

La agricultura debe competir con otros sectores y las áreas urbanas para atraer a la generación joven, que demanda estilos de vida más flexibles y, a menudo, mayores ingresos.

### Motivación

El objetivo del proyecto SURE-Farm es entender la resiliencia de los sistemas agrarios europeos y facilitar recomendaciones que la favorezcan. Los sistemas agrarios se caracterizan por sus funciones, condiciones locales y actores. Entre los actores más relevantes se encuentran los agricultores y ganaderos, sus asociaciones, las cooperativas, las instituciones financieras, los actores de la cadena de valor, las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), la sociedad civil y la administración pública. La resiliencia de los sistemas agrarios es la habilidad de enfrentarse a los retos económicos, sociales, medioambientales e institucionales, cada vez más complejos, con el fin de asegurar la provisión de sus funciones (Meuwissen et al. 2019). Estas funciones abarcan la provisión de bienes privados como la producción de alimentos y generación de renta agraria, y de bienes públicos como la contribución a la biodiversidad, al mantenimiento de paisajes, a la salud del consumidor y a la seguridad alimentaria.

Un aspecto clave de la resiliencia de los sistemas agrarios a largo plazo es el relevo generacional. Los sistemas agrarios únicamente son atractivos para las nuevas generaciones si ofrecen perspectivas a largo plazo. En la Unión Europea los sistemas agrarios son enormemente variables en función de sus características demográficas, sistemas de producción y condiciones naturales, institucionales y de infraestructuras. El relevo generacional es un proceso multifacético y depende de factores como la definición de los procesos de sucesión en las explotaciones, la disponibilidad adecuada de mano de obra, la adaptación a los cambios generacionales y de demografía y la capacidad de las nuevas generaciones de beneficiarse de las oportunidades de formación y empleo en el sector agrario.

Construido sobre los principales resultados del Proyecto SURE-Farm, el objetivo de este documento es sensibilizar a los agricultores, ganaderos y resto de actores del sistema agrario sobre las oportunidades y retos que plantea el relevo generacional.

### ¿Qué significa relevo generacional?

Dado el dominio de las explotaciones familiares en la Unión Europea, la sucesión intrafamiliar sigue siendo uno de las vías más comunes de relevo generacional. Mientras que la sucesión intrafamiliar es generalmente interpretada como el/la descendiente que formalmente toma el control total de la explotación de sus padres, hay otras formas de relevo generacional intrafamiliar. Por ejemplo, aquella sucesión intrafamiliar en la que los descendientes toman el control parcial de la explotación o entran en la explotación como personal empleado, generalmente desempeñando tareas específicas y aportando nuevas capacidades y conocimientos, al mismo tiempo que los progenitores siguen manteniendo el control oficial de la explotación.

Si bien la discusión sobre el relevo generacional en la agricultura se centra en gran medida en la sucesión intrafamiliar, éste es un fenómeno mucho más amplio. Un número creciente de explotaciones europeas dependen de personal laboral permanente o temporal, especialmente en la producción de frutas y hortalizas y en países que entraron en la Unión Europea a partir del año 2004. En muchos de estos



El relevo generacional en la agricultura abarca la sucesión intra y extrafamiliar, la contratación de gerentes y mano de obra, así como las entidades de nueva creación.

países, corporaciones y cooperativas junto con grandes empresas dominan la producción agraria. En las corporaciones y cooperativas, incluso la gestión es llevada a cabo por personal contratado; en este caso el relevo generacional tiene lugar a través de la atracción de nuevos y jóvenes gestores y trabajadores. El relevo generacional también depende de la migración en algunos sistemas agrarios. Los agricultores y ganaderos de los antiguos miembros de la Unión Europea invirtieron en los nuevos países miembros aprovechando los relativamente menores precios de la tierra. Al mismo tiempo, y en dirección opuesta, mucha población de zonas rurales en los nuevos países miembros ha migrado temporalmente o de manera permanente a los antiguos estados miembros para trabajar en la agricultura y el procesamiento de productos agrarios.

