

ESTRATEGIAS DE TRANSICIÓN PARA GRANJAS Y RANCHOS

en el Oeste de los Estados Unidos



Estrategias de Transición para Granjas y Ranchos en el Oeste de los Estados Unidos

Autores Contribuyentes, Afiliados con el Comité Oeste de Extensión en Mercadeo

Kynda Curtis, Utah State University
Cole Ehmke, University of Wyoming
Bridger Feuz, University of Wyoming
Karina Gallardo, Washington State University
Wilson Gray, University of Idaho
Russell Tronstad, University of Arizona

Autores Contribuyentes Externos

Susan Slocum, George Mason University
Norman Dalsted, Colorado State University

Traducido al Español por,

Karina Gallardo, Managing Editor, Washington State University
Michelle De La Oz, Utah State University

Directores del Proyecto

Kynda Curtis, Utah State University
Ruby Ward, Utah State University

Editor Técnico, Formato y Diseño

Amy Bekkerman, Precision Edits

Diseño de la Portada

Brady Hackmeister, Utah State University
Front Cover Photo Credit - Paul Schwennesen

Una Publicación del Comité Oeste de Extensión en Mercadeo

<http://www.valueaddedag.org>



Tabla de Contenidos

El Rancho Baker	1-1
Susan Slocum, Assistant Professor, George Mason University	
La Compañía Cole Creek Sheep	2-1
Bridger Feuz, Extension Educator and Livestock Marketing Specialist, University of Wyoming	
El Rancho Colorado	3-1
Norman Dalsted, Professor and Extension Economist, Colorado State University	
El Rancho Guild	4-1
Bridger Feuz, Extension Educator and Livestock Marketing Specialist, University of Wyoming	
El Rancho Hecht Creek	5-1
Cole Ehmke, Extension Specialist, University of Wyoming	
La Lechería Hull	6-1
Susan Slocum, Assistant Professor, George Mason University and Kynda Curtis, Associate Professor and Extension Specialist, Utah State University	
El Rancho Double Check	7-1
Russell Tronstad, Professor and Extension Specialist, University of Arizona	
Stennes Orchards	8-1
Karina Gallardo, Assistant Professor and Extension Specialist, Washington State University	
La Finca de la Familia Westendorf	9-1
C. Wilson Gray, District Extension Economist and Extension Professor, University of Idaho	
La Hacienda Wong	10-1
Russell Tronstad, Professor and Extension Specialist, University of Arizona	

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.

La Compañía Cole Creek Sheep

Bridger Feuz, Extension Educator and Livestock Marketing Specialist,
University of Wyoming

Cole Creek Sheep es un rancho establecido en Wyoming desde hace más de un siglo. Peter C. Nicolaysen emigró de Dinamarca en 1880. Para el 1889 Peter estaba pastoreando ovejas en Casper, Wyoming principalmente en las proximidades de Cole Creek, al norte de Casper. En 1909 Peter consolidó sus intereses y formó oficialmente Cole Creek Sheep Company. Él incrementó su número de ovejas hasta más de 16,000 cabezas utilizando su rancho como base y aprovechando el pastoreo en las proximidades. Con mucho trabajo y dedicación la hacienda se ha mantenido en la familia Nicolaysen.

Jerry, el hijo de Peter, fue el próximo Nicolaysen en manejar el rancho. Su estilo conservador, atención a los detalles, enfoque en los costos y su voluntad de diversificar dirigió el rancho a través de una era importante. Este estilo de gestión fue esencial para el éxito del rancho mientras la industria ovina siguió prosperando hasta la década de 1950, y fue aún más crítico durante el declive de la industria ovina occidental en los años 60 y 70. Jerry tuvo la previsión de operar con cantidades conservadoras de ovejas por debajo de las 16,000 originales, y diversificar la finca mediante la adición de ganado Hereford. Jon, el hijo de Jerry, se hizo cargo del rancho con una sólida posición financiera y con oportunidades de crecimiento.

Jon amplió el tamaño de la finca e incrementó tanto el rebaño de ovejas como el ganado vacuno. El rebaño de ovejas alcanzó una vez más su punto más álgido en tamaño, con 6,000 cabezas a finales de los años 1970. En 1993 el Congreso aprobó una ley que eliminó el programa de incentivos de lana. Los pagos por incentivos fueron eliminados en 1995. Después que se retiró el apoyo de lana, una vez más el rancho redujo el número de ovejas y actualmente pastorea cerca de 1,000 ovejas. Un factor adicional en la disminución de la cantidad de ovejas fue la eliminación de métodos eficaces de control de depredadores.

Actualmente, el rancho es propiedad de Jon Nicolaysen y sus tres hijos. Uno de ellos, Kem representa la próxima generación, y recientemente completó el proceso de integración en la gestión y el funcionamiento del rancho. Los productos primarios de ganado del rancho son corderos raza Rambouillet, lana, y terneros Angus. Estos productos primarios suelen comercializarse a través de métodos estándar de productos básicos agrícolas, incluidas las subastas de granero, subastas por video y órdenes de compra. El rancho también ha vendido tradicionalmente la ganadería Rambouillet directamente a otros productores de ganado ovino de la zona.

Kem y su esposa Shelly han decidido regresar al rancho y continuar con el legado de los Nicolaysens y la Cole Creek Sheep Company. Kem creció trabajando en el rancho y aprendió a



apreciar la vida de un rancho de Wyoming. Sin embargo, él persiguió otras oportunidades en la universidad y obtuvo una maestría en Literatura. Después de graduarse Kem fue empleado durante un tiempo como profesor en un colegio comunitario en Arizona. Shelly creció fuera de la agricultura en Washington. Obtuvo una maestría en Ciencias de la Religión, y no había sido expuesta a la vida en el rancho hasta que la

pareja decidió mudarse al rancho de la familia de Kem. Sin embargo, Shelly se trasladó al rancho determinada a ser una contribuyente para el éxito de la operación. Fue esta determinación, un poco de suerte, y una buena dosis de creatividad que condujo a la creación de Cole Creek Wool.

Poco después de llegar al rancho un cordero vagabundo apareció en la entrada de la casa de Shelly. No estando dispuesta a dejarlo morir Shelly se hizo cargo del cordero. Poco después, dos corderos vagabundos más necesitaban de su cuidado. Ahora tenía dos ovejas hembras y un carnero castrado. Cuando llegó el otoño, Shelly no podía decidirse a enviar su cordero castrado con el resto de los corderos que se envían fuera de la finca. Sin embargo, un familiar Sharon Brondos, visitó el rancho un día y en una conversación con Shelly destacó la calidad de la lana de las ovejas en el rancho. Sharon es una “giradora a mano” y sabía de los beneficios de buena lana. Dijo que la única desventaja para el rancho era que la lana era sucia y difícil de limpiar y de manejar para las giradoras a mano. Con un poco de investigación, Shelly descubrió que las ovejas podrían ser cubiertas para mantener su lana limpia y que la lana limpia de buena calidad se podía vender como un producto. Así que con sus dos ovejas hembras Bones y Bonnie, y su cordero carnero castrado Clyde, Shelly formó su pequeño rebaño y empezó Cole Creek Wool Company. La compañía de lana era un paso natural para Kem y Shelly. Kem dice que más que nada el olor de la lana trajo la nostalgia de haber crecido en el rancho, y Shelly como vegetariana había encontrado un nicho en el rancho que se adaptara a sus antecedentes.

Cole Creek Wool es propiedad de la empresa Cole Creek Sheep y es dirigida por Shelly Nicolaysen. El rancho ofrece las instalaciones y las ovejas para la empresa de lana. Actualmente las ovejas siguen llegando como corderos vagabundos ahora a 6 vellones recubiertos. Como complemento al rancho, la compañía de lana proporciona un producto diversificado. Pocos

factores de producción adicionales se necesitan para la nueva unidad de negocio. Los insumos principales para la producción son capas para las ovejas y algunos recursos adicionales de alimento para mantener el rebaño como un rebaño separado más pequeño. Otro elemento clave para el éxito de la producción fue que Kem aprendió las diferentes técnicas de corte necesarias para el mejor aprovechamiento de la lana fina.

Estos insumos no han sido la única producción de impacto en el rancho. En un esfuerzo por mejorar la calidad de la lana, se ha introducido la raza de corderos Merino. La introducción de la raza Merino fue cuidadosamente planeada para tomar ventaja de la calidad de la lana superior, sin perder el crecimiento y la resistencia de la raza Rambouillet. El rebaño sigue siendo principalmente 70% Rambouillet, y 30% Merino. La introducción de la raza Merino ha mejorado la calidad de la lana de 21 micras a 19.5 - 20 micras. Micras son una medida del diámetro de la fibra de lana. Disminuir las mediciones de micras representa fibras de lana más finas. Kem ha disfrutado mucho el reto del mejoramiento genético de sus corderos. Le ha dado la oportunidad de crear un nicho dentro de la administración general del negocio. Kem dice que también parece prender una luz en su padre Jon. Jon también ha disfrutado el reto del mejoramiento genético de sus corderos para ofrecer un producto de lana de mejor calidad. Como valor agregado, Kem dice que la mejora genética ha llevado a un incremento en la demanda y en el precio de los carneros vendidos como ganado para cría.

El manejo del rebaño de ovejas y el desarrollo del mejoramiento genético dio a Kem la oportunidad de perfeccionar sus habilidades de gerencia. Esta oportunidad proporcionó un trampolín para Kem y ganó la confianza de su padre Jon. Kem ahora gestiona la mayor parte de las operaciones del rancho, incluyendo los rebaños de corderos y ganado, los intereses agrícolas y otros intereses empresariales asociados con un rancho integrado y diverso.



Cole Creek Wool vende hilo, fibra para hilar, guata y lanas primas vía internet en el sitio web www.colecreekwool.com y directamente a los artesanos. Shelly ha investigado nichos comparativos de mercado de productores de lana y productos de lana para ideas de marketing y ofertas de productos. Shelly continúa estudiando el mercado de artesanías y está contemplando comercializar su producto utilizando el comercio electrónico dirigido a suministrar materias primas a los artesanos.

Las lanas de las ovejas cubiertas de Shelly son procesadas en Mountain Meadow Wool Mill en Buffalo, Wyoming. El molino limpia y retiene algunas de las lanas para ser usadas como mecha y otras se hacen girar en el hilado. Los Nicolaysens están muy satisfechos con la calidad del producto que reciben del molino.

