



Escuela de Administración

Alineación del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” con los factores de éxito en relevo generacional en la agricultura.

Modalidad: Caso de estudio.

Autores:

Andrea del Pilar Guata Dimaté y Jenny Paola Pérez Varón

Bogotá, D.C.

2025



Escuela de Administración

Alineación del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” con los factores de éxito en relevo generacional en la agricultura.

Modalidad: Caso de estudio

Autores:

Andrea del Pilar Guauta Dimaté y Jenny Paola Pérez Varón

Tutor: Adrián Fernando Zamora Duque

Maestría en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad

Escuela de Administración

6 de noviembre de 2025

Bogotá, D.C. Colombia

2025

## Contenido

Contenido .....	3
Preliminares .....	4
Agradecimientos .....	5
Declaración de Originalidad y Autonomía .....	6
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	7
Lista de Tablas .....	9
Abreviaturas .....	10
Resumen Ejecutivo .....	12
Palabras clave .....	13
Abstract .....	14
Keywords .....	15
Marco Teórico .....	20
Metodología.....	29
Contexto del Caso.....	48
Presentación del Caso de Estudio.....	54
Resultados.....	66
Discusión .....	73
Conclusiones.....	81
Recomendaciones .....	84
Referencias .....	86
Anexos .....	92

## Preliminares

## **Agradecimientos**

A Dios, fuente de amor, por guiarme con propósito en este camino personal y académico. A mi familia, por su apoyo y paciencia, especialmente a mi madre por su amor incondicional. Y a la Federación Nacional de Cafeteros porque su trabajo institucional ha servido de inspiración para este trabajo de grado.

*Andrea del Pilar Guauta Dimaté.*

Ante todo, mi gratitud infinita a Dios por haberme permitido vivir y culminar esta significativa etapa en mi vida profesional, a mi familia: mis padres, hermana y sobrina quienes han sido mi fuerza, inspiración y motor y me han inculcado siempre que la mejor inversión es la educación. A mis inseparables amigos y compañeros Fito y Arenita, que, como parte de mi familia, me brindaron su compañía incondicional durante las largas horas dedicadas a la redacción de este trabajo y a toda la maestría.

Expreso mi sincera gratitud a la Federación Nacional de Cafeteros, que me ha permitido cumplir con mi propósito de vida, que es servir y a mis compañeros (de las áreas de Alianzas y Proyectos, Comité de Cafeteros de Santander, Investigaciones Económicas y Gerencia Técnica - Sica), cuyo apoyo, consejos y colaboración fueron invaluable y decisivos para la elaboración y el éxito de este documento.

*Jenny Paola Pérez Varón*

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Andrea del Pilar Guata Dimaté



Jenny Paola Pérez Varón

Firmado en Bogotá, D.C. el 6 de noviembre de 2025

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Andrea del Pilar Guata Dimaté



Jenny Paola Pérez Varón

Firmado en Bogotá, D.C. el 6 de noviembre de 2025

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>El proceso de renovación generacional en tres fases conceptuales</i> .....	26
Figura 2 <i>Porcentaje de productores por dependencia (Departamento Cafetero) (2024)</i> ....	51
Figura 3 <i>Porcentaje de productores por rango de edad (2024)</i> .....	53
Figura 4 <i>Distribución porcentual de las hectáreas de café por la edad del cultivo</i> . ....	54
Figura 5 <i>Productores activos por rango de edad, entre los 18 a 35 años (2014-2024)</i> . ....	68
Figura 6 <i>Productores activos por rango de edad, mayores de 36 años (2014-2024)</i> . ....	68
Figura 7 <i>Edad promedio del cultivo del departamento vs los caficultores jóvenes</i> . ....	69

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación de literatura producto de la búsqueda bibliográfica</i> .....	31
Tabla 2 <i>Relación entre las recomendaciones de la OIC y los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura</i> .....	40
Tabla 3 <i>Comportamiento de la caficultura en el departamento 2014-2024.2014-2024.</i> .....	52
Tabla 4 <i>Evaluación del proyecto frente a los factores de éxito en relevo generacional en la caficultura</i> .....	67
Tabla 5 <i>Enfoque diferencial del departamento vs los jóvenes entre 18 a 28 años (2024)</i> ...	70

## Abreviaturas

BPB: Buenas prácticas de beneficio

C-GVC: Cadena de Valor Mundial del Café

FD: El desarrollo de la finca

FNC: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia

FSP: El proceso de sucesión agrícola

OIC: Organización Internacional del Café

PPC: Países Productores de Café

SICA: Sistema de información cafetera

SIF: La formación de una identidad sucesora

SIHC: Sistema de información de hogares cafeteros

SOI: Cuarto esferas de influencia

**Anexos**

Anexo A..... 92

## Resumen Ejecutivo

Alineación del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” con los factores de éxito en relevo generacional en la agricultura.

La caficultura colombiana enfrenta el envejecimiento de los productores y una marcada disminución en la participación de los jóvenes en el sector (*Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC*, 2025). Como respuesta a esta situación la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) ha implementado proyectos para fomentar el relevo generacional, como el que se presenta en este caso de estudio que tuvo como objetivo principal analizar la contribución del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” al relevo generacional en la caficultura, evaluando su alineación con los factores de éxito identificados en estudios nacional e internacionales sobre relevo generacional agrícola. El caso se analizó a partir de la definición de marco analítico que integró los factores claves identificados en la revisión de literatura académica y la triangulación con las recomendaciones dadas por la Organización Internacional del Café en su informe del año 2021 (International Coffee Organization, 2021), y posteriormente se evaluó el caso frente a los siete factores de éxito identificados en relevo generacional en la agricultura. Los hallazgos de la evaluación de la alineación del caso a los factores de éxito en relevo generacional en la agricultura permitieron concluir que el mismo contribuye de una manera significativa al relevo generacional al trabajar en la identificación y motivación hacia la agricultura, la educación técnica y formación especializada, el acceso a recursos productivos, los modelos cooperativos,

asociativos y comunitario y la efectiva comunicación intergeneracional y familiar. Sin embargo, el cumplimiento parcial de factores asociados a la viabilidad económica y rentabilidad y el apoyo institucional y políticas públicas evidencia la necesidad de consolidar estrategias institucionales que fortalezca el proceso de relevo generacional en la caficultura.

**Palabras clave**

Relevo generacional, jóvenes agricultores, caficultura, sostenibilidad, desarrollo rural.

### Abstract

Alignment of the project “A new generation of coffee entrepreneurs committed to the productivity and quality of coffee in the department of Santander” with the success factors in generational succession in agriculture.

Colombian coffee farming faces an aging producer population and a sharp decline in youth participation in the sector (*Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC*, 2025). In response to this situation, the National Federation of Coffee Growers (FNC) has implemented projects to promote generational renewal, such as the one presented in this case study, whose main objective was to analyze the contribution of the project “A new generation of coffee entrepreneurs committed to coffee productivity and quality in the department of Santander” to generational renewal in coffee farming, evaluating its alignment with the success factors identified in national and international studies on agricultural generational renewal. The case was analyzed based on the definition of an analytical framework that integrated the key factors identified in a review of academic literature and triangulation with the recommendations given by the International Coffee Organization (ICO) in its 2021 report (International Coffee Organization, 2021). The case was then evaluated against the seven success factors identified in generational renewal in agriculture. The findings of the evaluation of the case's alignment with the success factors in generational renewal in agriculture led to the conclusion that it contributes significantly to generational renewal by working on identification and motivation towards agriculture, technical education and specialized training, access to productive resources, cooperative, associative and community models, and effective intergenerational and family communication. However, the partial

fulfillment of factors associated with economic viability and profitability, institutional support, and public policies highlights the need to consolidate institutional strategies that strengthen the process of generational renewal in coffee farming.

**Keywords**

Generational change, young farmers, coffee farming, sustainability, rural development

## **Planteamiento del problema**

La sostenibilidad del sector cafetero colombiano enfrenta una amenaza crítica: la marcada disminución en la participación de las nuevas generaciones. El envejecimiento de los productores (edad promedio en Santander es de 57.32 años), contrasta con el escaso 1.5% de jóvenes cafeteros (*Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC, 2025*), esta brecha generacional pone en riesgo no solo la continuidad de la producción si no también la capacidad de innovación y adaptación del sector a los desafíos globales.

Como respuesta, la Federación Nacional de cafeteros (FNC) ejecuta el proyecto “Una nueva generación de empresarios Cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” el cual se estudiará como caso en función de su alineación con los factores de éxito para el relevo generacional.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo contribuye el proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café” al relevo generacional en la caficultura de Santander, y en qué medida se alinea con los factores de éxito identificados en estudios internacionales sobre relevo generacional agrícola?

