

## El Rancho Hecht Creek

Cole Ehmke, Extension Specialist, University of Wyoming

El Rancho Hecht Creek está localizado en las faldas de las Montañas Medicine Bow en Wyoming. Es el hogar de una empresa familiar propiedad de Art y Dorothy Sigel. Ellos trabajan la hacienda a tiempo completo criando ganado de engorde con sus dos hijos y sus familias.



La producción ganadera es común en Wyoming, con más de 5,600 ranchos criando ganado según las estadísticas correspondientes al 2012. La

agricultura en la zona de las Montañas Medicine Bow, situadas en la parte sureste del estado, se basa principalmente en la producción de ganado. En el estado de Wyoming, el riguroso entorno Occidental y las condiciones de producción son un reto para los productores. La temporada para el cultivo es corta (Zona media 4 y estación de crecimiento de 140 días), y tiene la elevación promedio más alta en los EE.UU. con suelos arcillosos. En el 2005 Art terminaba su carrera en la industria química y compró el Rancho Hecht Creek, terreno que fue ocupado originalmente en 1887.



### El Rancho Hecht Creek

Localizado a una altura de 8,000 pies sobre el nivel del mar, el rancho en sí abarca aproximadamente 2,400 acres más tierras arrendadas - no es grande para los estándares de Wyoming - pero hermosamente ubicado en el Valle del Centenario, entre colinas y rodeado de montañas. El negocio principal es la cría de

ganado stocker (terneros o animales de mayor edad mantenidos en los pastizales hasta que alcancen el peso y la madurez suficiente para ser llevados al centro de engorde, alguna propiedad del rancho). En sus primeros años el rancho, funcionaba como una operación de vaca-becerro, pero después decidieron que el cultivo heno y mantener a los animales por seis meses a las elevaciones en las que está el rancho, no era la mejor forma de manejar los recursos. El rancho también ha incorporado una empresa de marketing directo para ganado alimentado con pasto y una pequeña empresa que asesora a otras empresas ganaderas.

Los dos hijos de Dorothy y Art son casados y se aproximan a los 40 años, Mientras Dorothy y Art se acercan a 70 años de edad. En palabras de Art, “Es hora de retirarse y de ponerlos en plena gestión de la hacienda.” Para ello, están iniciando un plan de cinco años para seleccionar al sucesor de Art.

## **Empezar con el Final en Mente**

Art estudió ingeniería química en la universidad y pasó 40 años en la industria, tanto como ingeniero y a cargo de una compañía. El conocimiento que Art aporta al rancho, en materia de negocios es sumamente valioso. Cuando Art y Dorothy concluían el trabajo en la industria, tuvieron la oportunidad de comprar el Rancho Hecht Creek Ranch. El hijo Ed, en aquel momento era piloto en una línea aérea comercial, se trasladó a la hacienda de inmediato con su esposa. Un año después, Dorothy y Art se mudaron a la otra casa en la propiedad. Y poco después, el hijo más joven Matt se mudó a una tercera casa.



Art y Dorothy tienen claro cuál es su meta a largo plazo: que el rancho se quede en la familia, con la esperanza que sea por varias generaciones.

Idealmente, en cada transición hay al menos tres etapas. La primera es la fase de pruebas en la que las generaciones menores y mayores están trabajando juntas en la propiedad para tener una idea de cómo funcionan las cosas entre todos. La segunda es la fase de transición en la que la preparación del sucesor es refinada. La tercera es la fase de salida en la que la generación mayor sale de la gestión y entrega la propiedad de la finca a los sucesores.

Los Sigel son muy conscientes de los problemas asociados con el comienzo de la fase de transición de la sucesión. Un tema de interés primordial en la transición es el control. Para Art, el control tiene que ver con quién da las órdenes.

Para los Sigel y sus dos hijos, la incertidumbre radica en que ambos hijos están interesados en la gestión de la hacienda. Por esa razón, los Sigel están planeando que el período de transición sea de tres a cinco años, lo que permitirá darles el tiempo para determinar la naturaleza de la estrategia de salida y la organización de las responsabilidades gerenciales.

## **Comunicaciones**

Desde que comenzaron, las primeras líneas de comunicación han sido importantes.

Para empezar, tienen reuniones familiares en las que tratan de reunirse durante una o dos horas durante el año. El objetivo es tratar las cuestiones más importantes: ¿cómo les fue en el último año, cómo se ve el presupuesto para el próximo año, y cómo se ve el horario general: cuando van a tener rodeos, y cuando se anticipa el envío de ganado. En las reuniones las dos nueras están incluidas, como familiares directos. “Es importante que anticipemos la temporada en la que todos vamos a estar muy ocupados, para que todos estemos en la misma página.” Art intenta publicar esos horarios para que ellos tengan un sentido de flujo sobre lo que va a pasar en el año.

En un nivel más operativo los Sigel tienen una reunión de planificación en la mañana. Tres a cinco días por semana tienen una reunión operativa de 15 a 30 minutos mientras disfrutan de una taza de café, para asegurarse de que saben lo que cada uno está haciendo, dónde y cuáles son las prioridades, y así sucesivamente.

La transición del negocio, es un tema a tratar en algunas de las discusiones de la mañana, pero también cuando están fuera trabajando en el rancho, y también por la noche cuando están sirviéndose una copa. “Seguimos hablando de opciones, diferentes maneras en que podríamos hacerlo, los intereses y demás, pero simplemente no queremos llegar a conclusiones antes de tiempo. No pretendemos tomar una decisión ahora mismo. Esta es una situación que hay que cocinar a fuego lento.” Por eso el plan de cinco años.