Otro esfuerzo de cortesía entre Cole Creek Wool y Cole Creek Sheep Company es el uso de un servicio de verificación de lana de parte de terceros. Este servicio es aprovechado como punto de venta para Cole Creek Wool, permitiendo que la entidad más pequeña aproveche el servicio de terceros para verificar la calidad del producto. Cole Creek Sheep Company utiliza el servicio como una parte integral de su programa de mejoramiento genético, y como una herramienta de marketing para la lana. El servicio de verificación por terceros se obtiene analizando la esquila de la manada principal cada año a través de Yokum-McColl. La lana Nicolaysen ahora mide resultados constantes entre 19,5 micras y 20 micras. Los carneros Merino cruzados en el rancho han medido un promedio de 18 micras.

Mientras Cole Creek Wool sigue siendo una operación relativamente pequeña y manejar la relación entre oferta y demanda ha sido un reto, y se ha logrado a través de pruebas y errores. Los altos costos de procesamiento como una operación a pequeña escala obligaron a poner precios correspondientes a la lana. Al principio esto parecía un obstáculo para la rentabilidad y el éxito sostenible. Sin embargo, con los actuales volúmenes y con productos de lana de alta calidad, la demanda ha crecido. Esto le ha permitido a Cole Creek fijar un precio que cubra los costos adicionales de producción y proporcione una ganancia modesta. Ciertamente, el compromiso de Cole Creek Wool con la calidad y con sus clientes ha sido fundamental en el establecimiento y el mantenimiento de una fuerte demanda.

La meta a largo plazo de Kem es hacer que el nicho de las ovejas cubiertas en el mercado de lana sea sostenible en un amplio rango de programa de ovejas. Los Nicolaysens y otros han comprobado que esto puede funcionar a pequeña escala en un rancho en Wyoming, pero se han dado cuenta de que existen retos de importancia.

El objetivo de Kem, a largo plazo, es lograr hacer que el nicho del mercado de las ovejas de lana cubiertas sea un negocio sostenible en un programa ovino a gran escala. Los Nicolaysens y otros han demostrado que puede funcionar en pequeña escala en Wyoming, pero se dan cuenta de que hay retos significativos para alcanzar una escala más amplia. Kem es realista y comprende que los desafíos para la producción a esta escala pueden ser mayores que las ventajas. Es por esta razón, que está llevando un manejo controlado y precavido del crecimiento de Cole Creek Wool.

En general, Cole Creek Wool ha sido un complemento exitoso para Cole Creek Sheep Company. Su creación no fue forzada, más bien surgió muy naturalmente para capitalizar un activo real de la finca. La lana de alta calidad del rancho fue un catalizador para el éxito. Adicionalmente, la creación de la empresa de lana apalancó las fortalezas de una nueva

generación en el rancho. Shelly y Kem ambos han sido capaces de utilizar su creatividad y determinación para iniciar el negocio. Kem también ha encontrado un talento y deseo por la mejora genética y selección dentro de sus rebaños. Las habilidades de Jon como administrador experimentado del rancho y como hombre de ovejas sentaron las bases tanto en las estructuras de las ovejas como en una estructura de negocio que adaptara el crecimiento. Sin ambas generaciones trabajando juntas Cole Creek Wool Company no existiría.

La planificación exitosa de la sucesión del rancho es más que sólo la planificación del patrimonio. Los Nicolaysens saben y entienden que la transición de los conocimientos, las habilidades y el espíritu empresarial son tan importantes como el proceso de la herencia del rancho. Jon ha sido un gran mentor y maestro para Kem, y Kem ha trabajado duro para aprender y absorber las habilidades de manejo del rancho de Jon. Para los Nicolaysens uno de los grandes valores de Cole Creek Wool y la empresa ovina Cole Creek Sheep Company es que proporciona un canal para que Kem pueda crecer en la administración general del rancho.

Cole Creek Wool representa sólo un aspecto del plan de sucesión del rancho. Jon ha sido muy proactivo en la transición del rancho a Kem y otros dos hermanos. El plan de sucesión del rancho más grande incorpora sociedades limitadas. Mediante la utilización de este enfoque proactivo, y aprovechando las oportunidades de diversificación, como la compañía de lana, los Nicolaysens son optimistas de que esta operación centenaria será sostenible para las generaciones futuras. Y en el espíritu de cooperación, Kem y Shelly han comenzado una familia propia. Ahora puede comenzar la planificación para la transferencia a la siguiente generación.

El Rancho Colorado

Norman Dalsted, Professor and Extension Economist,
Colorado State University

En muchas familias de granja/rancho hay un canario. Los primeros mineros tendrían al menos un canario en la mina para la detección temprana de gases venenosos. Por lo tanto, cuando se discute la planificación del patrimonio y la transferencia intergeneracional de muchos ranchos y granjas – es que alguien actúa como el canario de la familia.



En el presente caso, el canario era una nuera que tenía preocupaciones por la chequera de la sociedad de la familia cuando el padre y la madre fueron a pasar el invierno en un clima más cálido. La madre generalmente escribía todos los cheques del negocio, mantenía los registros contables y ayudaba con los preparativos de impuestos para la sociedad de la familia, y cuando la madre y el padre se fueron a climas más

cálidos, la chequera también hizo el viaje. Las facturas y las cuentas simplemente eran enviadas a ellos para el pago. La pregunta planteada por una nuera muy preocupada era “¿qué hacemos si algo llegara a suceder a Mamá y Papá?”

Una reunión familiar se llevó a cabo para responder a esta interrogante. En esta reunión, una serie de temas surgieron:

1. No hay testamento (madre o padre)
2. No hay un poder legal que otorgue el poder financiero a cualquiera de los socios de la familia.
3. No hay plan de sucesión de patrimonio.

Como resultado de estos tres elementos claves que surgieron al inicio de la reunión familiar, otras reuniones se programaron para discutir asuntos de transferencias, asuntos de control y asuntos de legitimidad. Un paso muy importante que esta familia persiguió temprano en el proceso fue la selección de un abogado patrimonial calificado. El abogado señaló el proceso el

cual ayudó a la familia (padres e hijos) a resolver los problemas de transferencia. Basado en la edad de los padres, el tiempo era esencial.

Esta operación de ganado y pequeños granos en el este de Colorado es propia y operada por la asociación familiar. La asociación incluye los padres más sus dos hijos y sus esposas. Los padres eran los socios administrativos. Esta operación tiene una larga historia, comenzando con un reclamo por terrenos ocupados. Los padres eran descendientes de los asentadores originales que viajaron a Colorado a finales de los años 80. La operación está libre de deuda. La tierra base es de aproximadamente 10,000 acres de distancia cedidas y granja de tierra firme y la compañía arrenda aproximadamente 5,000 acres de pastoreo. El valor total de la estancia es de unos \$9 millones basados en la evaluación de toda la tierra, maquinarias, ganado y los mejoramientos hechos a la granja completados en el 2003.

La operación produce principalmente trigo, algunos cultivos de primavera como el mijo o maíz y carne de res. Había 1,000 vacas madres y 6,000 acres de trigo de invierno y mijo en 2003. Los dos hijos se dividieron las responsabilidades de trabajo del día a día de la operación. Un hijo estaba encargado de la operación ganadera, mientras que el otro dirigía las operaciones de cultivo. El padre está a principios de sus 70 años y ayuda a los hijos, según sea necesario. La madre sigue llevando el control de los libros contables de las empresas. Ella es tres años más joven que su esposo.

Esta es una operación de granja/rancho tradicional. Sin embargo, ambos hijos y sus esposas tienen títulos de cuatro años de colegiatura en agricultura. Por lo que, la generación más joven está bien educada y ha estado envuelta directamente en la operación desde que se graduaron de la universidad.

Cuando el plan de sucesión inicial fue desarrollado a principios del 2000 las exclusiones de impuestos eran menos que los \$5 millones disponibles hoy. El plan de sucesión original implicaba el uso de muchas opciones disponibles en ese entonces. Un fiduciario marital fue utilizado para establecer el uso de las exenciones de \$2 millones para cada padre disponible en el 2004. Esta exención incrementó a \$5 millones del 2010 al 2012. La exención de \$5 millones indexada por inflación (\$5.25 millones en 2013) se convirtió en permanente cuando la American Taxpayer Relief Act fue aprobada en Enero 2013. Con la porción sin usar de la exclusión del impuesto federal al patrimonio, (\$5.25 millones por padre), la opción de portabilidad añadida por el Congreso puede ser transferida al esposo sobreviviente. Esto permite que los padres utilicen \$10 millones más de exclusión en este caso.

Por lo tanto, la utilización de la exención individual en 2004, \$4 millones del patrimonio fueron excluidos del impuesto sobre el patrimonio. Los activos de la sociedad, que incluían la maquinaria, el ganado, y una parte de las acciones de bienes raíces que fueron regalados anualmente por los padres a sus hijos y nietos. Al regalar acciones de la sociedad, la principal preocupación era si estos regalos serían suficientes para contrarrestar el rápido aumento del valor

de la tierra. Se decidió que el reemplazo de la maquinaria y el ganado se convertirían en la responsabilidad de los dos hijos, cambiando así los valores de los activos de los padres a los hijos y sus respectivas familias.

Un asunto importante que la mayoría de los agricultores y ganaderos deben tener en cuenta en la actualidad es el rápido aumento del valor de las tierras de granja y de rancho y el impacto en sus propiedades. Basado en la información publicada por el Banco de Reservas de Kansas City, los valores de la tierra en Colorado se han apreciado significativamente en el último año-2012. Suponiendo que los valores de este patrimonio de \$9 millones apreciados en un modesto dos por ciento al año durante el período 2004 a 2008, el valor sería de casi \$10 millones en 2009. El valor de la tierra aumentó en promedio un 11.5 por ciento al año para las tierras de labranza sin regar, 11.3 por ciento al año para las tierras regadas, y 10.1 por ciento al año para pastizales en el cuarto trimestre del 2008 hasta el tercer trimestre del 2012. Con 10 por ciento de aumento promedio desde 2008 hasta 2012, el valor de la propiedad aumentó en casi un 50 por ciento a \$14.5 millones en sólo cinco años.