**Objetivo general:**

Analizar la contribución del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” al relevo generacional en la caficultura, evaluando su alineación con los factores de éxito identificados en estudios internacionales sobre relevo generacional agrícola.

**Objetivos específicos:**

1. Identificar los factores para el éxito del relevo generacional en la agricultura, a partir de la revisión de literatura académica nacional e internacional.
2. Describir el contexto y las características del proyecto “Una nueva generación de empresarios Cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del Café en el Departamento de Santander”
3. Evaluar el grado de alineación entre la implementación y los resultados del proyecto, y los factores de éxito identificados en la literatura.
4. Proponer recomendaciones estratégicas para fortalecer futuros proyectos de relevo generacional en el sector cafetero colombiano.

## **Justificación**

Uno de los problemas críticos que enfrenta la caficultura colombiana es la baja participación de los jóvenes en el relevo generacional, es una problemática dentro de la producción agrícola que necesita ser abordada, para que los jóvenes quieran y decidan quedarse en el campo y lo vean como una oportunidad de progreso y bienestar. El presente estudio de caso será desarrollado con el fin de analizar que estrategias debería aplicar la Federación Nacional de Cafeteros para fortalecer los futuros proyectos de relevo generacional, como elemento clave para la sostenibilidad en la cadena productiva del café.

## **Introducción**

Este documento inicia con la presentación de un marco teórico que introduce conceptos sobre el relevo generacional en la agricultura, en el sector cafetero y su importancia en la caficultura como estrategia de sostenibilidad. Se presentará la metodología que detalla la técnica y herramientas utilizadas para definir el marco de analítico que contiene los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura para evaluar el caso de estudio, y que resulta del análisis de la revisión bibliográfica académica e institucional.

Posteriormente, se aborda el contexto del caso, que describe el panorama de la caficultura y de su relevo generacional en Santander. Acto seguido, se presenta el análisis de resultados de comparar el proyecto mencionado con el marco de analítico previamente definido. Inmediatamente, se realiza la discusión donde se analizan los resultados obtenidos de esta evaluación, se presentan las conclusiones y recomendaciones para fortalecer futuros proyectos de relevo generacional en el sector cafetero colombiano.

## Marco Teórico

- **Sostenibilidad en el sector cafetero:**

El término de “Sostenibilidad” surge por primera vez de manera formal en el informe “Informe Brundtland” en 1987, por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, como “Desarrollo Sostenible o duradero”, definido como: “Asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU, 1987, p. 23).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), en 1993, definió “Desarrollo Sostenible” como aquel “que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Veleva & Ellenbecker, 2001). Así mismo, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) lo amplían como desarrollo que “garantiza el respecto de los derechos humano, protejan a los pobres y los intereses de las generaciones futuras, y conserven los ecosistemas y los recursos naturales” (United Nations Environment Programme et al., 1991, p. 75).

Para el caso de la agricultura, el término de “Sostenibilidad” fue adoptado en la década de 1990, incorporando nociones como agricultura sostenible, producción responsable y agroecología (Altieri, 1995; Gliessman, 2014). En el sector cafetero, el termino de “sostenibilidad” comenzó a incorporarse a finales de la década de 1990 y principios del 2000, impulsada por Rainforest Alliance, Fairtrade y UTZ, con sus iniciativas de certificación, así mismo, por organizaciones

internacionales con programas de sostenibilidad (Giovannucci et al., 2008). Para esta época también, se incrementó la preocupación por la pérdida de la biodiversidad en las zonas productoras de café, la degradación de los suelos, la volatilidad de precios y la presión de consumidores y certificadoras para garantizar trazabilidad, la justicia social y protección ambiental, la sostenibilidad tomó fuerza en el sector cafetero (Jha et al., 2014).

Hoy, la sostenibilidad en el sector cafetero es concebida con un enfoque integral, incorporando variables tales como: “i). Viabilidad económica para el caficultor y su familia. ii). Conservación ambiental y iii). Responsabilidad social” (Ponte, 2005, p. 41), buscando un equilibrio entre la productividad, la rentabilidad, la conservación del medio ambiente y el tejido social.

Actualmente el café representa el 16.4% del PIB agrícola nacional, siendo uno de los principales movilizados de la economía del país (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2025). Para el 2024 el valor de la cosecha alcanzó los \$16,1 billones de pesos con una producción de 14 millones de sacos de café de 60 kg a nivel nacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025d). Colombia es el tercer productor de café a nivel mundial, siendo Brasil el primero y Vietnam el segundo. El café se ha convertido es un cultivo estratégico para el desarrollo rural, un motor económico y sociocultural en el que más de 557 mil caficultores y sus familias viven de este cultivo (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2024).

La población en los hogares cafeteros ha experimentado una reducción y un envejecimiento notable entre 1993 y 2019. En este período, el número de personas en estos hogares disminuyó de 1.9 millones a un rango de 1.4 a 1.7 millones, mientras que la proporción de adultos mayores de

60 años se incrementó del 7.5% al 19.1% (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021; Leibovich et al., 2022). Esta tendencia se evidencia en una pirámide poblacional que se adelgaza en la base y se ensancha en la parte superior, lo que subraya un envejecimiento progresivo y plantea dificultades para el relevo generacional en las próximas décadas (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021; Leibovich et al., 2022), lo que, en consecuencia, aumentó la edad promedio del caficultor de 50,4 años a 54,5 años a nivel nacional (*Sistema de Información Cafetera - SICA*, 2025), “este cambio que expresa no solo el comportamiento vegetativo (más años, más edad) sino el cambio cualitativo en la composición de la población de caficultores activos (ingreso / relevo de caficultores de mayor edad)” (Córdoba Currea et al., 2025, p. 11).

Estas cifras evidencian que la tasa de envejecimiento continúa avanzando, por lo que, el sector cafetero enfrenta grandes desafíos para garantizar la sostenibilidad del cultivo a largo plazo, relacionadas principalmente al cambio climático, innovación tecnológica, mejores condiciones de vida, ingresos e integración de los jóvenes a la caficultura.

Para el 2023, alrededor del 23% de la población activa a nivel mundial trabajan en el sector agropecuario (Grupo Banco Mundial, 2025), esto permite analizar la manera en que la sostenibilidad y productividad del sector agropecuario se están viendo afectadas. El futuro del café dependerá de los patrones laborales, de la innovación, estilo de vida, consumo, y la tasa de natalidad y mortalidad (Leibovich et al., 2022).

Las proyecciones para 2050 estiman un decrecimiento en el número de productores de café. En un escenario optimista, la cifra podría caer de 540,362 a 492,523, mientras que, en un escenario pesimista, podría llegar a 382,636. Esto implicaría la pérdida de entre 48 mil y 158 mil productores

(Leibovich et al., 2022). La tendencia decreciente se explica principalmente por la evolución demográfica de la población, las bandas dependen de que tan atractivo puede llegar a ser la actividad para futuras generaciones (Leibovich et al., 2022). Comprender esta evolución demográfica es de gran relevancia estratégica para la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para “anticipar retos en productividad, distribución espacial de la población, el empalme generacional y el bienestar de las familias” (Leibovich et al., 2022, p. 11).

El liderazgo juvenil mediante el relevo generacional permite mitigar el envejecimiento de la población rural y dinamiza al sector con innovación, uso de tecnologías y nuevas ideas (FAO, 2022). La juventud rural juega un papel fundamental para asegurar la sostenibilidad de la agricultura familiar y el desarrollo de los territorios rurales (FAO, 2022). Este movimiento es crucial para darle continuidad al cultivo.

Actualmente, los jóvenes rurales participan más activamente en procesos de liderazgo, cooperativismo, juntas de acción comunal y actividades de liderazgo gremial. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025e).

Sin embargo,

La juventud cafetera identifica como principales barreras para ejercer el liderazgo, la falta de confianza en los jóvenes por parte de los mayores, la insuficiente representación de la juventud en espacios de liderazgo, el difícil acceso a la tierra y a la cedulação cafetera, la inequidad de género, el desinterés de los jóvenes hacia el campo, la falta de asociatividad

y la falta de conocimiento de algunos líderes en aspectos productivos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025e, p. 23).

Por otro lado, la sostenibilidad desde el punto de vista social les aporta a las comunidades cafeteras empoderamiento, inclusión, cohesión social y les brinda oportunidades para mejorar sus condiciones de vida (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025e). Jóvenes mejor formados en la cadena de valor del café y en sostenibilidad impulsan prácticas más responsables, promoviendo una caficultura más rentable y atractiva para los jóvenes, inclusión de líderes jóvenes en empresas asociadas al sector cafeteros tienden a ser más adaptativas e innovadoras (Organización Internacional del Café, 2022).