Aunque de manera menos frecuente, nuevas figuras de entrantes también emergen cuando se toma el control de las explotaciones a través de sucesiones extrafamiliares o bien impulsando nuevas explotaciones. Los nuevos entrantes generalmente introducen modelos de negocio, ideas y actividades innovadoras.

Todas estas formas de relevo generacional conviven con el proceso de envejecimiento de los gestores y trabajadores de las explotaciones agrarias, así como de la sociedad en su conjunto. Europa se encuentra actualmente en medio de un cambio demográfico que se espera que continúe en las próximas décadas. Las generaciones más jóvenes no solo son muy inferiores a la de la generación del baby boom, que se jubilará en las próximas décadas, sino que también han crecido en una era digital con una movilidad sin precedentes. Por lo tanto, las generaciones más jóvenes pueden estar mejor posicionadas para digitalizar los sistemas agrícolas modernos, esenciales para que el sector agrícola aborde de manera sostenible los desafíos mundiales y se enfrente a una economía y una sociedad más digitalizadas. El sector agrario está compitiendo por las generaciones jóvenes con otros sectores de actividad y áreas urbanas, que a menudo ofrecen estilos de vida más flexibles y móviles, mayores ingresos, y proporcionan infraestructuras más atractivas que muchas áreas rurales.

### ¿Es la falta de sucesores un problema para la resiliencia de los sistemas agrarios?

La preocupación en la UE por la falta de sucesores no siempre está bien enfocada. Para comprender mejor e ilustrar los efectos que la disponibilidad de los sucesores tiene sobre la resiliencia de los diferentes sistemas agrícolas europeos, en el proyecto SURE-Farm se han realizado simulaciones en dos regiones de estudio en la UE. En una de las regiones predominan explotaciones familiares de tamaño pequeño o mediano (Flandes, norte de Bélgica); en la otra predominan las explotaciones familiares, corporativas y cooperativas a gran escala (Altmark, parte oriental de Alemania). Las simulaciones compararon dos escenarios: uno en el que todas las explotaciones tienen un sucesor potencial y otro donde una parte sustancial de las explotaciones no tiene sucesor (por falta de descendencia o de interés de los descendientes en la agricultura). En el primer escenario, el sucesor elige asumir el control en función de sus posibles ingresos. En el segundo escenario, las simulaciones muestran que, independientemente de si todas las explotaciones o solo una pequeña porción de ellas



Las decisiones sobre el relevo generacional han de centrarse más en la calidad de la sucesión que en la cantidad de sucesores.



tienen un sucesor, en las dos regiones los sistemas muestran su resiliencia medida a través de su capacidad de mantener sus funciones esenciales, tales como cultivar las tierras agrícolas, suministrar alimentos y generar ingresos de la actividad agraria.

Además, en la región dominada por las explotaciones familiares pequeñas y medianas (Flandes), el escenario con menor número de sucesores mostró varios efectos económicos y sociales positivos. Ante un menor número de explotaciones, las explotaciones que permanecen pueden crecer en tamaño e intensidad, aumentando su eficiencia y rentabilidad. El ingreso obtenido para remunerar la tierra, la mano de obra y el capital aumenta dado que las explotaciones se hacen más eficientes, particularmente al explotar las economías de escala. Si bien este escenario puede atraer a más jóvenes agricultores potenciales, un sector más rentable también puede acentuar el desafío del acceso a la tierra y del capital al que actualmente se están enfrentando los jóvenes agricultores.

La preocupación sobre la reducción del número de explotaciones debe contextualizarse y no puede ser únicamente atribuida a la ausencia de sucesión. Otro factor determinante del cierre de explotaciones es la baja rentabilidad, lo que hace que los agricultores y ganaderos busquen empleo fuera del sector. En las regiones dominadas por pequeñas y medianas explotaciones, muchas muestran una baja eficiencia debido a que no pueden aprovecharse de las economías de escala y por el escaso acceso a la tierra. En estas condiciones, los cierres de explotaciones ante la ausencia de sucesión o ante el bajo nivel de rentabilidad ofrecen al resto de las explotaciones la oportunidad de aumentar el tamaño, la eficiencia y la rentabilidad de las fincas. Sin embargo, no todas las explotaciones que se mantienen en el sector se benefician por igual. Aquellas que son relativamente más eficientes son las que se benefician en mayor medida de la tierra disponible o tienen el potencial de aumentar rápidamente la eficiencia. Dicho crecimiento puede proporcionar beneficios económicos sustanciales a nivel regional, pero los actores políticos deben de ser conscientes de los posibles efectos indirectos ambientales de este crecimiento.

