte de todos. Sin embargo, Autumn reconoce que todavía no es su tiempo y mantiene su apoyo desde una distancia, mientras que sus padres continúan trabajando en las áreas

principales del rancho. Jesse por el contrario tiende a ser más precavido, cuidando las ideas empresariales de su familia mientras crea más trabajo para sus padres. “Las conversaciones que mis padres tienen con Jesse son probablemente muy diferentes de las conversaciones que yo tengo con mis padres,” dice Autumn. Aunque él todavía se encuentra en los veintitantos años, su participación en el rancho parece ser menos práctica, sin embargo, el compromiso con sus padres y su estilo de vida se mantiene fuerte.

## **Conclusión**

El Baker Ranch, ha sido siempre una imagen en el tiempo y ha reflejado las estrategias de ganadería de la generación directiva. Desde un rancho de ovejas a una granja de ganado, se ha convertido en un paraíso para el turismo innovador encontrando fuentes de ingresos en los lugares más insospechados. La clave está en el ingenio, que Rex, Peggy Ann y Autumn comparten. Pero de manera más importante, su éxito radica en la comunicación abierta y la inclusión de opiniones honestas en el proceso de planificación. No es sólo un negocio, ni es sólo una familia, es un ejemplo de empresa familiar exitosa.