

La Lechería Hull

Susan Slocum, Assistant Professor, George Mason University and Kynda Curtis, Associate Professor and Extension Specialist, Utah State University

Rob Hull iba encaminado en una carrera exitosa en HVAC e instalando audio y video cuando se percató que sus padres estaban envejeciendo y la lechería que pertenecía a la familia por cinco generaciones estaba en riesgo. Su padre, Bob Hull, quiso grandes cosas para Rob. Esto incluía la oportunidad de asistir a la



universidad, pero el sueño de Rob era trabajar en la lechería donde había crecido. Su padre estaba reacio, no obstante en 1996 Rob volvió a la vida que él había amado cuando niño y empezó a trabajar en la Lechería Hull a tiempo completo junto a su esposa, Holly. Diecisiete años después, los Hull recuerdan los retos por los que pasaron y los cambios acontecidos en la Lechería Hull. En Diciembre 2012, Rob y Holly adquirieron la propiedad total de la empresa.

Antecedentes-Historia

La lechería Hull, se encuentra en Whitney, Idaho. Es un rancho productor de leche de quinta generación. Robert McClellan Hull, tatarabuelo de Rob, emigró de Escocia en el 1855. En 1860, cruzaron los valles en una yunta de bueyes e instalaron la granja en Whitney, Idaho en 1875. El asentamiento originalmente fue llamado el Cruce de Hull, y la Avenida Principal en Whitney aún lleva este nombre. Actualmente, la lechería Hull abarca más de 200 acres superficie para el cultivo de alfalfa y cebada, con 90 cabezas de ganado Holstein. La producción de leche a granel a través de centros de distribución de venta al por mayor ha sido la estrategia de marketing utilizada por la Granja Hull por generaciones. Sin embargo, los costos crecientes de alimentación y precios estancados de la leche han estrangulado la rentabilidad de la granja. Los Hull recientemente escribieron en su blog, “Los productores de lácteos tiene poco o ningún control sobre el precio que reciben por la leche. Con los precios de los insumos tan altos y el precio de la leche declinando, éste sera un año difícil y largo.” Como muchos granjeros tradicionales, Bob Hull tenía poca interacción con los consumidores finales de sus productos lácteos. Parecía

inconcebible utilizar Productores de Lácteos de América como su canal de distribución exclusivo, encontrar nuevos mercados o agregar valor a la leche a granel que producía.

Adicionalmente, el padre de Rob practicaba la agricultura tradicional y muy poco había cambiado en la lechería Hull durante los últimos cien años. Las responsabilidades de trabajo estaban separadas en base a la costumbre, con abuelo, Robert Hull, manejado las finanzas y Bob ejecutando las operaciones. Las vacas debían ser ordeñadas dos veces al día, y a veces con mayor frecuencia durante la temporada alta de pastoreo. El ordeño diario en la lechería Hull es una operación que se realiza los 365 días del año, dejando poco tiempo para planificar la expansión de la granja. Por tanto, cuando Rob se acercó a su padre para conversar sobre el funcionamiento de la lechería, Bob esperaba que Rob ayudara con el aspecto operativo de la granja. Estaba anticipado que Rob iba continuar con la tradición familiar, haciendo lo que se le decía y aprendiendo el arte de la producción lechera tal y como su padre había aprendido generaciones antes. La lechería Hull estaba en el negocio de la leche, y se mantendría en el negocio de la leche, mientras Bob estuviera a cargo.

Con Rob y su esposa trabajando en la granja, las ganancias limitadas se dividieron entre más socios, requiriendo que los abuelos aceptaran una reducción de sueldo a fin de proporcionar a Rob suficiente dinero para subsistir.

La Abuela y la Madre de Rob, y Holly trabajaban fuera de la granja para ayudar a mantener las familias. Mientras Rob y Holly contemplaban una variedad de estrategias de diversificación, sus ideas cayeron en oídos sordos. Bob no estaba dispuesto a cambiar al ritmo de la nueva generación y a menudo la granja se manejaba en medio de una falta de toma de decisiones. Además, los otros hermanos de Rob se habían mudado y no podían entender el interés de Rob en trabajar en una granja insolvente. Ellos, los hermanos, vieron el valor de los bienes raíces disponibles a través de la venta de tierras como una forma de cobrar la herencia familiar. El camino a seguir era una batalla cuesta arriba.