- **Relevo Generacional en la Agricultura:**

El relevo generacional en la agricultura se da cuando los padres o abuelos transfieren el control de la actividad agrícola familiar a su descendiente, lo que incluye el uso y aprovechamiento de la tierra. No obstante, el relevo generacional se puede producir cuando se incorporan nuevos agricultores diferentes a la familia que asumen el control mediante la compra o creación de nuevas actividades agrícolas. Los nuevos agricultores suelen aportar nuevas ideas, tienen mayor disposición a innovar e incorporación de nuevas prácticas sostenibles a la actividad (Jorge Martín & Portela Fernández, 2025).

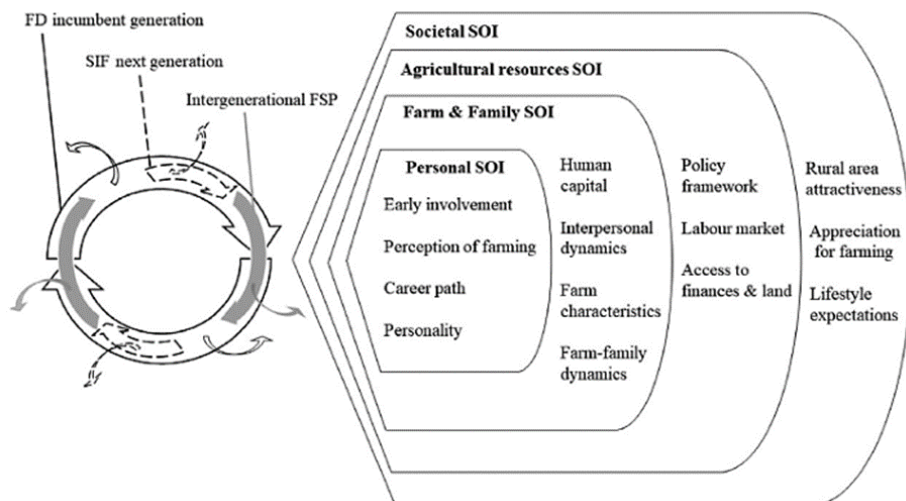
El cultivo del café es una actividad heredada de abuelos a padres, y de padres a hijos, que involucran la participación de todos los miembros de la familia en su desarrollo, niños,

adolescentes y adultos cumplen un papel esencial y necesario, desde la recolección hasta la venta del grano, este trabajo mancomunado refleja los lazos afectivos entre la familia que lucha por la construcción de su propio bienestar (Jiménez Barbosa et al., 2019, p. 79).

Según Perrachon, cuando se habla de relevo generacional se habla específicamente al hecho de que las nuevas generaciones vayan sustituyendo sucesivamente a las antiguas de manera que las labores recaigan siempre sobre los más jóvenes. Es un proceso necesario para la modernización, dado que permite la continuidad de las ideas y de los programas; se hace urgente la producción de nuevas ideas por parte de las nuevas generaciones para afrontar los problemas que van surgiendo día a día (Perrachon Ariztia, 2011).

Para los autores Coopmans et al. (2021), el proceso del relevo generacional se desarrolla en tres fases conceptuales: 1. SIF Next Generation: La formación de una identidad sucesora, 2. Intergenerational FSP: El proceso de sucesión, y 3. FD Incumbent generation: El desarrollo de propietario. (Figura 1, lado izquierdo), estas fases se repiten en cada nueva generación de manera cíclica, pero pueden generarse salidas en cada fase como se ve en las flechas. generarse salidas en cada fase como se ve en las flechas.

**Figura 1** El proceso de renovación generacional en tres fases conceptuales



Fuente: Coopmans et al. (2021)

Según estos autores, no es posible determinar claramente el tiempo de transición de una fase a la otra.

La primera fase, la SIF abarca el proceso durante el cual un individuo se identifica gradualmente o se desvincula como futuro gestor del sector agrícola, se construye la identidad de sucesor y es acá donde el individuo identifica si quiere continuar en el sector agrícola o escoge otra carrera profesional. La siguiente fase, el FSP comprende todas las acciones prácticas para transferir al sucesor. Y la tercera fase, el FD, abarca el periodo donde se desarrolla el sector agrícola en términos de estructura y enfoque estratégico, esta fase suele ser la más larga (Coopmans et al., 2021, p. 401).

Este modelo también contempla factores que influyen en el relevo generacional en el sector agrícola (Figura 1, lado derecho), los SOI, que corresponden a cuatro esferas de influencia, que están clasificadas de acuerdo con su tipo de efecto. Para los autores, la primera esfera es el personal, acá se encuentran los factores como la personalidad, vincularse a temprana edad en la agricultura, la trayectoria profesional, abarca los intereses, creencias, motivaciones, emociones, normas, valores, opiniones y auto identidad de una persona (Coopmans et al., 2021).

La segunda esfera, está relacionada con la agricultura y la familia, acá se incorporan factores como, el capital humano, las dinámicas interpersonales, las características del sector y las dinámicas de la familia en el sector (Coopmans et al., 2021).

La tercera esfera, corresponde a los recursos agrícolas, incorporando los factores tales como, los marcos normativos, mercado laboral y acceso a leyes y finanzas. Por último, está la Sociedad, en donde incorpora los factores de atractivo de las zonas rurales, aprecio por la agricultura y las expectativas de estilo de vida (Coopmans et al., 2021).

Desde la perspectiva sostenible, lograr una efectiva transición generacional es crucial para el desarrollo sostenible y cohesión familiar. La sostenibilidad y el relevo generacional están interconectados, sin sostenibilidad no hay cambio.

La transferencia del conocimiento entre padres a hijos es de gran importancia para conservar las tradiciones y la experiencia, es una oportunidad para que los jóvenes generen nuevas ideas, apliquen prácticas agrícolas más innovadoras y tecnologías avanzadas (Federación Nacional

de Cafeteros de Colombia, 2025e). “La voz de la población joven es cada vez más importante para la toma de decisiones que inciden en el desarrollo del país” (Departamento Nacional de Planeación, 2021, p. 14).

Según Jorge-Martín & Fernández Portela Julio,

El envejecimiento de la población y la escases de jóvenes son problemas generales que afecta a todos los sectores de la economía. En el contexto agrario, esta situación demográfica tendrá un impacto grave, ya que se prevé que dos de cada tres agricultores se jubilarán en esta década (Jorge Martín & Portela Fernández, 2025, p. 9).

Así mismo, la FAO asegura que:

En la última década la población rural envejeció. Esto muestra que la fuerza de trabajo joven está abandonando el campo, porque no ve allí posibilidades de futuro. Si las condiciones de vida y las expectativas fueran más positivas en el sector rural, muchos jóvenes querrían seguir los pasos de los padres (FAO, 2017, p. 3)

Las nuevas generaciones cafeteras se han transformado y tienen expectativas de vida diferentes a las de sus padres que exigen garantías para una calidad de vida digna, razón por la que el camino que toman muchos de ellos, cuando tienen la oportunidad de hacerlo, es la migración a centros urbanos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025e).

## **Metodología**

Se desarrolla la modalidad de estudio de caso, con un enfoque cualitativo y un componente cuantitativo. El objeto de estudio de caso es el proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander”, ejecutado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) con el propósito de comprender las dinámicas de relevo generacional promovidas por esta iniciativa en la caficultura.

La metodológica se estructuró en dos fases. La primera, fue la definición de un marco analítico para establecer los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura, que parte de la recopilación y análisis de información de fuentes institucionales y una revisión sistemática de la literatura. La segunda fase, es la evaluación del estudio de caso frente al marco analítico propuesto, con el fin de contrastar objetivamente el nivel de cumplimiento de los factores de éxito hallados en la literatura académica.

Por lo tanto, en la primera fase y con el fin de contextualizar el problema y analizar el caso específico, se recolectó y examinó un conjunto de documentos clave:

### **Análisis fuentes institucionales**

- Información de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC):

Se analizó información de la última década proveniente del Sistema de Información de Hogares Cafeteros (SIHC) y datos del Sistema de Información Cafetera (SICA), con el fin de establecer parte de las características demográficas y la evolución de los productores a escala departamental. Además, se revisaron los informes del avance del proyecto en cuestión, desde el 2014 al 2024, para comprender su implementación, los resultados parciales y el impacto sobre parte de los jóvenes participantes del proyecto objeto de este estudio de caso.