Además, las simulaciones plantean preguntas sobre ciertas limitaciones del crecimiento con respecto a la mano de obra contratada y la aceptación social. Una vez que una explotación familiar ya no depende principalmente del trabajo familiar, la disponibilidad de mano de obra cualificada, los niveles salariales y el costo de la mano de obra contratada se convierten en un problema. La diferencia entre mano de obra contratada y mano de obra familiar y el efecto sobre la capacidad de recuperación de una explotación se vuelve particularmente importante en tiempos de crisis. La mano de obra contratada debe pagarse, mientras que las granjas familiares a menudo tienen la capacidad de "apretarse el cinturón" durante un período de tiempo. Las simulaciones no tienen en cuenta el papel de la aceptación social, especialmente en relación con el crecimiento. En la región de Flandes que está densamente poblada, el crecimiento agrícola ilimitado, en términos de tamaño y densidad, puede no ser aceptado socialmente y encontrar resistencia pública y política.

Los análisis muestran que, en lugar de centrarse únicamente en la cantidad de sucesores, uno debe preocuparse por las características cualitativas, como quién tiene éxito, en qué roles y con qué perspectivas. Se debe pensar en cómo apoyar a los

La formación continua, adaptada y diversificada disponible para los diferentes actores involucrados juega un papel importante en el relevo generacional de éxito.

sucesores de calidad, particularmente con respecto a las altas demandas de capital para hacerse cargo de las explotaciones más grandes. Para un relevo generacional con éxito se ha de pensar más allá del propietario o gerente de una explotación y apoyar a explotaciones con mano de obra capacitada.

### ¿Tiene futuro la educación y formación en agricultura?

Las oportunidades de educación y capacitación agraria atractivas y orientadas al futuro son cruciales para una renovación generacional con éxito. La tecnología y la gestión agraria se están volviendo cada vez más complejas. Con tales desarrollos surge la necesidad de que los agricultores desarrollen y mejoren continuamente su educación financiera. La agricultura requiere cada vez mayores competencias con el fin de garantizar el bienestar animal y minimizar los impactos ambientales de la actividad. El aumento de la sensibilización sobre los citados temas requiere nuevas habilidades relacionadas con el manejo de las explotaciones, incluidas la capacidad de comunicación y de anticipación de problemas y soluciones.

Los grupos focales en Flandes y Altmark revelaron que los actores en el sector identifican la necesidad de reforzar las habilidades de los trabajadores del sector. Las habilidades y la experiencia de los agricultores y ganaderos, de los administradores agrícolas y de la mano de obra contratada deben reflejar el desarrollo de los sectores. Sin embargo, el nivel de educación difiere entre los agricultores familiares y mano de obra contratada.

Las tendencias tecnológicas, económicas y sociales antes mencionadas requieren una sólida formación profesional. La capacitación debe proporcionar no solo una calificación adecuada que esté actualizada con la tecnología más avanzada, sino también proporcionar una base sólida sobre la cual los agricultores puedan continuar su aprendizaje. Según los actores del sector, existen dos áreas clave para las cuales las explotaciones familiares necesitan mejorar sus habilidades gerenciales que complementen sus conocimientos técnicos trasladados por generaciones anteriores: la alfabetización financiera y la comprensión de los mecanismos del mercado. La mejora de la educación financiera ayuda a los agricultores y ganaderos en la toma de decisiones relacionadas con los costes unitarios de producción, la rentabilidad de las inversiones, los impactos de los tipos de intereses según el nivel de endeudamiento y la gestión de riesgos. Una mejor comprensión de los mecanismos del mercado, y en particular el marketing, las cadenas de suministro y el poder de negociación, proporciona a los agricultores la información necesaria para implementar sus estrategias operativas.