Bajo la ley actual (American Taxpayer Relief Act, January 2013), la familia incurriría en una gran responsabilidad fiscal por impuesto al patrimonio (40 por ciento) de \$ 1.8 millones. La familia en este caso se ha dado cuenta de que la evaluación anual de su plan de sucesión es necesaria dado el rápido aumento del valor de la tierra. El plan de sucesión del 2004 para transferir acciones de la asociación hacia los dos hijos y sus familias, se puso en marcha. Los padres buscan activamente asegurar un plan de sucesión que establezca la continuidad de la empresa. Los padres siguen siendo los administradores que controlan el funcionamiento y la tierra cuyo valor se ha visto apreciado rápidamente.



La provisión de uso especial que exime aproximadamente \$1.3 millones de dólares del patrimonio puede ser necesaria en el momento de la muerte del último de los padres. Hay requisitos importantes que se deben cumplir si esta opción se utiliza. Otra opción que las familias de granja/rancho han utilizado es una servidumbre de conservación. Sin embargo, dada la ubicación de esta operación, es dudoso que una servidumbre fuera de mucho beneficio. En la actualidad, las servidumbres otorgadas son examinadas en relación al valor de tasación de la tierra y el porcentaje de tierra que se colocará en una servidumbre. Otra cuestión que a menudo es pasada por alto es la capacidad de venta de los terrenos una vez concedida la servidumbre.

Dado que las dos hijas que no han participado en la operación, era necesario darles parte de la finca. Los padres decidieron seguir dos opciones. Uno era procurar una póliza de vida llamada “último en morir.” Las hijas eran dueñas de la póliza, así como designadas como beneficiarios. Los padres le regalarían dinero en efectivo anualmente para pagar la mayor parte de la prima de la póliza. En segundo lugar, los padres dejaron en testamento certificados de depósito para las hijas (cuenta de retiro de los padres), los bienes personales, tales como vehículos, casa rodante, y artículos para el hogar. Las hijas estaban algo satisfechas con heredar esta proporción del patrimonio.

Como ambos padres están vivos hoy en día han revisado su plan de sucesión. Teniendo en cuenta la exención de \$5 millones, en conjunto tienen una exención de más de \$10 millones. Incluso con el rápido aumento del valor de la tierra, la familia se siente cómoda en que el plan de sucesión que tienen actualmente ha reducido significativamente el riesgo financiero asociado a esta operación.

Ahora los dos hijos están desarrollando su propio plan individual de bienes raíces para la transición de las operaciones a sus hijos. Este es un buen final para esta familia.

El Rancho Guild

Bridger Feuz, Extension Educator and Livestock Marketing Specialist,
University of Wyoming

El Rancho Guild fue establecido en Wyoming casi un siglo y medio atrás. En 1867 Charles Guild emigró desde Inglaterra a Piedmont, Wyoming. Charles dirigió la estación de Pony Express en la zona durante un año y luego abrió una tienda en Piedmont. Piedmont era inicialmente un campo de ferrocarril contratado y posteriormente se convirtió en una estación de reabastecimiento de madera y agua para motores auxiliares. Los hornos de carbón también fueron construidos cerca de Piedmont para producir carbón para los fundidores del área y restaurantes. Piedmont ahora es un pueblo fantasma que se encuentra dentro de los límites del Rancho Guild.

Mientras Charles Guild dirigía la tienda en Piedmont, comenzó a comprar propiedades en la zona y armó el Rancho Guild. El rancho es principalmente una operación de vacas y becerros,



capaz de soportar 600 vacas madres. Todos los terneros son retenidos y vendidos como potros. Earl Guild y su esposa Jody representan la cuarta generación que posee y opera el Rancho Guild, con su hijo Kelly y esposa Dixie siendo la quinta generación que posee y opera la propiedad. La sexta generación apenas está empezando a integrarse en el Rancho Guild.

La Empresa Ganadera

Al igual que con muchos ranchos en Wyoming, el Rancho Guild originalmente criaba ganado Hereford. Hoy en día, el rancho cría otras razas incluyendo Hereford, Angus y Limousin, y últimamente el cruce de las razas Limousin y Angus. La conversión a un programa de cruce de razas se ha traducido en mejoras significativas en el peso de los animales. Cuando Earl ejercía la administración del rancho el peso del ganado aumentó de 600 a 1,000 libras. La consistencia ha sido un elemento clave para el Rancho Guild en el negocio de ganado. Con el fin de asegurar la mejora constante los Guild crían todas sus propias vaquillas de reemplazo. Este énfasis en la consistencia además de la mejora continua ha dado sus frutos al rancho, ahora sus clientes, los

compradores de ganado se sienten más satisfechos: hoy en día, el rancho tiene el mismo comprador para sus potros desde hace más de 50 años. De hecho, han mantenido una buena relación con su comprador que el hijo del comprador ahora compra ganado proveniente del Rancho Guild.

Traer a un Hijo

Hace varios años Earl y su hermano eran copropietarios del rancho, y el hijo de Earl, Kelly estaba terminando su segundo año en Dixie College. Kelly jugaba fútbol en Dixie y tenía ofertas para continuar una carrera universitaria de cuatro años en un par de universidades. Mientras luchaba con las decisiones de la escuela, su tío lo contactó y le hizo saber que estaba dispuesto a dejar atrás la hacienda. Kelly decidió que era el momento correcto y regresó al rancho para quedarse. El tío vendió el 50 por ciento de sus acciones a Kelly y el 50 por ciento de sus acciones a Earl, haciendo Kelly socio del 25 por ciento con su padre Earl, que era dueño del 75 por ciento restante. Los otros tres hijos de Earl, Wendy, Adam y Doug, no son dueños de los activos del rancho. Los Guild atribuyen como una de las claves para mantener con éxito el rancho dentro de la familia después de varias generaciones, el limitar el número de propietarios directos para mejorar la sustentabilidad económica del rancho.

Transferencia de Gestión

Una herramienta eficaz que los Guild han utilizado para transferir las capacidades de gestión para la próxima generación es una estrategia de propiedad proactiva. Kelly fue capaz de comprar el 25 por ciento del rancho de su tío, dándole una participación significativa en la operación. Ciertamente esto requirió algo de financiamiento creativo, pero la propiedad de la familia era y es más importante para los Guild que el dinero en efectivo. A diferencia de muchas de las



operaciones tradicionales donde la propiedad se transfiere solamente a través de un proceso de herencia esta transferencia temprana de la propiedad a Kelly proporcionó un conducto para que él sea un tomador de decisiones en el rancho. Aunque todavía era un socio minoritario Kelly tenía suficientes acciones por lo que las decisiones de gestión se convirtieron en un verdadero trabajo de equipo. Las decisiones administrativas también

afectaron directamente tanto el salario de Kelly como su éxito financiero. Para Kelly fue muy importante recibir los consejos y la dirección que su padre estaba dando a la operación. Como una herramienta de administración de bienes en los últimos años Earl ha seguido transfiriendo más de su porción de la finca a su hijo Kelly, ahora Kelly es el dueño mayoritario del rancho.

Otra estrategia que Earl utilizó para transferir conocimientos y capacidades de gestión a Kelly fue permitir que Kelly cometiera errores. Ciertamente, la mayoría de las decisiones eran discutidas y Earl compartía sus conocimientos y experiencia con Kelly, pero a menudo permitía que Kelly tomara las decisiones finales sobre cuestiones operativas. Especialmente al principio de la transición, Kelly tomaba decisiones que Earl sabía que tenían una alta probabilidad de éxito limitado, o incluso de fracaso, pero Earl le permitió tomar esas decisiones. Así Kelly fue capaz de aprender de sus errores y convertirse en un mejor administrador y socio. Esta simple estrategia es extremadamente eficaz. Aunque siempre es difícil que un gerente con más experiencia permita que otros, de menos experiencia, tomen decisiones que sabe que son propensas a fallar, es aún más difícil no decir “te lo dije” después. Kelly le da crédito a Earl de proporcionar orientación y de tener paciencia mientras Kelly afianzaba sus habilidades de gestión. Ahora, Kelly se da cuenta de lo difícil que es esa tarea, ya que sus propios hijos están mostrando interés en el rancho.

La confianza de Earl en Kelly definitivamente ha valido la pena. Kelly ha tomado una serie de decisiones que han aumentado significativamente la productividad y la sustentabilidad del rancho. Por ejemplo, hace unos 20 años, Kelly observaba un banco de pasto y se preguntó qué pasaría si pudiera traerle agua. El rancho tenía dos reservorios a unas 10 millas de distancia y de mayor elevación que el pasto. Mientras Kelly consideraba las opciones, llegó a imaginar un pivote que funcionaba con gravedad accionada desde el reservorio. Kelly se puso en contacto con un experto en ingeniería de la Universidad de Wyoming y juntos desarrollaron un sistema que incluía transportar el agua a una zanja durante siete millas y por medio de una tubería durante tres millas más. Kelly también trabajó con un especialista en cultivos de la Universidad de Wyoming para entender mejor cómo manejar un puesto de alfalfa para la producción y la sustentabilidad. Como resultado de esta inversión, se han originado 220 acres de terreno de heno extremadamente productivo, regado bajo un pivote central alimentado por gravedad altamente eficiente. Los Guild producen de 3.5 a 4 toneladas por acre en 220 acres. El pivote central ahora representa del 50 al 60 por ciento de la producción total de heno en el rancho.

Empresas para Otros Miembros de la Familia

Aunque los hermanos de Kelly no tienen propiedad directa en el rancho, dos de ellos, han desarrollado empresas que utilizan sus propias habilidades y talentos individuales en combinación con los recursos del rancho. Adam opera un negocio de caza y pesca, y Wendy gestiona una empresa de caminata pionera.

Empresas de Caza y Pesca

El reservorio principal del Guild Ranch es parte integral del riego del rancho, pero también sirve como un recurso pesquero. Los peces fueron plantados originalmente en el depósito para uso de la familia. Descubrieron que eran capaces de criar peces grandes.

Dan Peterson, un pariente de los Guild, se inscribió en el Programa de Gestión Agraria en Ricks College. En una de las clases se les pidió a los estudiantes que completaran un plan de negocios en un proyecto relacionado con la agricultura. Dan eligió explorar una empresa pesquera de 200 acres explotables de río y el reservorio Guild alimentado del manantial. Después de completar la tarea, la empresa parecía prometedora. Dan trabajó con Adam para desarrollar el negocio, y ellos



comenzaron a ofrecer una oportunidad para que los clientes paguen por pescar peces como Browns, Rainbows, Cutbows, Tigers, y Brookies gigantes. Dan más tarde se trasladó a otros negocios, pero Adam todavía maneja la operación de pesca en el rancho.