- Información de Organismos Internacionales:

Se incorporó el informe de la Organización Internacional del Café (OIC) titulado *Coffee Development Report 2021, The Future of The Coffee: Investing in youth for a sustainable and competitive coffee sector*. Este documento fue fundamental para identificar las áreas estratégicas y acciones recomendadas a nivel global para fortalecer la participación juvenil en el sector.

### **Revisión de literatura académica**

Para esta revisión de la literatura académica sobre el relevo generacional en la agricultura se utilizó la herramienta de investigación asistida por inteligencia artificial *ResearchRabbit*. La búsqueda se realizó empleando una combinación de palabras clave en inglés y español, tales como: “generational renewal”, “generational renewal in agriculture”, “farm succession case studies”, “relevo generacional en agricultura” y “casos de éxito de relevo generacional en agricultura”. La herramienta también se utilizó para identificar artículos relacionados con los hallazgos iniciales, ampliando el alcance de la búsqueda.

El criterio de selección inicial de los artículos de investigación se basó en la pertinencia del título y el resumen (*abstract*) de cada publicación. Como resultado, se consolidó un corpus final de 28 documentos académicos, los cuales se caracterizan por:

- Periodo de publicación: Entre 2008 y 2025.
- Indexación: La mayoría de los artículos se encuentran en bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science y Dialnet.

La Tabla No 1 presenta la relación de los 28 artículos seleccionados y analizados como parte de la revisión de literatura académica a nivel nacional e internacional.

**Tabla 1** *Relación de literatura producto de la búsqueda bibliográfica*

Nº	Documento Académico	Autor	Publicación	Año Publicado	País/Región
1	Análisis del escaso relevo generacional desde los modelos de desarrollo rural en Colombia	Espinosa Rodríguez, U., y Correa Perdomo, A. V.	Revista Académica Agricolae & Habitat, volumen 5, número 2.	2022	Colombia
2	Caracterización estructural, productiva y financiera de las explotaciones de jóvenes agricultores	Castillo-Quero, M., y Guerrero-Baena, M. D	Revista Información Técnica Económica Agraria, volumen 115, número 1.	2019	España
3	Entrepreneurial younger farmers and the “young farmer problem” in England	Hamilton, W., Bosworth, G., & Ruto, E.	Journal of Agriculture and Forestry, volumen 61, número 4	2015	Inglaterra
4	Lands changing hands: Experiences of succession and farm (knowledge)	Carolan, M	Journal of Land Use Policy, volumen 79	2018	Estados Unidos

---

	acquisition among first-generation, multigenerational, and aspiring farmers				
5	Policy drivers of farm succession and inheritance.	Leonard, B., Kinsella, A., O'Donoghue, C., Farrell, M., & Mahon, M	Journal of Land Use Policy, volumen 61	2017	Irlanda
6	Preventing young farmers from leaving the farm: Investigating the effectiveness of the young farmer payment using a behavioural approach.	May, D., Arancibia, S., Behrendt, K., & Adams, J.	Journal of Land Use Policy, volumen 82	2019	Reino Unido
7	Succession decisions in U.S. family farm businesses	Mishra, A. K., El-Osta, H. S., & Shaik, S.	Journal of Agricultural and Resource Economics, volumen 35, número 1	2010	Estados Unidos
8	Effect of agricultural policy on succession decisions of farm household.	Mishra, A. K., & El-Osta, H. S.	Review of Economics of the Household	2008	Estados Unidos
9	Farm succession at a crossroads: the interaction among farm characteristics, labour market conditions and gender	Cavicchioli, D., Bertoni, D., & Pretolani, R.	Journal of Land Use Policy, volumen 61	2018	Italia
10	Probability and timing of succession or closure in family firms: A switching regression analysis of farm households in Germany.	Glauben, T., Petrick, M., Tietje, H., & Weiss, C.	Applied Economics, volumen 41, número 1	2009	Alemania

---

---

11	Valor añadido, supervivencia agraria y relevo generacional.	Jorge Martín, R., y Portela Fernández, J.	Anuario Jurídico y Económico Escorialense	2025	España
12	De la formación a la instalación: un modelo de espacio test agrario para el País Vasco	Collantes, J. C. A.	Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, número 260	2023	España
13	Preferencias ante el empleo en el sector agrario: un análisis de género, generacional y de trabajadores actuales y futuros	Carpio-Pacheco, D. A., y Urbano, B.	ITEA - Información Técnica Económica Agraria, Volumen 117, Número 4.	2021	España
14	El campo semántico del relevo generacional en el sector ganadero de leche: obstáculos y facilitadores.	Barbeta Viñas, M.	RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi, volumen 28, número 1	2023	España
15	Acceso financiero como estrategia para el relevo generacional de la población rural campesina.	Moreno Castro, L. Y. M.	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, volumen 8, número 3	2024	Colombia
16	Generation change in agriculture: A systematic review of the literature	Borda, Á. J., Sárvári, B., & Balogh, J. M.	Economies, volumen 11, número 5	2023	Multinacional
17	El espacio-test como herramienta de relevo generacional en el agro: de la teoría a la práctica a través del ejemplo vasco.	Collantes, J. C. A.	Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, número 264	2025	España

---

---

18	Impact of young farmers supports on the young farmers' willingness to continue farm activities: A case of TR52 region in Türkiye	Türker, M.	Mediterranean Journal of Economics, Agriculture, Environment and Food, número 1	2024	Turquía
19	Agroecología y relevo generacional en la agricultura: ¿nuevas posibilidades para la juventud rural?	Pollnow, G. E., y Velleda Caldas, N.	Estudios Rurales, volumen 11, número 22	2022	Brasil
20	The future of the countryside: a study on the permanence, profile and motivations of rural young people during UFV farmer's week/2024	Lehner, M. L., Nascimento, L. F. C., Leite, C. A. M., & Monsores, K. G. de C.	Revista de Gestão Social e Ambiental, volumen 19, número.3	2025	Brasil
21	Overcoming the barriers to entry of newcomer sustainable farmers: Insights from the emergence of organic clusters in Japan	Zollet, S., & Maharjan, K. L.	Sustainability, volumen 13, número 2	2021	Japón
22	Generational succession in agriculture: academic debate and scientific trends.	Boscardin, M., Breitenbach, R., & Vaz, F. N.	Ciência Rural, volumen 54, número5	2024	Multinacional
23	The role of collaborative farming in generational renewal and farm succession.	Shin, M. W., Kinsella, A., Hayden, M. T., & McNally, B.	International Food and Agribusiness Management Review, volumen 27, número 1	2023	Multinacional
24	Human dynamics and the intergenerational farm	Conway, S. F., McDonagh, J.,	International Journal of	2019	Irlanda

---

---

	transfer process in later life: A roadmap for future generational renewal in agriculture policy	Farrell, M., & Kinsella, A.	Agricultural Management, volumen 8, número 1		
25	Attractiveness of the agricultural sector to achieving generational renewal	Kabadzhova, M.	Bulgarian Journal of Agricultural Science, volumen 28, número 1	2022	Europa
26	Irish organics, innovation and farm collaboration: A pathway to farm viability and generational renewal	Farrell, M., Murtagh, A., Weir, L., Conway, S. F., McDonagh, J., & Mahon, M.	Sustainability, volumen 14, número 1	2021	Irlanda
27	Proceso asociativo de agrosolidaria: una experiencia de relevo generacional en el municipio de Chachagüí (Nariño).	Romero López, A. G.	Revista de Sociología, volumen 4	2015	Colombia
28	Understanding farm generational renewal and its influencing factors in Europe	Coopmans, I., Dessen, J., Accatino, F., Antonioli, F., Bertolozzi-Caredio, D., Gavrilescu, C., Gradziuk, P., Manevska-Tasevska, G., Meuwissen, M., Peneva, M., Petitt, A., Urquhart, J., & Wauters,	Journal of Rural Studies, volumen 86	2021	Europa

---

Fuente: Elaboración propia a partir de la búsqueda de literatura académica

Posterior a la revisión de literatura académica y un análisis temático sobre relevo generacional en la agricultura, se lograron identificar siete factores que los autores citaban de manera recurrente como determinantes en el éxito del relevo generacional en la agricultura. Así se observó que para tener buenos resultados en cuanto al relevo generacional se depende de diferentes factores en ámbitos como el personal, familiar, social, económico, político. Así pues, con base a la revisión documental mencionada, se establecen los siguientes siete factores de éxito para una estrategia de relevo generacional en la agricultura, los cuales son un hallazgo clave para este estudio ya que configuran el estado inicial del marco de análisis:

- I. Identificación y motivación hacia la agricultura:** La decisión de continuar en la agricultura está relacionada con el aspecto emocional, la identidad, el arraigo, los valores y la percepción de la alternativa de vida rural. Los jóvenes que se identifican con la agricultura como opción de vida aprecian no solo el factor económico sino su realización personal y este estilo de vida.