Como cualquier período de transición en la vida, la asociación emergente entre Rob y su padre fue difícil. El papá era terco, después de haber manejado el negocio de una manera determinada durante muchas generaciones y le costaba mucho renunciar al control. Ninguno de los dos era bueno comunicándose y Holly, como la nuera, sentía que no era su papel servir de mediadora entre los dos. Fue un proceso lento que inició con compartir las tareas simples. Al principio, el papá se encargaba del ordeño. Después de un tiempo, Rob se encargó del ordeño pero solo por ciertos días. El papá mantuvo el control del riego durante los primeros ocho años de la asociación, aunque se le hacía más difícil ya que iba envejeciendo. Sin embargo, la transferencia del manejo de las finanzas fue más fácil ya que el abuelo estaba listo para retirarse completamente y el papá tenía poco tiempo para asumir esta responsabilidad adicional. A lo largo de este proceso, Rob y Holly iban pagando al papá cantidades mensuales con el fin de hacerse de la propiedad de la granja. El precio acordado se basó en las necesidades financieras de

los padres de Rob después que estos se retiraran del negocio y no en una valoración objetiva de la empresa o en los beneficios que estaban siendo generados. Las partes esperan que estos pagos se mantengan por el resto de la vida de los padres de Rob. La transferencia formal de la propiedad se llevó a cabo en medio de un apretón de manos, y con la esperanza que los hermanos respetaran el acuerdo. Existía el temor que si algo pasaba a los padres de Rob, el contrato quedaría sin validez y los hermanos presionarían para subdividir la tierra. Esto dejaría a Rob y Holly sin nada que mostrar por su trabajo y esfuerzo. Se tomó 10 años para que el cambio de titularidad formal se llevara a cabo.

El Plan de Negocio

Cuando se hizo evidente que la lechería tendría problemas financieros, Rob y Holly tuvieron que tomar una decisión difícil. Ellos amaban la granja y reconocían que las tradiciones familiares eran una parte valiosa inclusive para sus propios hijos. A través del apoyo de programas educativos patrocinados por la USDA, Rob y Holly empezaron a adquirir todo el conocimiento sobre las estrategias de diversificación para granjas pequeñas. A través de la Universidad Estatal de Idaho, ellos asistieron a una serie de seminarios de un día de duración sobre financiamiento agrícola y agroindustria. Ellos asistieron el curso Creando Agricultores a través de la



Universidad Estatal de Utah, donde desarrollaron un plan de negocios que les permitió recibir una beca de NRCS Equipos para ampliar su oferta de negocios.

También se encuentran en el proceso de completar el Programa de Master en Jardinería. El Programa de Master en Jardinería ha ayudado a la familia Hull en

convertirse en guardianes del medio ambiente y los mantiene al día en recientes investigaciones en jardinería exitosa. A través de estos programas educativos, Rob y Holly armaron una estrategia que se espera pueda cambiar el rumbo de la lechería.

Estos programas educativos en agricultura proporcionaron a Holly una serie de ideas innovadoras para diversificar la granja y añadir nuevos cultivos de valor agregado a su línea de productos. El reto radicaba en la separación entre la granja y el consumidor. En 2010, Holly se acercó a su suegro para proponerle dejar de lado la tierra para pastoreo para empezar a sembrar verduras. La respuesta, aunque no exactamente negativa, dejó a Holly preguntándose si su idea sería adoptada. Seis meses después, sin el consentimiento explícito, un acre de tierra fue arado y sembrado y los Hull comenzaron su primer programa de agricultura apoyada por el consumidor

(CSA) en la granja. El programa CSA llevó a que los Hull entraran en un contacto estrecho con sus clientes, lo que permitió que la familia educara a sus vecinos sobre la importancia de la agricultura y los retos que atraviesan muchas granjas pequeñas. Muchos clientes de la CSA comenzaron a solicitar visitas a la granja. Holly, que siempre había sido una apasionada de las flores, convirtió el jardín en un paraíso botánico. A través de las relaciones personales que ella había impulsado con la comunidad, todas sus cestas de flores se vendieron antes de que ella empezara su campaña publicitaria. La subvención del USDA se utilizó para comprar túneles altos para extender sus operaciones de vegetales y flores. Rob y Holly también restauraron el granero de la granja de 80 años de edad, construido por el bisabuelo de Rob en los 1920. Dos donaciones fueron aseguradas a través del Fideicomiso Nacional para la Preservación Histórica y la Fundación Patrimonio de Idaho. El granero se ha convertido en una característica distintiva del tour de la granja. En 2009, Lechería Hull recibió el premio por “Leche de Calidad Superior” otorgado por su cooperativa, Productores de Lácteos de América, y en 2010 fue honrada como finalista para el Premio de Calidad de la Leche 2010 por los Lecheros Unidos de Idaho. Su

compromiso con sus animales y sus clientes estaba dando frutos.