Adam es un apasionado de la caza y la pesca. Con el conocimiento y la experiencia que adquirió cazando en el rancho, también comenzó un negocio de caza. El rancho es hogar de antílopes, venados y alces, con excelentes oportunidades de caza para cada uno. Adam inicialmente operaba el negocio de la caza él solo. Pero su carrera principal es enseñar arte y ayudar a entrenar al equipo de lucha libre en la escuela secundaria Star Valley High School. Por lo tanto, se le hizo difícil dedicarle el tiempo necesario para tener éxito, por lo que los derechos de caza fueron arrendadas a un sastre local.

Pioneer Trek Enterprise

Veinte años antes de que Piedmont fuese establecido y de que Charles Guild comenzara la base del Guild Ranch, el camino que los pioneros mormones tomaron mientras se dirigían al oeste pasaba a través de lo que eventualmente se convirtió en el rancho. Puntos importantes de interés a lo largo del camino a su paso por el rancho incluyen Gravel Hill, Muddy Camp y Crossing, Williams Hollow, y Dibble Rock. Para celebrar el año 1997 como el sesquicentenario de los caminos pioneros, muchas personas se han interesado en revivir la experiencia del camino pionero. Las congregaciones de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días

comúnmente conocidos como Mormones organizan excursiones patrocinadas por la Iglesia a lo largo del camino. Estas excursiones dieron a los miembros de la Iglesia la oportunidad comprender mejor los procesos que se enfrentan en el camino. Varias congregaciones eligen una parte del camino que pasa por el rancho. Viendo esta oportunidad, la esposa de Earl, Jody y su hija Wendy decidieron que sería una buena idea dar servicio de cenas para los participantes. La familia Guild proporciona cenas al horno holandesas y cuentan la historia de la zona a los grupos que pasan por el sendero. En un principio esto no se realizaba para ganar dinero como empresa, sino para compartir conocimientos y experiencias de la familia con los participantes del camino, pero sí plantó una semilla.

Luego los Guild fueron contactados con la idea de arrendar los derechos de su terreno para caminatas de carretas tiradas a mano a una entidad separada. Los Guild sintieron que tenían más que ofrecer que sólo el acceso al camino pionero y que un simple alquiler no sería suficiente: en su lugar se formó una asociación. Wendy Guild Peterson ahora maneja Pioneer Trail Handcart Treks. Este será el cuarto año de caminatas, que sirve en promedio a 4,000 excursionistas al año.

Wendy no sólo dirige las reservaciones, sino que también ofrece un programa junto a la chimenea para los participantes del camino. Wendy comparte experiencias así como la historia y cuentos de los pioneros, sus antepasados que poblaron la zona en 1866. Wendy y su esposo Doug viven en el rancho, lo que es conveniente para administrar las necesidades diarias de los excursionistas.

Pensamiento Concluyente

Uno de los principales objetivos para el Guild Ranch es que continúe siendo una empresa ganadera sostenible dentro de la familia Guild para las generaciones venideras. Con este objetivo en mente, la propiedad directa del rancho se ha limitado con la finalidad de no diluir la renta del rancho derivada de la empresa ganadera. Sin embargo, los Guild también reconocen los beneficios del uso de los recursos del rancho y el valor de la participación de la familia, sin propiedad directa, como parte de la finca. Con este enfoque combinado, los Guild están seguros de que el rancho seguirá siendo viable dentro de la familia por muchos años y con esperanza de muchas generaciones.

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.”

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.

El Rancho Double Check

Russell Tronstad, Professor and Extension Specialist, University of Arizona

El comprar un rancho de vacas y terneros en el Oeste es normalmente visto como algo imposible, al menos que uno sea rico, esté a punto de heredar un rancho, o se vaya a casar con una familia que ya posee uno. Pero la mentalidad de lo imposible está en contra del espíritu de la familia Schwennesen, como ocurre con muchas familias ganaderas en el Oeste. Paul Schwennesen cursaba la primaria cuando su familia se trasladó a Willcox, AZ, al sureste de Arizona, donde su padre trabajaba como agente de Extensión del condado con responsabilidades en el campo agrícola y recursos naturales. A mediados de la década de 1990, cuando Paul estaba en la secundaria, los Schwennesen contemplaban con más atención lo que querían hacer como familia para ganarse la vida, sobre todo porque Paul y su hermano menor tenían la edad suficiente para contribuir con sus ideas. Durante este período, los padres de Paul, Eric y Jean, contrataron a un facilitador para ayudar a trabajar a través del proceso de fijación de objetivos como una unidad familiar para determinar si debían comprar un rancho. Paul recuerda claramente cómo el facilitador tuvo varias reuniones con ellos durante aproximadamente un mes.



Fase 1

Paul recuerda que su meta era comprar un rancho de vacas y terneros, pero la familia no tenía los recursos económicos para comprar uno. Años antes de este período, Eric y Jean habían estado muy involucrados con la Coordinadora de Manejo de Recursos (CRM), un proceso en el que el paisaje y el medio ambiente se gestionan a través de un consenso en lugar de la regla tradicional en la que la

mayoría gana. Esta también fue una época en que las facilidades de conservación estaban empezando a aparecer y los padres de Paul estaban trabajando con la organización para la Conservación de la Naturaleza de la CRM y en otros temas. Paul dice que Jean es “el creativo” y ella pudo ver cómo los objetivos de la familia se alineaban con los objetivos que ella escuchaba y veía en la organización para la Conservación de la Naturaleza de la CRM. Mientras trabajaba con

la organización para la Conservación de la Naturaleza y sabiendo que estaban interesados en la compra de facilitaciones de conservación, en 1996 los Schwennesens elaboraron una oferta supeditada a tres partes, entre la organización para la Conservación de la Naturaleza, ellos mismos, y el dueño de un rancho con propiedad a lo largo del río San Pedro. Las tres partes



interesadas se reunieron y completaron el acuerdo. En total, el rancho opera en alrededor de 10,000 acres. Unos 215 acres eran tierras ribereñas privadas a la que todos los futuros derechos de construcción fueron liberados como resultado de la facilitación de conservación, otros 1,000 acres eran tierras privadas fuera de las facilitaciones, y la superficie restante del rancho la conformaban tierras del Estado- y de la Oficina para el Manejo de la Tierra (Bureau of Land Management BLM) –quienes otorgaban autorizaciones para arrendar la tierra para pastoreo de ganado. La organización para la Conservación de la Naturaleza pagó por los terrenos ribereños y luego los trasladó a la BLM. Sin embargo, la tierra aún figura como pleno dominio en lugar de tierra federal. El rancho, Double Check, también tenía una pequeña instalación de matanza que fue construida en 1960 y situada dentro de la zona de facilitación de conservación.

La elevación de Dudleyville es de unos 2.000 metros y aunque el rancho incluía algo del Valle de San Pedro, la mayor parte del terreno y la vegetación se encuentra en transición entre los pastizales bajos y el desierto de Sonora con saguaros, ocotillo, cholla, y otros cactus. Esta mezcla de paisaje no es exactamente lo que los Schwennesens tenían en mente al fijar su objetivo de adquirir un rancho, ya que inicialmente visualizaron un lugar con mejores pastizales nativos y lluvia. Sin embargo, todos en la familia estuvieron de acuerdo que se trataba de un paso hacia sus objetivos finales.

Durante los siguientes ocho años, los Schwennesens trabajaron el rancho Double Check comercializando una parte de su ganado alimentado en los pastizales, para luego matarlos en su central de empaque y venderlos localmente en los mercados de agricultores en Tucson y Phoenix, ambos a una hora y media en automóvil. Sin embargo, Paul señala que “el movimiento de ganado alimentado con pasto- no había tenido tanto éxito aún,” y tenían dificultades para hacer que el rancho saliera libre tanto de ganancias como de pérdidas. El Double Check era relativamente pequeño para una operación comercial de vaca-ternero y en el 2004 Eric calculó

que vivir en el rancho les estaba costando \$ 100 por día. “Fue una locura,” como lo describe Paul, “tener que pagar por tu trabajo.”

Durante ese tiempo, los precios de las viviendas estaban aumentando y Paul vio en una revista que se vendían terrenos para casas con ranchos en Nuevo México y no parcelas de 40-acres para crianza de caballos. Este concepto había llamado la atención de los Schwennesens porque algunas zonas de la tierras se construirían mientras que la mayor parte de la tierra privada fuera de la zona de facilitación de conservación seguiría siendo gestionada como una unidad ganadera, en especial las zonas de pendiente más pronunciada.

Al mismo tiempo durante este período, el condado de Pinal recalificó Willow Springs, cerca de Double Check para las subdivisiones, incluyendo 14 campos de golf. La familia temía que este desarrollo agotaría el suministro de agua del rancho, aunque los encargados del desarrollo les aseguraron que esto no afectaría sus pozos. La madre de Paul, Jean, desafió a los encargados del desarrollo y les propuso poner un enlace de un millón de dólares en los pozos de la zona como garantía de no impacto, pero esto nunca sucedió.

Fase 2 de la Propiedad

Cuando los Schwennesens se acercaron a un agente de bienes raíces con el concepto de rancho en casa, el agente les preguntó si considerarían la venta de todas sus tierras traspasadas fuera de la facilitación. Ya que los Schwennesens habían acordado inicialmente como una familia que el rancho en Dudleyville representaría un obstáculo, estaban dispuestos a cotizar todo el rancho para venta.

Mientras que el boom inmobiliario y el valor de la vivienda seguían siendo fuertes, los Schwennesens tuvieron varias personalidades famosas considerando comprar la propiedad (por ej., el actor Michael Keaton). El rancho fue vendido en el 2004 a un comprador de bienes raíces de las afueras de Scottsdale, que básicamente se presentó pidiendo algo que comprar. Después de la venta, los Schwennesens querían comprar otro rancho utilizando una sección de 1031 como un



tipo de intercambio para reducir al mínimo las consecuencias fiscales. Sólo tenían 45 días para identificar otras propiedades de reemplazo y 180 días para asegurar su nuevo rancho. Mientras esto sucedía, Paul estaba en Afganistán sirviendo en la Fuerza Aérea, y era imposible que fuera personalmente a visitar las propiedades que estaban viendo ni tener influencia directa en la decisión. Paul señala que comprar un rancho es casi como “un juego de información privilegiada sobre lo que está a la venta o lo que se pondrá a la venta, ya que algunos propietarios están indecisos sobre vender y en realidad no quieren vender su rancho a cualquiera.”