De otro modo, los aprendizajes y experiencias positivas a temprana edad refuerzan la identidad y fortalecen la decisión de permanecer en la agricultura. Mostrar la agricultura como una actividad profesional atractiva, rentable, innovadora y sostenible desde temprana edad ayuda a atraer y mantener a jóvenes a este sector.

- II. Educación técnica y formación especializada:** La educación técnica agrícola formal, enfocada en competencias agrícolas actuales, en el manejo de tecnología digital, en

técnicas de producción sostenible, agroecología, tienen un efecto positivo en la percepción y la atracción de jóvenes al sector. De igual forma es importante la educación informal, aquella que se asocia al aprendizaje práctico en la cual se involucran mentores o se observa una colaboración intergeneracional.

La combinación de educación técnica agrícola y formación en habilidades empresariales (habilidades financieras, comerciales, liderazgo, asociativas) presenta la posibilidad de mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de la actividad agrícola. De tal forma que les permita a las nuevas generaciones ingresar a la actividad agrícola con conocimientos actualizados y habilidades, que les permitan innovar, adaptarse y sostenerse en el sector frente a un mundo en constante cambio.

**III. Viabilidad económica y rentabilidad de la actividad agrícola:** Aspectos económicos fundamentales como la rentabilidad, los ingresos estables, la capacidad de diversificación son claves para atraer a los jóvenes. La diversificación de productos o servicios, la participación en mercados alternativos (agroecológicos, orgánicos, mercados locales directos) y reducción de costos mediante prácticas colaborativas o asociativas pueden mejorar la rentabilidad, la estabilidad financiera y por ende la sostenibilidad, incentivando de esta forma a los jóvenes a continuar en la agricultura.

**IV. Acceso a recursos productivos y financiamiento:** Facilitar el acceso a tierras productivas, maquinaria adecuada, insumos e infraestructura (entre la que se incluye la infraestructura

moderna rural asociada con la digitalización e internet) reducen algunas de las barreras de ingreso de los jóvenes a la agricultura, lo que puede atraer y ayudar a retener a jóvenes agricultores. Otra forma de reducir las barreras de ingreso de los jóvenes es contar con un financiamiento efectivo, oportuno y adaptado al entorno rural, como créditos flexibles con tasas subsidiadas o subsidios, que permitan financiar emprendimientos de los nuevos agricultores.

- V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas:** El apoyo institucional y gubernamental mediante políticas específicas que ayuden a superar las barreras principales que enfrentan los jóvenes (acceso a la tierra, financiamiento y servicios) es fundamental para disminuir riesgos económicos y facilitar la incorporación de jóvenes.

Las políticas se pueden ver materializadas a través de subsidios, financiamiento inicial, asesoría y acompañamiento técnico, programas formativos, sistemas regulatorios favorables, mecanismos legales simplificados para el acceso y transferencia de tierras, entre otros. En este factor también se observa la necesidad de incluir a los jóvenes en la formulación de políticas públicas y decisiones estratégicas para modernizar el sector y hacerlo atractivo para los jóvenes.

- VI. Modelos cooperativos, asociativos y comunitario:** Los modelos cooperativos y asociativos (cooperativas, asociaciones, clústeres, redes locales) pueden proporcionar un soporte económico, de educación y asistencia técnica colectiva, mejorar el acceso a

mercados y generar economías de escala al compartir canales comerciales, recursos, logística, tecnología y conocimientos.

El hacer parte de estos modelos sirve de soporte moral y social, fortaleciendo la identidad comunitaria y contribuyendo a mejorar la percepción de la vida rural, ya que la percepción social negativa sobre la agricultura reduce significativamente la atracción del sector para los jóvenes.

**VII. Efectiva comunicación intergeneracional y familiar:** La comunicación abierta y efectiva entre generaciones facilita la sucesión gradual de la actividad agrícola familiar, lo que conlleva a una mejor transferencia de responsabilidades, a una planificación de la sucesión y ayuda a resolver conflictos. De igual forma contar con espacios de diálogo y colaboración intergeneracional puede prevenir conflictos y suavizar los procesos de sucesión y por ende el relevo generacional.

Para validar y enriquecer estos hallazgos descritos en los siete factores de éxito en una estrategia de relevo generacional, se realizó una triangulación de la información, contrastando dichos factores con las cinco áreas estratégicas propuestas por la Organización Internacional del Café (OIC) en su informe de 2021, Coffee Development Report 2021, The Future of The Coffee: Investing in youth for a sustainable and competitive coffee sector.

Este cruce, (detallado en la Tabla 2) demostró una alta correspondencia y complementariedad entre las fuentes académicas y las recomendaciones realizadas por la OIC. Sin

embargo, no se observó correspondencia en el área de “*Invertir en investigación, vigilancia, evaluación y aprendizaje...*”, la cual se considera que esta altamente relacionada con el modelo de gestión aplicado o establecido, por las entidades asociadas a la CVM-C, para la gestión de proyectos, iniciativas o inversiones que ejecutan con el objeto de trabajar en la integración de los jóvenes en el sector cafetero, situación que se abordará en la discusión del presente documento.

**Tabla 2** *Relación entre las recomendaciones de la OIC y los factores de éxito en el revelo generacional en la agricultura*

Recomendación OIC		Factor de éxito en relevo generacional en la agricultura
No	Recomendación Política- Actividades Claves	
I	Integrar a los jóvenes en el diálogo político y los procesos de toma de decisiones	I.1 Crear un espacio dedicado a representantes de los jóvenes para que participen de forma activa y significativa en debates y decisiones que puedan afectarlos.
		I.2 Invitar a representantes de los jóvenes a que se incorporen al Grupo Operativo público-privado del café de la OIC y a los grupos técnicos de dicho Grupo.
		I.3 Aprovechar las asociaciones de productores de café como base para la tutoría de jóvenes.
		I.4 Asociarse con organizaciones juveniles locales, regionales y mundiales y con plataformas participativas.
II	Mejorar la pericia de los jóvenes en la CVM-C	V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas. VI. Modelo cooperativo, asociativo y comunitario. VII. Efectiva comunicación intergeneracional y familiar. I. Identificación y motivación hacia la agricultura. II. Educación técnica y formación especializada.

	<p><b>II.2</b> Interactuar vigorosamente con las instituciones educativas (incluidas las de enseñanza técnica y profesional) en los PPC para influir en la reforma del plan de estudios.</p> <hr/> <p><b>II. 3</b> Promocionar una cultura organizativa que incluya a los jóvenes en las federaciones y asociaciones cafeteras.</p> <hr/> <p><b>II.4</b> Crear centros de conocimiento en internet para facilitar el intercambio de ideas, tecnología e innovación con los jóvenes y entre ellos.</p>	<p>III. Viabilidad económica y rentabilidad de la actividad agrícola.</p> <p>V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas.</p> <p>VI. Modelo cooperativo, asociativo y comunitario.</p>
<p><b>III</b></p> <p>Expandir el acceso de los jóvenes a recursos productivos (tierras, finanzas, tecnología digital)</p>	<p><b>III.1</b> Promover el acceso de los jóvenes a tierras mediante planes como los que presionan a dirigentes tradicionales para que asignen tierras a los jóvenes.</p> <hr/> <p><b>III.2</b> Establecer fondos dedicados a apoyar a los jóvenes que tratan de establecer o expandir fincas cafeteras que ya hay o negocios relacionados con el café.</p> <hr/> <p><b>III.3</b> Propugnar políticas que alienten la financiación de la agricultura mediante colaboración colectiva.</p> <hr/> <p><b>III. 4</b> Crear programas de incubación y aceleración acompañados de mecanismos financieros adecuados para estimular iniciativas empresariales innovadoras y sostenibles en el sector cafetero.</p> <hr/> <p><b>III.5</b> Formular políticas que aumenten el acceso a tecnología digital asequible y fácil de usar.</p>	<p>IV. Acceso a recursos productivos y financiamiento</p> <p>V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas</p>
<p><b>IV</b></p> <p>Promover la adición de valor en los PPC para aumentar las oportunidades de participación de</p>	<p><b>IV.1</b> Propugnar la eliminación de obstáculos al comercio.</p> <hr/> <p><b>IV.2</b> Ayudar a los emprendedores jóvenes a que adquieran y obtengan acceso a nueva tecnología de bajo costo (secadoras, embalaje, minitostadoras.)</p>	<p>IV. Acceso a recursos productivos y financiamiento</p> <p>V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas</p>

los jóvenes en la CVM-C	<b>IV.3</b> Presionar a los gobiernos de los PPC y hacer que se comprometan a invertir en infraestructura física y soluciones de economía circular para mejorar el suministro de energía fiable y de bajo costo.
V Invertir en investigación, vigilancia, evaluación y aprendizaje viables y en sistemas de extensión, para hacer que el sector cafetero responda a la evolución de las necesidades de los jóvenes y a los peligros que puedan surgir	<b>V.1</b> Fomentar la inversión en I+D y en servicios complementarios de extensión.
	<b>V.2</b> Incorporar, vigilar, evaluar y mejorar el conocimiento en todos los aspectos de los programas para jóvenes para medir el avance e impacto de la integración de los jóvenes en la CVM-C.
	<b>V.3</b> Encargar a instituciones académicas y de investigación y a socios estratégicos que recopilen datos concretos sobre la integración de los jóvenes en el sector cafetero.