Debido a las dificultades a las que se enfrentan las explotaciones de mayor tamaño en contratar mano de obra local, la población migrante se ha convertido en una fuente importante de mano de obra agraria en muchas regiones de la UE. Esta migración está fuertemente impulsada por las diferencias aún sustanciales en los niveles salariales no agrarios dentro de la UE y los países vecinos. Puede ser rentable que los jóvenes de estos países inviertan en capacitación agrícola a través de la participación en proyectos de prácticas, así como en escuelas agrícolas o incluso universidades. Idealmente, esto debería venir junto con la capacitación en un idioma extranjero, como el idioma local



La sucesión en la agricultura se beneficia enormemente de la comunicación y planificación oportuna y abierta, no solo con respecto a la producción agrícola, sino también con los aspectos legales y formales de la transferencia.

donde desean trabajar. Del mismo modo, las explotaciones de mayor tamaño pueden no solo buscar localmente a jóvenes estudiantes interesados en una capacitación y educación agrícola, sino también en el extranjero. Además, dada la relevancia de la movilidad y la demanda de educación y capacitación continua, las organizaciones de agricultores y las instituciones públicas deben garantizar que los estándares y las técnicas sean compatibles en todas las regiones y países.

### ¿Qué es importante para la transferencia de las explotaciones agrarias?

La transferencia de las explotaciones agrarias es un proceso complejo y multidimensional. Las partes involucradas en la sucesión deben de planificar el proceso de sucesión con mucha anticipación. La comunicación es clave para una sucesión agrícola sin problemas, en la que se respetan las necesidades e intereses de todas las partes. Si un posible sucesor indica su interés en hacerse cargo de la explotación, todos los demás interesados en la explotación pueden reconocerlo gradualmente como el sucesor. Esto puede coincidir con las decisiones estratégicas de la explotación que se implementan como resultado de formas cooperativas de gestión, a través de las cuales se cumplen los objetivos a largo y corto plazo de la granja. Las generaciones mayores desempeñan un papel crucial en la sucesión como mentores. La sucesión exitosa a menudo requiere que el sucesor reciba apoyo tanto en cuestiones técnicas específicas de la explotación como en aspectos financieros y legales relacionados con su administración. Al mismo tiempo, renunciar gradualmente al control de la explotación mientras se inicia la incorporación de la próxima generación puede mitigar los desafíos personales asociados con el cierre de las explotaciones. Sin embargo, las motivaciones financieras también pueden explicar la renuncia del actual administrador de la explotación a la cesión legal de la misma. Ambos tipos de desafíos deben abordarse de manera constructiva para dar lugar al aspirante a agricultor.

El proceso de sucesión puede beneficiarse sustancialmente de la orientación profesional y el asesoramiento, en relación con los aspectos legales y financieros, así como los problemas interpersonales. Los profesionales pueden supervisar una comunicación abierta y clara entre los predecesores y sucesores que se centre no solo en la producción sino también en los aspectos legales y organizativos de la explotación. Las disposiciones legales relacionadas con el derecho de sociedades, la herencia, las políticas fiscales y la tenencia de la tierra pueden afectar en gran medida la suavidad del proceso de sucesión y pueden tener consecuencias financieras de gran alcance. Por lo tanto, además, los formuladores de políticas interesados en apoyar la renovación generacional en la agricultura deben revisar si la herencia y otras regulaciones financieras necesitan actualizarse para reflejar las complejidades de la transferencia de la explotación.

### ¿Cuáles son los modelos de negocio alternativos?

Si bien el proyecto SURE-Farm no se ha involucrado directamente con modelos de negocio alternativos, el Proyecto H2020 NEWBIE ha revisado los modelos de negocio de los jóvenes agricultores europeos, específicamente los nuevos participantes. El limitado acceso a financiación y los altos costes de puesta en marcha siguen siendo las



Particularmente para los nuevos entrantes, minimizar el riesgo financiero, a través de ingresos no agrarios o la creación de una joint venture, y acceder a nichos de mercado son modelos prometedores a explorar.