Eric y Jean pudieron comprar Cold Creek Ranch, cerca de la frontera del estado de Nuevo México con Arizona, cerca de tres horas y media de distancia del rancho Dudleyville. Cold Creek esta ubicado a mayor elevación con más lluvias, en comparación a Double Check, y tiene un ecosistema de pastizales que está más conforme a la visión original del rancho de la familia Schwennesen. Los Schwennesens aún mantuvieron la propiedad de la tierra de facilitación de conservación a lo largo del San Pedro, que también tiene la pequeña planta de empaque de carne.

Procesamiento y Mercadeo del Ganado Alimentado con Pasto

La planta de empaque de carne de Double Check estaba inactiva desde hace varios años, pero en el 2005, Paul y su esposa Sarah tomaron la decisión de revitalizarla procesando y vendiendo carne de ganado alimentado con pasto local. En el 2006 Paul y Sarah terminaron sus programas de Maestría en Ciencias (M.S.) en la Universidad de Harvard y regresaron a Arizona. Paul recuerda que después de haber empacado y comenzado su viaje, llamó por teléfono al Departamento de Agricultura de Arizona (ADA), indicando sus intenciones y la necesidad que el Estado inspeccionara la carne procedente de la planta de Double Check. La ADA respondió que no tenían el presupuesto necesario para llevar a cabo las inspecciones. Con una mentalidad anti-

autoritaria y con un grado de master en ciencias políticas, Paul y Sarah iniciaron una campaña con los legisladores de Arizona y tuvieron éxito, el ADA tuvo que conducir inspecciones de la carne producida en Double Check, sin necesariamente incrementar su presupuesto.

Los Schwennesens más jóvenes habían logrado incrementar la cantidad de ganado sacrificado a 15-20 cabezas por semana, comercializando los cortes de carne



-alimentada con pastizales- directamente a los consumidores en las áreas metropolitanas de Tucson y Phoenix. Double Check compra terneros de engorde alimentados con pasto de Cold Creek Ranch, pero también procuran terneros de otros ranchos a fin de tener suficiente suministro para sus mercados. Sus principales canales de comercialización son los mercados de agricultores, los restaurantes, y las ventas de carne congelada. Uno de los objetivos de los Schwennesens es tener suficiente ranchos para que su familia pueda criar todo el ganado necesario para sus mercados que prefieren carne alimentada con pasto, de manera natural, humana y sostenible.

Cuando Paul y Sarah tomaron la decisión de mudarse a Double Check en 2005, ellos formaron una Sociedad de Responsabilidad Limitada junto a los padres de Paul. En la primavera 2007, Paul, Sara, Eric y Jean todos atendieron un curso de planeamiento y manejo de riesgos patrocinado por Risk Management Agency y conducido por personas de la Extensión Cooperativa, de la Universidad de Arizona, Departamento de Economía Agrícola y de Recursos y por la Agencia de Servicios de Crédito Agrícola de Sudoeste. Aunque ellos ya habían formado una SRL, este curso los motivó a “solidificar el plan inmobiliario” como lo describe Paul. A pesar que los beneficios contables anuales cubran lo necesario para sobrevivir en un rancho, la apreciación de la tierra al pasar el tiempo puede forzar a los herederos a vender parte del rancho que ellos hereden, gracias a una adecuada planeación inmobiliaria.

Direcciones Futuras

Eric y Jean Schwennesen residen a tiempo completo en Cold Creek Ranch y han añadido a sus operaciones un programa vacacional que consiste en trabajar en el rancho, acomodando hasta 10 visitantes a la vez. Los visitantes vienen de todas partes del mundo, es especial de Europa atraídos por el paisaje y el excelente clima durante el invierno. La temporada va desde Noviembre hasta Abril.

El Rancho Cold Creek produce su propia electricidad utilizando un sistema solar de tamaño medio, permitiendo un estilo de vida fuera de la red. Ellos tienen un plan biológico para manejar sus tierras de manera integral, que consiste en restaurar la diversidad biológica y la cuenca. Su misión es la producción de la carne de manera inocua y sostenible, con la menor cantidad de insumos.

El hermano menor de Paul está terminando su servicio con los infantes de la marina. Actualmente, los Schwennesens están buscando la forma de cómo generar más ingresos del Cold Creek Ranch. Paul está teniendo ideas no convencionales sobre cómo la familia puede expandir la producción de terneros de engorde en 800 a 1,000 cabezas al año. Actualmente, él está trabajando en atraer capital de “inversionistas que posean una mentalidad ecológica” que entienden los beneficios de un manejo ecológicamente sostenible. Estos inversionistas proveerían fondos para comprar un rancho más grande. Inversionistas con acciones equivalentes

a \$10,000 dólares obtendrían una modesta rentabilidad más una décima parte de carne procesada de ganado alimentado con pastos cada año, y otros beneficios tales como una entrada para la reunión anual de accionistas y una exclusiva llave de acceso al rancho por períodos establecidos. Los inversores con más acciones tendrían prioridad en el acceso a la finca. Con todos los beneficios incluidos, Paul figura que el retorno anual para una acción de \$10,000 dólares sería de alrededor de 10% para el inversionista.

Sin embargo, Paul es claro en señalar que los inversionistas realmente constituirían una deuda en lugar de accionistas ya que todas las decisiones serían tomadas por los Schwennesens. “Queremos que la gente compre nuestra filosofía de operar un rancho con decisiones que sean social, económica y ecológicamente racionales, pero no podemos dirigir un rancho de manera eficiente y adecuada con decisiones tomadas por las acciones con derecho al voto,” explica Paul. Además, si la finca se vendiera, los accionistas no recibirían de vuelta la equidad de la venta, sino más bien su dinero más algo de interés. Paul dice que “este enfoque de protección de capital puede convertirse en el próximo capítulo importante en la ganadería de los Schwennesens.” En Abril Paul lanzó su propuesta a un grupo en Boulder que se ajusta a la mentalidad ecológica que él está enfocando. En 48 horas, pudo recaudar \$60,000 en acciones y el interés por el modelo propuesto al parecer es creciente. Aunque esta respuesta sea lo suficientemente positiva para justificar una oferta a mayor escala, uno puede apostar que la creatividad y la firmeza para con la actividad ganadera seguirán constituyendo una fortaleza de los Schwennesens.

Stennes Orchards

Karina Gallardo, Assistant Professor and Extension Specialist,
Washington State University

Antecedentes

En 1894, Britanus Stennes emigró de Noruega hasta el valle del río Methow en Okanogan County, a unas 200 millas al noreste de Seattle en el Estado de Washington. Así inició Stennes Orchards, una operación que se ha mantenido durante cuatro generaciones. En la última década, el negocio ha crecido más de un 400% y ahora consiste de 575 acres en el Condado de Okanogan. Stennes Orchards, Inc. es una corporación S que es exclusivamente una empresa operadora. La operación Stennes posee alrededor del 60% y arrienda el 40% de sus huertos. Ellos arriendan 15 propiedades de huertos de 10 entidades, de las cuales 6 son propiedad familiar. Keith, Kevin y Mark Stennes manejan el negocio. Keith, quien es el padre de Mark y Kevin, es el Gerente General. Mark es el Director de Operaciones de la Granja y Kevin es el Director Financiero y de Marketing. Kevin trabaja para el negocio de la familia a medio tiempo,



ya que también es el Encargado de Ventas Orgánicas para Chelan Fresh Marketing.

Stennes Orchards, Inc. produce diversas variedades de frutas. La producción incluye manzanas (Honeycrisp, Gala, Golden y Red Delicious, Cameo, Fuji, Braeburn y Granny Smith), peras (Anjou, Bartlett, Bosc, Red Anjou, Concorde, Starkrimson), cerezas dulces (Lapin, Early Robin, Sweetheart, Rainier, Santina, Benton, Bing, Skeena, Cristalina, Chelan, Tieton), y pluots, un híbrido de los albaricoques y las ciruelas (Dapple Dandy, Flavorich, Amber Jewel, Flavor Grenade, y Santa Rosa). Aproximadamente el 15% de la producción de la granja está certificada como orgánica. La fruta se vende a través de Chelan Fresh Marketing a los puntos de venta al por mayor y al por menor en los

EE.UU. y también exportan alrededor del mundo.

Mark y Kevin crecieron en el huerto y Keith los guio de tal manera que desarrollaron amor y pasión por la agricultura. Ambos hijos obtuvieron dos grados uno en Administración de Empresas en la Universidad Central de Washington y el otro en Manejo de Árboles Frutales en la Escuela del Valle de Wenatchee. Mark y Kevin siempre estuvieron involucrados en la toma de decisiones en la operación agrícola, mientras cursaban la escuela secundaria y la universidad, lo que facilitó su transición a la gestión directamente al graduarse de la universidad. Ambos Mark y Kevin tienen como meta ampliar el negocio y siempre irse adaptando a tiempos nuevos. Recientemente han recibido la certificación Global GAP y están utilizando el programa de visas para trabajadores temporales, H2A. Ellos están motivados en seguir mejorando el negocio para las generaciones venideras.

Plan de Negocio

El plan de transición se centra en la mejora y la ampliación de la operación existente. En el 2003, cuando Mark y Kevin entraron en el negocio se tomó la decisión de que Stennes Orchards se convirtiera en una corporación S. Stennes Orchards, Inc. ha crecido de 100 acres en 1999-2003 a 575 acres en el 2013. Para facilitar la expansión Mark y Kevin comenzaron un programa de arrendamiento intensivo, y han contratado a personas claves para el manejo de la nueva operación.

El desarrollo de la empresa es posible debido a que tierras más adecuadas para la actividad están disponibles vía arrendamiento. Además de las múltiples compras de algunas de las SRL (sociedad de responsabilidad limitada) de la familia. Keith, Kevin y Mark son dueños de las SRL, cada uno en diferentes porcentajes, con el propósito de tener el título de propiedad de las tierras y a su vez arrendar propiedades a Stennes Orchards, Inc. Los equipos, la mano de obra, y el financiamiento son todos necesarios para ayudar al crecimiento. Los Stennes han financiado su expansión y gastos de operación por medio de préstamos con bancos comerciales, nunca han hecho uso de los programas o prestamos del Departamento de Agricultura de EEUU. En cuanto al capital humano, los Stennes invierten en su personal con programas de capacitación. Por ejemplo, ellos financian el programa educativo para su personal de huertos en la escuela del Valle de Wenatchee. Mark también entrena a su personal y transmite directamente los conocimientos en horticultura.

