

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	

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