## **Involucrando a la Generación Juvenil**

Al igual que con muchas transiciones de empresas familiares, la viabilidad financiera es un factor. Art y Dorothy han logrado lo que empezaron a construir: una entidad financiera estable y autosuficiente. La clave de su éxito es la planificación.

Mientras las familias Sigel se dirigían a trabajar en el rancho, Art elaboró hojas de balance general y estados de resultados *pro forma* para averiguar si la explotación de una finca podía ser una empresa rentable. Art describe su proceso de planificación anual de la siguiente manera:

“Tenemos un contador en la ciudad que hace nuestros impuestos. Después de que hace nuestros impuestos, nos da un balance, un P & L y un programa de depreciación, y eso es lo que compartimos con todos. Cada año se desarrolla un presupuesto para las operaciones, una declaración de pérdidas y ganancias, y nuestro propio balance. También creamos una lista de proyectos que presupuestamos, así sabemos lo que esos proyectos van a requerir, tanto en dólares como en tiempo. Y pasamos una buena cantidad de tiempo trabajando para evaluar los cambios que vamos hacer en el rancho y cuánto cada uno va a agregar a las utilidades netas del estado de resultados. Luego, entre el presupuesto, que es una especie de línea base, y los proyectos, contamos con nuestro plan operativo para el año.”

El resumen del presupuesto y la lista de proyectos por lo general caben en dos páginas (que hace que sea conveniente ponerlas una al lado de la otra y analizar la situación), la información para crear el resumen del presupuesto requiere detalles significativos. Si están considerando un proyecto que podría ganar un extra de \$10,000, entonces desarrollan varias páginas de cálculos e hipótesis para describir qué es exactamente lo que van a hacer. Pero una vez que lo tienen todo dispuesto, el plan está claro y todos pueden comprometerse. Lo importante de la elaboración del presupuesto es que todos están involucrados desde temprano.

Mientras los Sigel se enfocan en la planificar la transición, los documentos de la planificación han demostrado ser invaluable mientras Art incluye a sus hijos en los aspectos de negocios de la gestión de rancho.

Los otros aspectos del proceso de incorporación de la generación más joven también van



bien. El rancho tiene un pequeño rebaño de vacas alimentadas con pasto y las carnes de las mismas son comercializadas a nivel local por Matt en mercados de agricultores. Otra empresa que aprovecha la ventaja de la ubicación del Rancho Hecht Creek es la caza y la guía, administrada por Ed.

Uno de los componentes de la transición es el plan de pastoreo del rancho que está dividido en 40 pastos. Basándose en el conocimiento que los Sigel han acumulado sobre la productividad de cada pasto, ellos asignan el lugar donde ubicarán el ganado. El hijo mayor Ed es el encargado del plan, y Matt está aprendiendo los detalles. Como una operación stocker, algunas de las decisiones más importantes durante tienen que ver con el ganado que van a comprar y a qué precio. Las decisiones que derivan son cuántos días el ganado

se alimentará del pasto dada una cierta ganancia media diaria de peso. Los Sigel han construido una hoja de cálculo para determinar el retorno de la inversión de cada lote de ganado. Parte de la preparación es transferir el conocimiento de cómo funciona todo el proceso.

“Con el proceso de transición Dorothy y yo estamos tratando de no asumir que los niños tengan todas las herramientas y habilidades para hacerse cargo de la operación del rancho en todos los aspectos. Esa es una suposición peligrosa.” Los Sigel están pensando cómo desarrollar capacidades, a través del entrenamiento y seminarios y los esfuerzos puestos en elaborar el presupuesto y el plan de pastoreo.

Todo esto es parte del proceso de cinco años de transición del Rancho Hecht Creek.

Nota potencial para el recuadro: Un área de especial preocupación es la transferencia de las relaciones del negocio. Como entidad, granjas y ranchos pueden tener excelentes relaciones comerciales, pero éstas pueden estar construidas en gran medida a base de una persona. Para proceder a la transición y a la eventual salida, los gerentes quieren estar seguros de que no hay un shock en este sistema. Por ejemplo, si un banco dice: “Es posible que usted haya tenido una línea de crédito de 5 por ciento el año pasado, pero el próximo año va a ser de 8 por ciento debido a que no estamos tan seguros de la nueva gestión.” Art observa que esa sería una sorpresa desagradable que cualquier rancho debería evitar.

## **Avanzando hacia una Decisión**

En muchos sentidos, los hijos Sigel se complementan. Ambos son graduados universitarios, a los dos les gusta leer, y ambos son ex jugadores de hockey. Por otro lado, tienen diferentes áreas de interés. Ed está muy interesado en el ganado y el pastoreo, y es muy bueno en eso. Su afinidad con el ganado y caballos es natural. Matt está más interesado en las instalaciones y cuenta con un antecedente basado en negocios, y tiene más afinidad con las computadoras y la planificación con hojas de cálculo. Por lo que se complementan, y no entran en conflicto. Los hermanos estaban entusiasmados en trabajar juntos desde el principio.

La lógica que siguen consiste en aceptar los conflictos sobre cómo la transición podría suceder, y que no son del todo abrumadores. “Creo que vamos a darle un poco de tiempo - el tiempo nos ayudará a alcanzar consenso sobre lo que se debe hacer.”