Responsabilidades dentro del Marco Empresarial

Como se mencionó anteriormente, Keith maneja los datos de la empresa en general, Mark dirige las operaciones y los recursos humanos y Kevin las finanzas y el marketing. Las decisiones de envergadura se basan en la “administración por comité.” Las decisiones del día a

día se dejan a la persona a cargo de la responsabilidad dada. Todo esto se basa en el alto grado de confianza entre los socios.

Habilidades de Gestión Transmitidas a las Generaciones Más Jóvenes

La filosofía de Keith es que si se quiere que la próxima generación sea parte del negocio uno tiene que estar dispuesto a ceder el control. Inicialmente, es importante encontrar un nivel adecuado de repartición de responsabilidades, dejar que la próxima generación sienta que tiene derecho a voz en la toma de decisiones. Habilitar canales de comunicación y permitir la experimentación, es decir, dejar a la siguiente generación aprender de sus propios errores. Además, proporcionar a la generación más joven un sentido de propiedad, basándose en la confianza y el respeto. Cabe señalar que Keith pidió a sus hijos obtener un título universitario en negocios antes de ceder el manejo empresarial de la operación. Él sentía que el tener una educación en gestión empresarial contribuiría a la mitigación de riesgos. Mark cree que su título en negocios le ayuda a gestionar las operaciones y utiliza los conceptos y principios aprendidos en su gestión del día a día. Stennes Orchards Inc. tiene planes de marketing y negocios. Tienen objetivos de venta. Antes de aventurarse en un nuevo contrato de arrendamiento ellos realizan un análisis profundo de rentabilidad.



Comunicación

La comunicación se basa en la creencia firme de mantener los canales de comunicación abiertos. La confianza y el respeto son la base de todas las interacciones en los negocios. Los Stennes sienten que no ha habido mayores problemas que superar desde que Mark y Kevin se convirtieron en parte de la dirección. Ellos trabajan hacia la prevención de los conflictos y llegan a un consenso, estando de acuerdo en todas las decisiones importantes. Comunicar la transferencia de liderazgo a los trabajadores es esencial. Es importante que los subordinados sepan de quien vendrá el mando y a quien deben reportarse.

Conclusiones

Los Stennes utilizan la planificación patrimonial que ha facilitado la transferencia de la propiedad antes de tiempo. Ellos tienen la asesoría de un Contador Público Certificado (CPA) que está ayudando con la planificación financiera. Para ellos es importante ser “equitativos,” pero no “iguales” ya que no todos los hijos de Keith están involucrados en el negocio de los huertos. Keith tiene una hija, hermana de Mark y Kevin. Ella y su esposo no están involucrados en los huertos.

La estrategia de transición de los Stennes les funciona bien. Su negocio está creciendo en un entorno de estrechas relaciones familiares. Ellos mencionaron que algunas familias prefieren que sus hijos ganen experiencia trabajando para otras organizaciones similares antes de tomar una posición de gestión en la empresa familiar. Ellos entienden los beneficios de ese modelo, pero sienten que para su caso en particular el mejor modelo es el que ellos están llevando. Motivar a la próxima generación desde una edad joven, cultivar el amor y la pasión por el trabajo en el huerto, darles un sentido de pertenencia y responsabilidad, dejarles participar en el proceso de toma de decisiones. Muy importante durante el proceso es que los hijos obtengan un título universitario de 4 años y vuelvan a un puesto de administración. La confianza y el respeto son elementos esenciales en su relación y ha evitado los conflictos dentro de la empresa y la familia.

La Finca de la Familia Westendorf

C. Wilson Gray, District Extension Economist and Extension Professor,
University of Idaho

Misión de la Granja

La granja sustenta la unidad y la seguridad económica de la familia. Es la casa matriz donde nuestras generaciones practican el espíritu emprendedor, así como el lugar en el que vivimos y jugamos juntos de manera segura. Nosotros valoramos la granja de la familia como una especie de escuela de formación profesional, donde los miembros aprenden a trabajar, soñar y pensar. Aquí aprendemos a encargarnos de la vida, a manejar los éxitos y los fracasos, a volver los sueños realidad. La granja refleja la creación y provisión de Dios. Nosotros valoramos la conservación de la tierra y la administración agrícola, balanceado con oportunidades de trabajo duraderas y rentables.



Antecedentes - Historia

La familia Westendorf incluye los padres Jerry y Susan, y los hijos Nick, Jeff, Daniel y Scott y sus familias. La granja está situada al noroeste de la ciudad de Shoshone en la región central del sur de Idaho. Jerry nació en las cercanías de Twin Falls y en 1947 la familia compró 80 acres cerca de Gooding, Idaho. Desde entonces, vivieron allí o en cercanas granjas alquiladas hasta 1981. Jerry asistió a la escuela secundaria en Gooding, participó activamente en el programa de Futuros Agricultores de América (FFA) y trabajó, en su tiempo libre, en la operación de ganado ovino y de cordero perteneciente a Ralph Faulkner, una empresa ganadera establecida en la región. Con los ingresos generados, Jerry comenzó a comprar vacas lecheras y más tarde asumió la conducción de un camión de leche. En aquel tiempo la leche aún se recogía y se hacía llegar a la planta en latas de 10 galones, haciendo del transporte de leche un trabajo mucho más físico que como lo es hoy en día.

Jerry continuó trabajando en la granja junto a sus padres. En 1976, con 34 años, se casó con Susan. Nick llegó un año más tarde. Los tres hermanos - Jeff, Daniel y Scott llegaron a su debido tiempo completando la familia en 1986. Con buenos precios de las materias primas y los valores crecientes de la granja la situación se veían bien y cuando la granja de al lado de 160 hectáreas se puso a la venta en 1981, el papá de Jerry la compró. También adquirieron equipos nuevos durante esos años de bonanza.

En 1983 la situación empezó a cambiar y el valor de la granja, en el balance general, de más de \$ 228,000 bajo a \$50,000 en 1985. El papá de Jerry comentó que "... es más fácil romper un solo palo que un puñado de leña." Dando a entender que debería seguir trabajando juntos. Susan consiguió un trabajo en la ciudad para ayudar a mantener las cosas en orden. Con trabajo duro y la "gracia de Dios" Jerry dijo que sobrevivieron esos años difíciles. En 1999, Jerry compró las acciones de sus padres en la granja, cuando éstos se retiraron.

Los dos hijos más jóvenes, Daniel y Scott, decidieron que ellos no estaban destinados a la granja y decidieron dedicarse a otras ocupaciones, aunque Daniel si trabajó en la granja durante el verano 2002, mientras Jerry se recuperaba de una fractura de tobillo. Jeff se quedó en la granja a tiempo completo desde el 2002 hasta el 2005 y luego a medio tiempo hasta el 2010. Jeff y su esposa Samantha se mudaron a Boise debido al relativo aislamiento y las limitadas oportunidades de trabajo en Lincoln County. Jeff ahora es un bombero y paramédico.

A los veinte años, Nick, el hijo mayor, fue a la universidad y trabajó como gerente de una concesionaria de automóviles. El trabajo de 60 horas semanales, y el nacimiento de su hijo, eventualmente lo llevó a buscar una manera de tener más tiempo para su familia y un mejor ritmo de vida. Nick trabajó a medio tiempo en la granja durante unos años, pero en 2008 Nick y su esposa Jennifer regresaron a la granja a tiempo completo. Jennifer también trabajaba fuera de la granja en el departamento de policía de Twin Falls.

El Plan de Negocios

En la actualidad Nick y Jennifer están realizando la transición hacia la administración de la operación de manera gradual e informal. Jerry y Susan se encuentran en las discusiones correspondientes a la fase de "dejar ir" de la transición. Han buscado asesoramiento jurídico y financiero a través de su abogado y contable.

Hasta el momento, la necesidad de cambio de recursos no se ha presentado, con excepción de la venta de una casa con cinco acres a Nick y Jennifer. Nick aparece como empleado de la granja en reemplazo de un empleado que trabajó con el padre de Jerry durante muchos años. Los años de trabajo de Jeff en la finca, también cuentan en la transición.

En el invierno del 2011, Susan se inscribió en Construyendo Agricultores en el Oeste (Building Farmers in the West¹ -BFW) programa ofrecido por la Extensión Cooperativa de la Universidad de Idaho. Susan gustaba de la jardinería y de asistir al mercado local de agricultores. La clase de BFW hizo a Susan darse cuenta de la importancia de mantener la granja en la familia. Esto implicaría recursos conjuntos de los padres e hijos, y planificar el futuro de la granja con quizás dos o tres generaciones viviendo en ella y pudiendo vivir de ella. Un resultado inmediato de esta nueva visión, fue la construcción de un invernadero y siembra de frambuesas. La fruta actualmente se comercializa a través de Idaho's Bounty y directamente a los compradores, con el potencial de expandir la comercialización a los mercados de agricultores en las cercanas ciudades de Gooding y Shoshone. En la actualidad no ofrecen ventas U-Pick.

En general, a los Westendorfs gustan de la comercialización directa de sus productos, ya sea de frambuesas u otros productos agrícolas. El heno se despliega en pacas pequeñas (80-100 libras) y se comercializa directamente como alimento de caballos, ovejas y cabras. La cebada se vende al Blackcat Feed Mill en Gooding. Además de estos cultivos, los Westendorfs tienen una operación de vaca-ternero Hereford. El ganado se vende a través de la subasta local o de vez en cuando a un comprador local. En el 2006, Nick compró 10 vacas, lo que ha desarrollado su interés en el ganado vacuno.

Cuando Nick regresó a la granja a tiempo completo Jerry asumía el rol de jefe y Nick de mano de obra contratada. Nick aún aparece como empleado en los libros, sin embargo en la práctica a medida que ha aprendido sobre la operación ha adquirido más responsabilidades administrativas. Nick es la 3ra generación en la granja y espera que él y Jennifer puedan transmitir este legado a la 4ta generación.