Aunque la granja ha mantenido su independencia legal y financiera entre su amplia variedad de productos y servicios, los Hull sostienen que la leche sigue siendo el principal negocio. “Las vacas deben ser ordeñadas cada mañana, las zanahorias pueden sentarse en el suelo hasta que encontremos el tiempo,” dice Holly. Mientras que el equipo y los vehículos son compartidos entre las diferentes empresas, aunque pagados por la operación lechera, el conflicto principal reside en el uso del tiempo de los Hull. “Sólo somos nosotros que utilizamos los activos de la granja, así que sabemos lo que hay que hacer y cuándo,” añade “pero es difícil tener todo listo cuando sólo somos nosotros dos.” La finca contrata ayuda a medio tiempo para recolectar los productos para las cestas de la CSA durante las temporadas altas de cosecha.



Sin embargo, la razón principal detrás de la separación legal de los productos agrícolas recae en la responsabilidad. “Cuando se está tratando con productos de origen animal, la seguridad alimentaria es siempre una preocupación clave.” A pesar que las nuevas incorporaciones no han traído un beneficio aún, los ahorros en la utilización de fertilizantes y otros insumos agrícolas han dado lugar a un crecimiento significativo en las ventas en los últimos dos años. Los Hull son optimistas de que la adición de túneles altos y las nuevas cestas de flores ayudarán a la rentabilidad de su negocio. Las relaciones con sus clientes también ofrecen una ventaja competitiva y ofrece un mercado en crecimiento para las ventas directas. Las operaciones siguen divididas 90/10 con la lechería siendo el giro principal del negocio, pero con la posibilidad de añadir otros productos lácteos a las ventas sobre el terreno, los Hull son optimistas con respecto a su futuro.

Comunicación

Mientras que Rob y Holly son todavía jóvenes y planean trabajar en la granja durante muchos años más, ya han comenzado a planificar la estrategia de transición para sus hijas, Sydney y Shelby. Cuando eran bebés, el primer papel de las gemelas en la granja era ganar paciencia mientras estaban sentadas en sus coches de bebé esperando que mamá y papá ordeñaran las vacas. A medida que pasaban los años, las niñas a menudo rogaban para que las incluyeran en el ordeño de la tarde, aun cuando Holly le preocupaba que las responsabilidades de la granja fueran demasiadas para las niñas. Ambas hijas han demostrado un gran interés en la agricultura y están orgullosas de sus logros, tales como cargar un balde lleno de granos o poner una tetina en un biberón para alimentar a los terneros. Holly alardea: “Las niñas piensan que tienen la mejor vida del mundo, estoy tan orgullosa del compromiso y la dedicación de ambas.” Sydney y Shelby ya han comenzado a ayudar con el soporte de la granja y pronto serán las únicas responsables de ello.

Los Hull han aprendido a través de su proceso de transición anterior que las niñas son factores claves en el éxito de la operación. El objetivo de Rob y Holly es mantener los canales de comunicación abiertos a través del proceso de transición y mantener todo por escrito. “Hemos aprendido que la planificación es un componente clave para una transición exitosa,” dice Holly “y las niñas tienen que tener una voz en las decisiones que tomamos.” Un plan de múltiples generaciones está en proceso, aunque las niñas tan sólo tienen 11 años en este momento. Ellos sienten que es importante mantener un ambiente en el que se alienta la creatividad y la innovación. Mientras las niñas aumentan su participación en la granja, los Hull les están permitiendo encontrar su propio nicho personal que les ayudará con la futura transición de la empresa. Las niñas todavía son jóvenes, pero a medida que desarrollan sus intereses, Rob y Holly quieren reducir los conflictos entre las hermanas y asegurarse que cada una tenga un papel que desempeñar para mantener la granja con vida.