principales barreras de entrada para los jóvenes en la agricultura, especialmente para aquellos que no han heredado una explotación o tierra. Para atenuar el riesgo financiero asumido en la puesta en marcha de la explotación se han desarrollado varios modelos alternativos entre los jóvenes agricultores. Aunque no es nuevo, el primero es la dedicación a tiempo parcial para la generación de ingresos no agrarios. Esto proporciona seguridad durante tiempos difíciles, como una mala cosecha o precios bajos. Otro modelo son las joint-ventures, donde la propiedad y los riesgos se comparten entre varios agricultores. Para hacer frente a las barreras de financiación limitada y reducido tamaño, las nuevas explotaciones se orientan hacia nichos de mercados, como la agricultura ecológica, el auto-marketing y los modelos de agricultura apoyada por la comunidad. Acceder a nichos de mercado facilita a los agricultores y ganaderos obtener precios superiores a los de la agricultura convencional, en la que las explotaciones han de operar a mayor escala para generar beneficios.

### ¿Cómo se puede atraer a gente joven para trabajar en el campo?

Atraer a los jóvenes para trabajar en la agricultura requiere esfuerzos conjuntos de los agricultores y ganaderos y de los gobiernos. Las entrevistas con los actores de los casos de estudio revelaron que los agricultores que tienen éxito en la obtención y retención de talento tienen varias estrategias. La utilización de redes personales es un método frecuentemente citado para atraer mano de obra. Supone circular anuncios entre organizaciones regionales, llegar a contactos de la universidad o educación superior y, por supuesto, el uso de redes formales de agricultores como sindicatos o asociaciones. Los agricultores y ganaderos que invierten su tiempo en atraer mano de obra joven ven cómo pueden alcanzar mayores rendimientos en su actividad. Pueden atraerla a través de antiguos alumnos interesados en regresar al campo tras completar su formación o a través de redes de programas de prácticas. Algunos agricultores también resaltan la importancia de crear y mantener una buena imagen y un buen ambiente de trabajo para atraer a los jóvenes locales. Para ello organizan reuniones anuales para presentar el trabajo en la explotación al público, mantienen un contacto cercano con las escuelas locales y brindan apoyo a las aldeas cercanas a través de maquinaria de préstamos cuando es necesario.

Otra fuente alternativa de mano de obra capacitada son los potenciales sucesores de explotaciones familiares que están preocupados por las perspectivas de desarrollo de la explotación familiar o bien de la responsabilidad de asumir su gestión/dirección. Estos candidatos, siempre que estén dispuestos a la movilidad, probablemente tengan muchas oportunidades de trabajar en otras explotaciones dado que son trabajadores bien formados y dispuestos a trabajar con unas expectativas salariales realistas. Es cierto que el gran desafío de este tipo de movilidad son las barreras psicológicas de abandonar la explotación familiar, así como de las implicaciones legales, particularmente relacionadas con los impuestos y la herencia. Ambas barreras pueden y deben abordarse mediante orientación y asesoramiento profesional.

Si existe una preocupación entre los agricultores y ganaderos por la imposibilidad de atraer la mano de obra necesaria, pagar salarios competitivos o gestionar el personal entonces es recomendable apostar por la digitalización de la producción o bien



Atraer a los jóvenes para que trabajen en la agricultura requiere no solo una mayor flexibilidad de las explotaciones, sino también inversiones gubernamentales que doten a las áreas rurales de servicios sociales e infraestructuras atractivos

adaptando su capacidad de producción. Estas opciones pueden llevarse a cabo o bien dentro de la explotación o bien mediante la colaboración entre explotaciones.

A través de diversos estudios de casos europeos, la investigación cualitativa de SURE-Farm mostró que una de las principales motivaciones para trabajar en la agricultura es la satisfacción que se obtiene de un estilo de vida al aire libre y la conexión con la naturaleza. Trabajar en el sector agrario se asocia con frecuencia a vivir en el campo. En algunas regiones europeas, donde las áreas rurales están abandonadas y carecen de servicios sociales, esta asociación reduce el atractivo de trabajar en la agricultura. Mejorar el atractivo de estas áreas rurales podría apoyar la re-migración hacia estas áreas.