*Nota:* Los factores de éxito relacionados son resultado de la revisión bibliográfica de artículos académicos. Tomado del Resumen del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero de 2021. El futuro del café: invertir en los jóvenes para la consecución de un sector cafetero resistente y sostenible (p. 26), por Organización Internacional del Café, 2022.

Como resultado de este proceso de comparación y validación cruzada, se consolidó el marco analítico para llevar a cabo el estudio del caso (elemento final de la fase metodológica), compuesto por los siete factores identificados, los cuales serán utilizados como las categorías de análisis para examinar el caso objeto de estudio: “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander” ejecutado por la FNC y así responder a los objetivos del presente estudio de caso.

Para poner en marcha el marco analítico se realizó la construcción de un instrumento en el cual se desagregaron para cada uno de los siete factores de éxito hallados, cuatro aspectos específicos a evaluar en el caso, los cuales al equipo investigador le permitiría observar de manera práctica cada factor de éxito.

El procedimiento de valoración de cada aspecto específico fue evaluado de acuerdo con el criterio Cumple/No cumple, dando una valoración de 25 puntos al aspecto que se da como cumplido, si el caso objeto de estudio contiene actividades que cumplen el aspecto. La valoración de los aspectos se realizó analizando todo el archivo documental recopilado por la FNC asociado a la ejecución del proyecto objeto estudio.

De este modo, cada factor puede alcanzar un máximo de 100 puntos, si cumple la totalidad de los cuatro aspectos específicos asociados. A continuación, se relacionan los aspectos que se evaluarán en cada factor de éxito en el relevo generacional en la caficultura:

**I. Identificación y motivación hacia la agricultura, el proyecto:**

1. ¿Da la oportunidad a los jóvenes de tener una experiencia positiva de la caficultura desde temprana edad?
2. ¿Trabaja o se refuerza la identidad de caficultor y su importancia?
3. ¿Establece estrategias para reforzar en los jóvenes el arraigo a la tierra y a la caficultura?

4. ¿Presenta la caficultura y su cadena de valor como una alternativa de estilo de vida y de oportunidad?

**II. Educación técnica y formación especializada, el proyecto:**

1. ¿Incluye formación técnica sobre la gestión integral de la cadena de valor el café?  
(producción, calidad, certificación y comercialización)
2. ¿La formación técnica comprende buenas prácticas y manejo ambiental en la caficultura?
3. ¿Prepara a los jóvenes en el desarrollo de habilidades de liderazgo, asociativas, entre otras?
4. ¿Permite a los jóvenes un aprendizaje experimental?

**III. Viabilidad económica y rentabilidad de la actividad agrícola, el proyecto:**

1. ¿Garantiza que los jóvenes tengan ingresos estables mediante la caficultura?
2. ¿Incluye la diversificación de la actividad de agrícola?
3. ¿Permite la vinculación o abre puertas nuevos mercados?
4. ¿Genera economía de escalas o encadenamientos para la actividad que desarrollen los jóvenes caficultores?

**IV. Acceso a recursos productivos y financiamiento, el proyecto:**

1. ¿Facilita el acceso de los jóvenes a tierras?
2. ¿Facilita el acceso de los jóvenes a equipos para el desarrollo de la caficultura?
3. ¿Facilita el acceso de los jóvenes a insumos necesarios para el desarrollo de la caficultura?

4. ¿Facilita el acceso del joven a subsidios o financiamiento inicial?

**V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas, el proyecto:**

1. ¿Aporta o apoya el establecimiento de políticas públicas que ayuden a superar las barreras principales (acceso a la tierra, financiamiento y servicios) que enfrentan los jóvenes en la caficultura?
2. ¿Fortalece el apoyo institucional a los jóvenes caficultores?
3. ¿Proporciona a los jóvenes asesoría y acompañamiento técnico?
4. ¿Impulsa la vinculación de los jóvenes en la formulación de políticas públicas y decisiones estratégicas en la caficultura?

**VI. Modelos cooperativos, asociativos y comunitario, el proyecto:**

1. ¿Impulsa la creación o inclusión de los jóvenes en modelos cooperativos, asociativos o comunitarios para caficultores/agricultores?
2. ¿Fortalece la identidad de la comunidad de caficultores?
3. ¿Genera soporte económico, educativo o de asistencia técnica de las asociaciones o cooperativas que los jóvenes?
4. ¿Mejora la percepción social de la caficultura?

**VII. Efectiva comunicación intergeneracional y familiar, el proyecto:**

1. ¿Fomenta la comunicación abierta entre generaciones en las familias de caficultores?
2. ¿Impulsa la planificación de la sucesión y relevo generacional en la caficultura?

3. ¿Desarrolla la integración en las familias caficulturas?
4. ¿Promueve la mentoría y sucesión del conocimiento en caficultura entre generaciones?

A continuación, la calificación obtenida en cada factor se ajusta a la ponderación asignada. Esta ponderación se realizó de acuerdo con la gobernabilidad que tiene el proyecto a intervenir sobre cada uno de los factores definidos. Esta fue la ponderación definida, de un total de 100%:

- I Identificación y motivación hacia la agricultura: 20%
- II Educación técnica y formación especializada: 20%
- III Viabilidad económica y rentabilidad: 20%
- IV Acceso a recursos productivos y financiamiento: 15%
- V Apoyo institucional y políticas públicas específicas: 10%
- VI Modelos cooperativos, asociativos y comunitario: 8%
- VII Efectiva comunicación intergeneracional y familiar: 7%

Lo anterior, permite calcular un puntaje parcial equivalente en la calificación global, con la siguiente fórmula:

Calificación factor de éxito (%):  $(\text{total de puntos obtenidos} / 100 \text{ puntos}) \times \text{peso de factor}$ .

Por último, el resultado total de la evaluación se obtiene mediante la sumatoria de las calificaciones parciales de los siete factores, consolidándose en un indicador único que representa el nivel de cumplimiento de los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura. Para

la interpretación del nivel de cumplimiento de los factores de éxito, los resultados se interpretan de la siguiente forma:

- Cumplimiento igual o mayor al 80%: alto cumplimiento de los factores, el proyecto considera varios de los factores que aportan de forma significativa al relevo generacional en la caficultura.
- Cumplimiento entre 60% a 79%: medio cumplimiento de los factores, el proyecto presenta fortalezas, pero también factores con oportunidad de mejora en el cumplimiento.
- Cumplimiento menor de 60%: bajo cumplimiento, el proyecto presenta la oportunidad de mejora en varios aspectos y factores para aportar al relevo generacional en la caficultura.

## **Contexto del Caso**

### **Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC):**

La FNC es una de las ONG rurales más grandes del mundo, que trabaja para mejorar las condiciones de vida de más de 557 mil familias caficultoras. Tiene presencia en 23 departamentos y 603 municipios a nivel nacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025f).

Su modelo institucional ha permitido desarrollar proyectos con un alto impacto en la calidad de vida de los cafeteros y sus familias a través de alianzas establecidas con gobernaciones, alcaldías, entidades públicas, privadas del orden nacional e internacional para la consecución de recursos de inversión social, canalizando importantes recursos para proyectos que impactan la estrategia de valor de la organización, apalancados en activos institucionales intangibles como su capacidad de gestión, transparencia en la ejecución y en los recursos provenientes de la contribución cafetera. En 2024, la FNC ejecutó cerca de 250 mil millones de pesos en 1.006 programas y proyectos en todo el país (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025f).