Otra consecuencia del programa BFW fue la redacción de la Declaración de Valores por parte de cada uno de los cuatro hijos y sus esposas, así como Jerry y Susan. En esta también incluyen su visión de la granja y su futuro. De esta forma se han permitido conocer el punto de vista de los demás y han utilizado estas declaraciones como un medio para evaluar decisiones. Jerry por su experiencia conoce las dificultades

¹ Building Farmers in the West es un proyecto regional financiado por NIFA-USDA. Información disponible en la página web de BFW <http://buildingfarmersinthewest.org/>.

que se enfrentan cuando se empieza un negocio como el que tienen, y desea evitar que la próxima generación tenga que empezar desde cero.

Nick creció en la granja, sin embargo estuvo ausente durante 12 años antes de tomar la decisión de regresar. Por lo que ha visto la necesidad de aprender acerca de las operaciones agrícolas, de riego (tipo inundación) para el ganado y la operación de alimentación hasta los tipos de heno y rotación de

cultivos. Durante la primera temporada de Jerry regando la finca, ésta pasó de 28 parcelas pequeñas a 11 campos que pueden gestionarse más eficientemente. Los 320 acres incluyen 70 acres de pasto para el ganado. Un factor importante que favoreció la decisión inicial de comprar, fueron los derechos de agua que



eran muy convenientes. La granja cuenta con derechos excelentes del distrito Big Wood Irrigation y del distrito de American Falls. Esto prácticamente garantiza un buen suministro de riego, incluso en años muy secos. En la temporada seca otros distritos de riego a menudo reducen o cortan el agua por completo a mediados de temporada.

Comunicación

En el 2006, la familia empezó una serie de reflexiones y discusiones sobre lo que querían para el futuro de la granja. Posteriormente, en el 2010 antes de que Susan participara en la clase del BFW algunas ideas fueron puestas en papel. Ellos están tomando la transición como un proceso reflexivo y no precipitándose en las decisiones por tomar. Hay una serie de cosas que necesitan ser resueltas, desde las finanzas a las transferencias de activos, al trabajo legal, al manejo de las relaciones familiares. La granja ha sido el trabajo de toda la vida de Jerry, el proceso ha sido emocional y ha requerido madurez para seguir adelante cuando el deseo de renunciar al proceso ha sido muy fuerte.

En general, los tres hermanos que no trabajan en la granja han apoyado el regreso de Nick. Aunque Jeff estaba en la finca antes, las circunstancias han impedido que se convierta en una posibilidad permanente. Así, hay algunas cuestiones que están aún sin resolver, pero con el tiempo lo estarán a medida que el futuro de la granja y las funciones de cada persona se vayan estableciendo. Recientemente Nick escribió a cada uno de los hermanos acerca de su deseo de poseer y operar la tierra y los negocios. Habló de la unidad familiar, y su deseo de que los hermanos utilicen la granja para iniciativas, trabajo ocasional y recreación. Nick se refirió a la

Declaración de Valores suya y de Jennifer, así como a lo que los hermanos escribieron. Mientras escuchaba las críticas de los hermanos, Nick utilizó las Declaraciones de Valores para aclarar sus pensamientos y concentrarse en sus objetivos finales.

Jerry ha determinado que la transición es parte fundamental, goza de buena salud y tiene interés en permanecer involucrado, no obstante, la dificultad de participar mientras “cede el mando,” constituyen un desafío. Su participación en las operaciones agrícolas continúa pero de manera reducida. Su interés por las mulas se ha convertido en una alternativa que mantiene su conexión con la granja sin tanta supervisión directa de la operación.

Para los Westendorfs, otra parte de la respuesta ha sido su fe. Una fuerte fe en Dios ha sido un valor familiar desde el primer día y como parte de eso ellos ven la importancia de ser administradores buenos y cuidadosos. Ellos han sentido esa dirección a medida que han pasado el proceso. Fue un “acto de fe” para Nick renunciar una carrera lucrativa fuera de la granja y volver a una vida con resultados inciertos. Todos tienen la confianza de que su fe seguirá guiando el proceso.

Conclusiones

En la actualidad, se lleva a cabo el debate entre Jerry, Susan y Nick para desarrollar el plan de transición de la granja y luego presentarlo a los otros tres hermanos. La primera prioridad es mantener la operación de la granja, luego investigar las opciones de transición.

Una serie de ideas están evaluándose. Obsequiar alimentos y maquinarias, el uso de equipo sin costo alguno, son opciones. Arrendar, vender o hacer que Nick herede la finca o alguna combinación también está en discusión. Mientras más se debate, Jerry y Susan se han vuelto más comprometidos con la transferencia de la operación para Nick y Jennifer. A pesar de que algunos miembros de la familia han planteado algunas preocupaciones sobre lo que es justo en comparación con el trato equitativo de todos, el asesoramiento jurídico y financiero ha reforzado el principio de que la igualdad no es siempre la manera más justa de tratar a todos los involucrados. Los planes actuales consisten en vender el inmueble a Nick y Jennifer a través de una hipoteca de FSA y transferir la maquinaria y el ganado bajo un contrato aparte. Jerry y Susan conservarían un interés de por vida en su lugar de residencia y utilizarían la venta de la granja para comprar una segunda casa y acumular ahorros que a la larga serán la herencia de los hijos que no son granjeros.

Cuando se les preguntó lo que podrían haber hecho de manera diferente teniendo en cuenta lo que saben ahora, Jerry y Susan comentaron que hubieran comenzado a pensar en la transición mucho antes. Además, ellos no criaron a sus hijos con la idea de que se quedarían en la granja. Si lo hubieran hecho, habrían pasado más tiempo enseñando el “cómo cultivar” desde el punto de vista de un administrador en lugar de simplemente obtener las tareas hechas. Sin embargo,

señalaron que siempre hay problemas y uno debe planificarse y ajustarse diariamente para mantener el funcionamiento de las operaciones.

El modelo de negocio de la granja, está más relacionados con un modelo de negocio y de familia. Para Jerry y Susan se trata de ser buenos administradores y hacer que la granja sirva a la familia. Para Nick se trata de un estilo de vida que incorpora los valores buenos y una manera sana de criar a sus hijos.

La Hacienda Wong

Russell Tronstad, Professor and Extension Specialist, University of Arizona

Antecedentes-Historia

El ferrocarril del Sur del Pacífico llegó a Tucson en 1880, procedente del oeste. El bisabuelo de Brian Wong llegó a Tucson como un inmigrante chino que trabajaba en el ferrocarril en Arizona. Los trabajadores chinos constituyeron una valiosa mano de obra en la era de la construcción de ferrocarriles en la década del 1880. Gran parte de la clase trabajadora Anglosajona se empleaba en la minería y la agricultura por ser más beneficioso y agradable (Doolittle, 1999). Después de trabajar en el ferrocarril, el bisabuelo de Brian gustó de la zona y estableció un supermercado en el centro de Tucson. Más tarde, su hijo, Bing Sr. Wong, se hizo cargo del supermercado e identificó a los agricultores en el área de Marana, al norte de Tucson, como un mercado potencial para productos alimenticios. El viaje que hoy día es de 30 minutos manejando por la Interestatal sería un viaje de todo el día en un vagón, por lo que comenzó a hacer “entregas en vagón” de los bienes alimenticios que entraban en tren para los agricultores de la zona de Marana.

Durante todo el año, Bing Sr. tenía comunicación con la mayoría de los agricultores de la zona a través de sus entregas de alimentos y empezó a interesarse por la agricultura, y, en 1939, compró una granja relativamente pequeña. Los primeros cultivos de Bing Sr. fueron diferentes variedades de cebada y vegetales. Después del éxito obtenido con estos cultivos Bing Sr. decidió por plantar algodón Pima, en 1941. Esta siembra fue relativamente tarde en la temporada y su

cosecha también llegó tarde, en Diciembre de 1941, por lo que su retorno fue cuantioso.

Pearl Harbor fue bombardeada el 7 de Diciembre de 1941, y el mercado de algodón y de otros productos agrícolas cambió de la noche a la mañana. El algodón Pima fue utilizado en la Primera Guerra Mundial como cubiertas para aviones, neumáticos, paracaídas y en usos industriales. El algodón Pima tiene fibra más



larga y fuerte que otras variedades con el Upland. Los mercados de exportación tradicionales

fueron descartados ya que el gobierno federal consideraba el algodón un producto de importancia estratégica para la guerra. La mayoría de agricultores de la zona habían cosechado y vendido su algodón, y no se beneficiaron de la alza de precios a raíz de la declaración de guerra, como ocurrió con la familia Wong. Bing Sr. fue capaz de vender toda su cosecha de algodón a más de \$ 1 por libra mientras que la mayoría de agricultores de la zona lo hizo por décimas de centavos.

Años de Expansión y Contracción

El auge financiero proveniente de la venta del algodón a un precio alto dio a la familia Wong la posibilidad de comprar otras granjas en el área y más al norte en el Condado Pinal. Para la década de 1950 la familia Wong había ampliado considerablemente sus operaciones a campos situados en un radio de 100 millas de la granja original. Ellos cultivaban o trataban de cultivar más de 50,000 acres de tierras de regadío. En la cultura china, se espera que el hijo mayor lidere y dirija la próxima generación de la familia, por ejemplo si la familia es propietaria de un restaurante o de una granja. En un esfuerzo para dirigir y gestionar sus tierras, el hijo mayor de Bing Sr., Ralph Sr. compró una avioneta en 1956.

Aun así, existían problemas en el manejo de la operación. Con la estrategia de inversión y ampliación, se perdía dinero en varias de las fincas, a pesar de que se vivía la era de rápida mecanización agrícola. En 1960, los Wong vendieron sus operaciones periféricas y se redujeron su sede original en las afueras de Marana. La granja de la familia se constituyó en 1965 y poco después, todos los hijos compraron las acciones de su padre. Bing Sr. tenía sesenta años y consideró que lo mejor era “vender” a sus hijos. Desafortunadamente, Ron recuerda los años que siguieron a principios de la década de 1970. Fueron años de gran conflicto y problemas para la granja familiar. Los precios de los productos agrícolas estaban relativamente bajos y la dirección de la granja no era clara. Los precios del algodón en los Estados Unidos promediaban \$0.25 por libra desde 1965 hasta 1972, mientras que los precios anuales promedio eran de \$0.58 desde 1973 hasta 1988 y nunca estuvieron por debajo de \$0.43 durante este período.

