

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 | |

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 EE.UU. 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.



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