### **Estrategia de valor de la FNC**

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia es fomentar el desarrollo integral de las familias y comunidades cafeteras, así como la participación de los jóvenes en la caficultura, fortaleciendo su autonomía, empoderamiento económico, liderazgo en las nuevas generaciones y promoción de su emprendimiento, para contribuir en la competitividad y sostenibilidad de la

actividad cafetera (Federación Nacional de Cafeteros, 2024). En el plan operativo se han considerado tres estrategias, con el propósito de lograr la participación de las nuevas generaciones en la caficultura:

(i). *Fomentar el empalme generacional en los hogares cafeteros*: La FNC busca fortalecer el trabajo mancomunado entre la generación saliente y la generación entrante de caficultores, mediante la sensibilización y formación.

(ii). *Fortalecer el liderazgo juvenil*: La FNC pretende que las mujeres y hombres jóvenes se vinculen como actores activos en el gremio y logren influenciar a sus pares en el negocio del café. Buscando que logren desarrollar pasión y sentido de pertenencia por la actividad cafetera.

(iii). *El emprendimiento de la juventud*: Para la FNC este es el medio por el cual se puede brindar a los jóvenes nuevas oportunidades de generación de empleo, diversificación del ingreso en los hogares, incremento de la creatividad, adopción de nuevas tecnologías, creación de capacidades y generación de redes que redundarán en el incremento de la participación de jóvenes en la caficultura. El interés está en que los jóvenes encuentren en la caficultura oportunidades reales para quedarse en el campo, con niveles adecuados de bienestar y calidad de vida y disminuir los índices de fracaso de los emprendimientos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025e).

### **Panorama de la caficultura en Santander:**

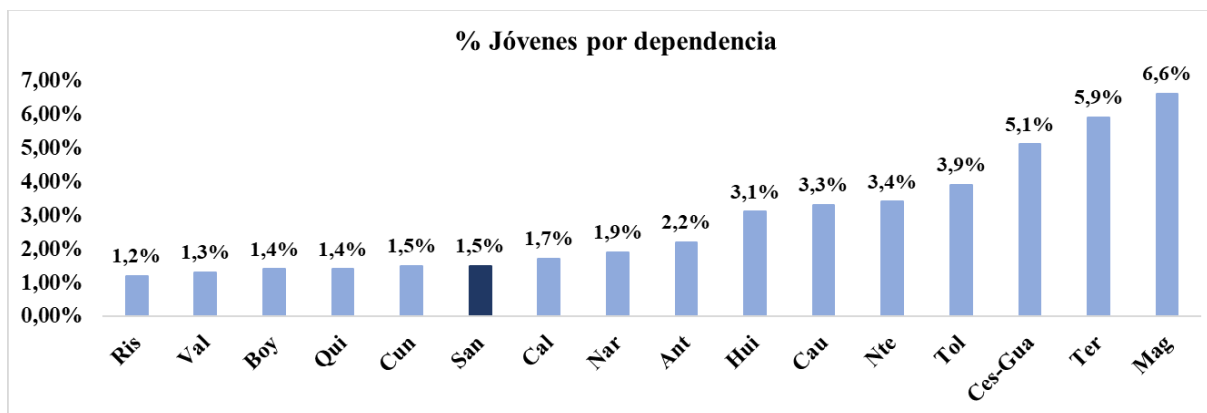
El sector cafetero es uno de los principales movilizadores de la economía del departamento de Santander (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024), para las familias que desarrollan esta actividad económica, además de ser una tradición familiar, es su sostén de vida. El café se ha convertido en un recurso primordial que les brinda una oportunidad viable de trabajo y de integración familiar (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025c).

La caficultura de Santander se caracteriza por ser diversa puesto que incluye diferentes variedades en las plantas de café arábica por el uso de buenas prácticas agrícolas, utilizan árboles de sombra para proteger los cafetales. Esta actividad está presente en 74 de los 87 municipios del departamento. Más de 33 mil productores de café han sembrado alrededor de 56 mil hectáreas de café, en 39 mil fincas, quienes producen alrededor de 437 mil cargas de café al año, esta producción, genera ingresos cercanos a \$1 billón de pesos y se exporta el 95% de este café. De esta actividad, dependen 78 mil personas y aporta más de 44 mil empleos directos en el sector rural. No obstante, solo el 1,2% de estas áreas está en manos de jóvenes productores entre los 18 y 28 años, lo que evidencia un bajo relevo generacional (*Sistema de Información Cafetera - SICA*, 2025; *Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC*, 2025).

### Diagnóstico del relevo generacional en Santander:

En comparación con el resto de los departamentos a nivel nacional, Santander tiene baja proporción de jóvenes 1,5%, en edades entre 18 y 28 años (Figura 2) y solo el 1,2% de las áreas sembradas, está en manos de estos jóvenes productores, lo que evidencia un bajo relevo generacional. El porcentaje es proporcional al número de caficultores de cada dependencia (Departamento cafetero). Además, el 44% de la totalidad de productores se considera adulto mayor, el 6,5% víctimas de conflicto armado y el 7,1% en condición de discapacidad (*Sistema de Información Cafetera - SICA, 2025; Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC, 2025*).

**Figura 2** Porcentaje de productores por dependencia (Departamento Cafetero) (2024)



*Nota:* Datos tomados de los softwares SICA; SIHC. Fuente: Elaboración Propia.

Desde 1928 los cafeteros santandereanos decidieron emprender el camino de la transformación productiva y comercial de su cultura (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025c). Su estrategia de producción se ha centrado en incrementar el área de café y

renovar los cafetales, según los datos del SICA, las áreas sembradas en café pasaron de 50 mil a 55 mil hectáreas del 2014 al 2024, en este mismo periodo, el número de productores pasó de 31,542 a 33,878, incrementando en un 7% en los diez años, así mismo incremento el número de fincas cafeteras (Tabla 3 - Comportamiento de la caficultura en el departamento 2014-2024). No obstante, si contrastamos esta cifra con el censo nacional cafetero realizado por la FNC entre el 1993 y 1997, el 10% de los productores eran jóvenes y el 59% caficultores mayores de 51 años (*Sistema de Información Cafetera - SICA, 2025*).

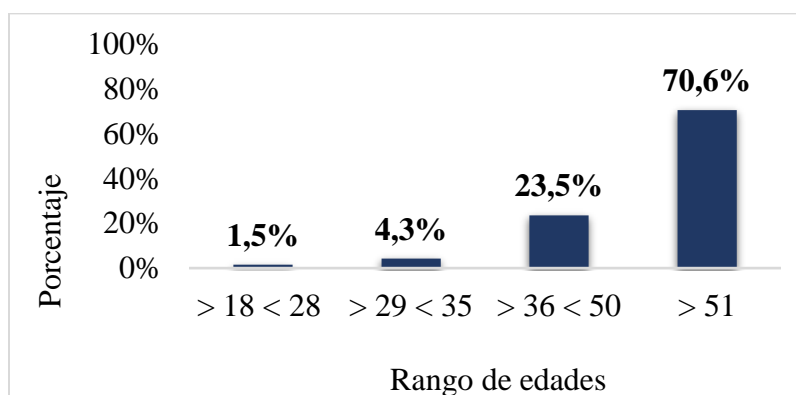
**Tabla 3** *Comportamiento de la caficultura en el departamento 2014-2024.*

<b>Año</b>	<b>No. Caficultores</b>	<b>No. Fincas</b>	<b>Ha. Total Café</b>	<b>Edad promedio caficultores</b>
<b>2014</b>	31.542	37.328	50.321	62.80
<b>2024</b>	33.878	39.293	55.699	57,75

*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

En la última década (2014-2024) el número de productores ha incrementado, sin embargo, el panorama actual para el departamento es alarmante, pues el número total de productores jóvenes es de 1,5% y el 71% son mayores de 51 años (Figura 3 - *Porcentaje de productores por rango de edad (2024)*). Y según estudio realizado por la FNC, la población cafetera mayor de 60 años se multiplicó 3,1 veces entre el 1993 al 2024 (Córdoba Currea et al., 2025).