Los Wong dividieron las responsabilidades entre los cuatro hermanos durante este período, con Ralph Sr. dedicado a operaciones de campo, David y Bing Jr. trabajando en la oficina, y Ron (el más joven, un “recién llegado,” nacido en 1958), manejando inventarios y operaciones. Bing Jr. Tiene un grado en contabilidad y es un Contador Público Certificado por lo que el trabajo de oficina es natural para él. David tiene un grado en agronomía y Ron en industria agraria y finanzas.

Legal / Prestamista Años Desafiantes

El próximo gran desafío para la granja incorporada de los Wong ocurrió en 1988, y esta vez no fue causada por los bajos precios de las materias primas, sino por su prestamista. Durante la era de alta inflación de los 70, la Administración de Crédito Federal adoptó la política de basar

los préstamos en garantías en lugar del flujo de efectivo de bienes agrícolas producidos. Los precios inmobiliarios habían aumentado esos años y a principios de los 80, como resultado era relativamente fácil para los productores obtener préstamos agrícolas. Sin embargo, en un esfuerzo para controlar la inflación de dos dígitos, la Reserva Federal adoptó políticas monetarias restrictivas. Los precios inmobiliarios comenzaron a disminuir junto con la inflación, mientras que las tasas de interés permanecían en niveles de dos dígitos a mediados de los 80. Estas condiciones junto con las políticas de la Administración de Crédito Federal dieron lugar a una crisis de liquidez de para la Agencia de Servicio para el Crédito Agrícola. Con el fin de preservar la liquidez de la mayoría de sus cuentas, la Agencia de Servicio para el Crédito Agrícola en Arizona tomó sus mayores ocho cuentas en 1988 y vendió sus billetes a una empresa en Texas por aproximadamente \$ 0.80 por cada dólar. Desafortunadamente, la quinta de las mayores cuentas era la de los Wong, a pesar que había reducido en gran medida el tamaño de sus operaciones desde los años 50.

Los abogados rápidamente se involucraron y aconsejaron a los poseedores de las cuentas en problema, presentar una declaración de bancarrota o unirse a una demanda para defender el caso. Cuatro de los ocho optaron por luchar en los tribunales, mientras que el resto optó por la bancarrota, incluyendo los Wong. Las cuatro operaciones que acudieron a los tribunales eventualmente quebraron y dos de las que se declararon en quiebra aún estaban en bancarrota más de 10 años después. Los Wong pudieron salir de la bancarrota en un par de años.

Para que la subdivisión C de la Corporación Wong recuperara liquidez, tuvieron que vender de 1,300 a 1,400 acres de tierra. Afortunadamente para ellos, gran parte de sus tierras de cultivo estaban a media hora de viaje de la zona metropolitana de Tucson, por lo que los precios inmobiliarios se vieron impulsados por el desarrollo y el potencial de derechos de agua y no simplemente el valor de las tierras de cultivo. Desde la quiebra, los Wong han operado a base de efectivo a excepción de algunos préstamos relativamente pequeños que tienen con un banco comercial más grande.

Una Nueva Era con Agua

A mediados de los 90, los Wong tenían aproximadamente 5,000 acres de tierras irrigadas en la zona de Marana y la solicitud de la subdivisión 11 daba mayor solidez a la dirección de la operación. En este momento el agua del Proyecto Central de Arizona (Central Arizona Project - CAP), proveniente del Río Colorado, llegó al sur de Arizona. En 1986, la Legislatura de Arizona estableció el Programa de Almacenamiento y Recuperación de Agua del Subsuelo, (Underground Water Storage and Recovery) para que las entidades con exceso de agua pudiesen almacenarla de manera subterránea y retirar el agua posteriormente. En 1994, la Legislatura definió el programa de recarga con la Ley de Almacenamiento, Ahorro y Reposición de Agua del Subsuelo (Underground Water Storage, Savings, and Replenishment Act). Además de recibir

créditos de agua subterránea de recarga directa, los créditos se podían obtener utilizando el agua de la superficie en lugar de bombearla del acuífero a un pozo con un derecho establecido de agua.

Aunque Phoenix había estado utilizando el agua de CAP durante años, el agua del pozo de Tucson era ligeramente alcalina y el agua de CAP era ligeramente ácido. Como consecuencia, el material orgánico en la plomería de Tucson reaccionó a la nueva agua de CAP resultando en pedazos de escombros arrancados de tuberías, agua de color, y hasta tuberías con goteras. En 1995, la Ley de Protección de los Consumidores de Agua fue aprobada por los votantes de Tucson para evitar que el agua de CAP fuera directamente canalizada a los hogares. Con el fin de cumplir con los requisitos de la Ley, la Compañía de Agua de Tucson (Tucson Water) desarrolló el Central Avra Valley Storage and Recovery Project (CAVSRP) para recuperar una mezcla de agua del Río Colorado y del agua subterránea.

CAVSRP representó una oportunidad para a los Wong para diversificar sus ingresos. Ellos recibieron una compensación por transportar el agua a través de su zanja y el manejo del servicio de recarga. Aunque el lugar está controlado a remoto, era más económico para la Compañía de Agua de Tucson y para el Departamento de Recursos del Agua de Arizona contratar a los Wong para cambiar las compuertas y válvulas que enviar a una persona en un vehículo para hacer el cambio.

La Ley de Reposición de 1994 autorizaba a recibir crédito de agua para usar agua de CAP en lugar de bombear agua de pozo y la Ley de Protección al Consumidor de Agua del 1995 prohibió el uso directo del agua de CAP como agua residencial. Esto fue un incentivo para los agricultores de la zona de Marana a utilizar agua de CAP a través de una estructura de precios más bajos. La Compañía de Agua de Tucson podría recibir un retorno inmediato con la venta de agua a una tasa reducida para los agricultores de la zona, mientras que no recibieron pago alguno por el agua proveída por recarga directa - a pesar de que los dos métodos de recarga podrían usarse como créditos de agua que posteriormente podrían ser retirados y vendidos a clientes residenciales. La recarga indirecta a través de la irrigación permitía acumular créditos acumulados de agua subterránea a una tasa baja de interés, no obstante esto expandió en gran medida la capacidad de recarga de Tucson para utilizar la asignación CAP del agua del Río Colorado.



Con Tucson buscando aprovechar al máximo su asignación CAP, los Wong y otros agricultores de la zona pudieron hacer el cambio de agua de pozo a agua de CAP para el riego. El “precio de mezcla” hizo que fuera rentable para ellos dejar de bombear de sus pozos y cambiar a agua de CAP. El agua de CAP también les dio la capacidad usar riego por inundación con pistones de agua más grandes y cubrir un área más extensa en un lapso de tiempo limitado, reduciendo una parte de sus restricciones de mano de obra y de agua para la cosecha.

A través de los años los Wong han experimentado con diferentes cultivos en conjunto con la Universidad de Arizona. Ellos han estado en el consejo asesor del Servicio de Investigación Agrícola durante los últimos años por lo que han intentado todo, desde algas y guayule a un tipo especial de planta rodadora que se supone que tiene potencial para hacer leño para fuego. A pesar que el algodón Pima no ha sido sembrado por muchos años, el algodón Upload todavía representa alrededor del 70% de la superficie cultivada, y el otro 30% está compuesto principalmente de trigo, lo que representa una buena rotación de cultivos.

Este año, 2013, se sembró una pequeña cantidad de trigo orgánico, en parte debido a la cooperación y el estímulo de Native Seeds /Search. El deshierbe manual ha sido muy costoso para ellos, así que dudan que sembrarán trigo orgánico a menos que puedan abordar mejor los problemas de malezas.

Liderazgo de Cuarta Generación

La administración de la corporación familiar Wong siempre ha sido una gran responsabilidad y Brian, un reciente graduado de la universidad del Departamento de Economía y Recursos Agrícolas de la Universidad de Arizona, fue elegido recientemente como presidente por la Junta de Directores. Ron es el último presidente saliente y a los 54 años, argumentó a la Junta Directiva que había llegado el momento para que la próxima generación entrara a la gestión. Ron siente que va a ser capaz de proporcionar más asistencia a Brian en los próximos diez años que si esperaban otros 5 a 10 años.

A pesar de que todas las acciones son propiedad de los miembros de la familia, la comunicación del funcionamiento de la granja puede ser más difícil ahora ya que el 52% de las acciones están en manos de propietarios que no trabajan de la granja. Brian es el presidente, sin embargo, no posee acciones.

La experiencia que ha servido más a Brian para su desempeño como presidente ha sido su servicio en la junta directiva del Comité de Ciudadanos para Consejería en Agua (Citizens Water Advisory Committee - CWAC). Este comité supervisa la velocidad de la creación de estructuras de la Compañía de Agua de Tucson, que cuenta con un presupuesto anual de \$150 millones. La forma en que CWAC analiza los números y la estructura organizacional de la Compañía de Agua de Tucson ofrece una experiencia de gestión que no se pueden obtener en el aula o incluso en la gestión de una operación de granja.

El negocio agrícola tiene que pagar las facturas, sin embargo los Wong reconocen que tienen el gran legado del prestigio de su nombre, el cual deben mantener. Los familiares a menudo se encuentran con personas de la Nación Tohono O'odham que no conocen, pero que conocen a la familia Wong. Cuando el padre de Ron tenía el supermercado y los tiempos eran difíciles para el empleo, los Wong solían conceder préstamos a los miembros de Tohono O'odham para comprar alimentos. Las familias que no podían pagar el préstamo en efectivo trabajaban en la granja para pagar su deuda. Muchos trabajadores fueron contratados para recoger algodón por \$5 por día y “con eso se compraba una gran cantidad de alimentos en ese entonces.” Hoy las familias Tohono O'odham recuerdan que su familia siempre les dio bondad y comida cuando muchos no lo hicieron y ellos tenían una gran necesidad. Los Tohono O'odham están agradecidos por lo que los padres y abuelos Wong hicieron por ellos. Mantener el nombre Wong es parte de la transición de la granja familiar para las generaciones futuras.

Referencias

Arizona Experience, “The Pima Cotton Boom.” Online reference to commemorate 100 years of statehood. Disponible por internet en <http://arizonaexperience.org/remember/pima-cotton-boom>.

Doolittle, John T. “Chinese-American Contribution to Transcontinental Railroad,” Testimony to the U.S. House of Representatives, April 29, 1999. Disponible por internet en <http://cpr.org/Museum/Chinese.html>.



Utah State University is an affirmative action/equal opportunity institution
This publication was funded through a grant from the
USDA Office of Advocacy and Outreach