Más allá de la imagen de la explotación a nivel individual, está la necesidad de mejorar la reputación de la agricultura y del trabajo agrario. Esto no es solo una cuestión de perspectivas de ingresos y condiciones de trabajo o sobre la generación de expectativas para las nuevas generaciones. Los escándalos relacionados con el bienestar animal y los problemas medioambientales han contribuido a la mala reputación de la agricultura. La regulación y el control en la agricultura cada vez son más complejos y muchos agricultores se plantean si deberían alentar a sus hijos a ingresar en la agricultura dada la presión psicológica, reguladora y económica que ello supone. Superar esta presión requerirá abordar la preocupación social y encontrar las formas de convencer a la sociedad en general de que la agricultura moderna y futura está y estará en línea con sus expectativas.

### Resumen:

- La agricultura debe competir con otros sectores y las áreas urbanas para atraer a la generación joven, que demanda estilos de vida más flexibles y, a menudo, mayores ingresos.
- El relevo generacional en la agricultura abarca la sucesión intra y extrafamiliar, la contratación de gerentes y mano de obra, así como las entidades de nueva creación.
- Las decisiones sobre el relevo generacional han de centrarse más en la calidad de la sucesión que en la cantidad de sucesores.
- La formación continua, adaptada y diversificada disponible para los diferentes actores involucrados juega un papel importante en el relevo generacional de éxito.
- La sucesión en la agricultura se beneficia enormemente de la comunicación y planificación oportuna y abierta, no solo con respecto a la producción agrícola, sino también con los aspectos legales y formales de la transferencia.
- Particularmente para los nuevos entrantes, minimizar el riesgo financiero, a través de ingresos no agrarios o la creación de una joint venture, y acceder a nichos de mercado son modelos prometedores a explorar.
- Atraer a los jóvenes para que trabajen en la agricultura requiere no solo una mayor flexibilidad de las explotaciones, sino también inversiones gubernamentales que doten a las áreas rurales de servicios sociales e infraestructuras atractivos.



### Referencias:

- Bijttebier, J., Coopmans, I., Appel, A., Unay Gailhard, I., and Wauters, E., (2018). Report on current farm demographics and trends. SURE-Farm Deliverable 3.1. <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/D3.1-Report-on-current-farm-demographics-and-trends-RP1.pdf>
- Coopmans, I., Dessein, J., Bijttebier, J., Antonioli, F., Appel, F., Berry, R., Bertolozzi, D., Bohateret, V., Bruma, I., Courtney, P., Casonato, C., Dinulescu, C., Dinu-Vasiliu, C., Dobay, K., Dollean, E., Fiorini, E., Florian, V., Gavrilescu, C., Gradziuk, P., Heinrich, F., ... Wauters, E. (2018). Report on a qualitative analysis in 11 case-studies for understanding the process of farm demographic change across EU-farming systems and its influencing factors. SURE-Far Deliverable 3.2. <https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/D3.2-Report-on-a-a-qualitative-analysis-in-11-case-studies-for-understanding-the-process-of-farm-demographic-change-across-EU-farming-systems-and-its-influencing-factors.pdf>
- Helms, C., Poelling, B., Curran, T., Lorrleberg, W. (2018). Desktop research: national literature reviews and analyses of educational resources. NEWBIE Deliverable 2.1. <http://www.newbie-academy.eu/wp-content/uploads/2018/11/D2.1.national-literature-reviews.pdf>
- Meuwissen, M., Feindt, P., Spiegel, A., Termeer, K., Mathijs, E., De Mey, Y., Finger, R., Balmann, A., Wauters, E., Urquhart, J., Vigani, M., Zawalińska, K., Herrera, H., Nicholas-Davies, P., Hansson, H., Paas, W., Slijper, T., Coopmans, I., Vroege, W., Ciechomska, A., ... Reidsma, P. (2019): A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*, 176: 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656>.
- Pitson, C., Appel, A., Heinrich, F., and Bijttebier, J. (2020). Report on future farm demographics and structural change in selected regions of the EU. SURE-Farm Deliverable 3.5. [https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2020/03/D3.5.\\_Report-on-future-farm-demographics-and-structural-change.pdf](https://surefarmproject.eu/wordpress/wp-content/uploads/2020/03/D3.5._Report-on-future-farm-demographics-and-structural-change.pdf)