**Figura 3** *Porcentaje de productores por rango de edad (2024).*



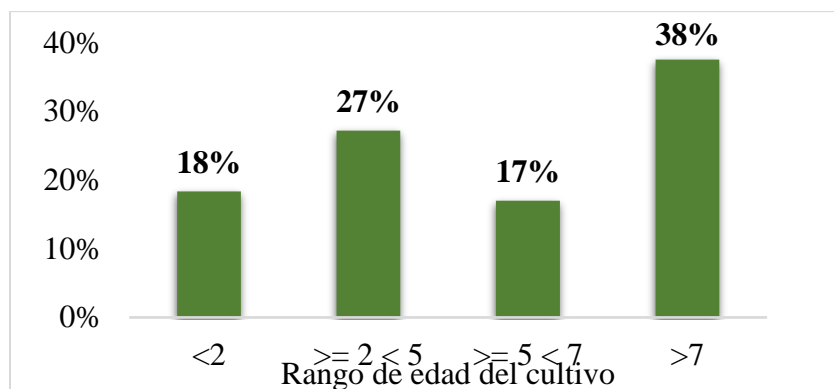
*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

La principal estrategia que tiene la FNC para la caficultura en Colombia es el incremento de la productividad agrícola del cultivo, que se mide en sacos de 60 kg por hectárea y es la variable más importante para ser competitivos en el mercado internacional. En el caso de Santander, la productividad se ha duplicado pasando de 10,5 en 2010 a 20,86 sacos por hectárea en 2024, lo que garantizará la sostenibilidad económica al productor a largo plazo y su estabilidad social (*Sistema de Información de los Hogares Cafeteros - SIHC*, 2025). Una mayor productividad por hectárea le permite al caficultor tener más ingresos en el mismo terreno, además de asegurarle mejores condiciones de vida aprovechando de manera óptima el suelo (World Coffee Research, 2025).

Por su parte, si la edad del cultivo es avanzada (mayor o igual a 7 años) la producción comienza a decaer, de allí se deriva la importancia de los programas de renovación, donde se invierte la mayor cantidad de recursos. En el departamento de Santander, el 38% se considera caficultura envejecida, esto representa un reto enorme para el departamento y la edad promedio

del cultivo es de 6,55 años (Figura 4 - Distribución porcentual de las hectáreas sembradas de café por la edad del cultivo - FNC) (Córdoba Currea et al., 2025).

**Figura 4** Distribución porcentual de las hectáreas de café por la edad del cultivo.



*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

### Presentación del Caso de Estudio

*Caso de Estudio: Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander.*

El Comité de Cafeteros de Santander desde el 2014 ha implementado el proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander”, dirigido a los jóvenes cafeteros del departamento, con el propósito de incrementar la incorporación de los jóvenes a la caficultura. Este será el caso de estudio, el cual se describe a continuación:

Este proyecto se ha implementado en 4 ciclos, cada uno con un rango aproximado de tres años de desarrollo, con una población y ubicación diferente dentro del departamento. Actualmente se implementa el ciclo N° 4 que inicio en el año 2023. El proyecto busca brindar mejores perspectivas de negocio para los jóvenes cafeteros en el departamento de Santander. A continuación, se presenta la descripción del proyecto elaborado de forma propia, con base en el documento de planeación del Convenio entre los aliados estratégicos y la FNC (Efico Foundation, 2022):

### **Objetivos del Proyecto bajo estudio:**

**General:** Promover el relevo generacional de los jóvenes en la caficultura mediante la implementación de modelos de negocio que abarque toda la cadena de valor del café, como estrategia de progreso y el liderazgo en las comunidades, motivando a los jóvenes a trabajar en el sector cafetero como proyecto de vida, construyendo tejido social y arraigo en las comunidades cafeteras.

### **Específicos:**

- Lograr que jóvenes rurales establezcan cultivos de café como proyectos productivos.
- Capacitar a los jóvenes cafeteros en el manejo agronómico del cultivo, cosecha, poscosecha, calidad, comercialización y certificación de café.
- Fortalecer las capacidades de los jóvenes en liderazgo, emprendimiento y asociatividad.

- Promover la seguridad alimentaria en las fincas de los jóvenes cafeteros.

### **Componentes:**

#### **(I) Productivo:**

Este componente busca que los jóvenes rurales establezcan cultivos de café como proyectos productivos sostenibles, para que apliquen criterios de productividad, rentabilidad y calidad, con un adecuado manejo agronómico que les permita generar ingresos y oportunidades en el sector cafetero.

El establecimiento de los cultivos, están asociados a cuatro procesos:

1. *Germinador*: La primera etapa del crecimiento vegetativo del café ocurre en el germinador. El germinador es una cama o sitio acondicionado sobre el cual se ponen las semillas de café para que germinen. Es allí donde brotan y comienzan a crecer las semillas de café (Gaitán Bustamante et al., 2013). En este proceso, los jóvenes deben construir los germinadores, asegurando su correcta adecuación y sostenimiento.
2. *Siembra*: Luego de que las plantas estén en el tamaño adecuado y se seleccionen las mejores plantas para el establecimiento definitivo del cultivo, se dará el paso a la preparación del terreno, el trazado ahoyado y posteriormente la siembra. En este proceso es crucial tener en cuenta las épocas de siembra del departamento y seguir las recomendaciones del equipo técnico de la FNC.

Para este proceso, los jóvenes deben asegurar las mejores plantas para la siembra, realizar análisis del suelo donde será sembradas las plantas, debe aplicar cal, abono orgánico y realizar el uso adecuado del kit de protección personal.

3. *Fertilización*: Corresponde a una de las prácticas que contribuye al óptimo crecimiento y al logro máximo productivo del café (González Osorio et al., 2014). Para asegurar el sostenimiento del cultivo, el joven deberá aplicar el fertilizante recomendado en esta etapa de levante luego de sembrada la planta, a los 2, 6, 10, 14 y 18 meses. Para que realicen correctamente esta labor, tendrán acceso a las herramientas como bastón abonador y los bultos de abono necesarios para cada aplicación del cultivo.
4. *Acompañamiento técnico*: Los jóvenes tendrán a su disposición un profesional técnico que los acompañe y oriente en este proceso de establecimiento del cultivo.

## **(II) Educativo:**

Se fortalecen las capacidades de los jóvenes caficultores mediante procesos de formación técnica y práctica en el manejo agronómico del cultivo, cosecha, poscosecha, calidad, liderazgo, emprendimiento, asociatividad y certificación de café, impulsando así su desarrollo integral. Este proceso se realiza mediante capacitaciones en territorio, aplicando la metodología de campamentos cafeteros.

**Los Campamentos de Jóvenes Cafeteros** son una estrategia liderada por el Comité de Cafeteros de Santander, orientada a fortalecer las capacidades técnicas, empresariales y gremiales de los jóvenes vinculados a la caficultura del departamento. Esta metodología busca promover la

integración generacional en el sector cafetero, brindando a las nuevas generaciones las herramientas necesarias para gestionar de manera eficiente y sostenible sus fincas. Durante tres días de capacitación intensiva, los jóvenes reciben formación especializada en temas fundamentales de la cadena productiva del café, tales como:

- Manejo agronómico del cultivo de café
- Buenas prácticas de cosecha y poscosecha
- Gestión empresarial y administración de la finca cafetera
- Producción y comercialización de cafés especiales
- Análisis físico y sensorial del café
- Conocimiento del sistema institucional y gremial cafetero

En estos campamentos, los jóvenes aprenden, técnicas de manejo integrado de plagas, nutrición del suelo y mejora genética de las variedades de café, lo cual es esencial para la sostenibilidad y calidad de la producción. Así mismo, se les proporciona formación en el proceso de beneficio húmedo del café, una de las etapas más cruciales en la poscosecha del grano. Los participantes aprenden a realizar el despulpado, fermentación, lavado y secado del café, con el objetivo de preservar sus características sensoriales y maximizar su calidad. Este conocimiento es clave para producir café de alta calidad.

Otro de los enfoques importantes, es la gestión empresarial, donde los jóvenes cafeteros adquieren herramientas para la administración eficiente de sus fincas y negocios relacionados con el café. Aprenden sobre la planificación financiera, el manejo de costos, venta y la

comercialización de cafés especiales. De esta manera, se les capacita para que puedan gestionar de manera efectiva sus operaciones y sean capaces de competir en mercados nacionales e internacionales.

Así mismo, se promueve el análisis físico y sensorial del café, lo cual es fundamental para evaluar la calidad del grano. Los jóvenes participan en talleres de catación, aprendiendo a identificar las características sensoriales del café, como su aroma, sabor, acidez, cuerpo y retrogusto. Esta habilidad les permite no solo mejorar la calidad de su producto, sino también diferenciarse en mercados que valoran la calidad superior del café, como el mercado de cafés especiales.

Se les refuerza la importancia de contar con un sistema institucional y gremial cafetero, que los respalde y acompañe en este proceso. Así mismo, brinda espacios estratégicos y especializados como los son, las instalaciones de Cenicafé (Centro Nacional de Investigaciones de Café), el Comité de Cafeteros de Santander y el Laboratorio de Calidades del Comité Departamental, donde los jóvenes tienen acceso a conocimientos técnicos de alto nivel, experiencias prácticas y acompañamiento por parte de profesionales expertos en cada área de formación. Al finalizar la capacitación, los jóvenes tienen la oportunidad de aplicar lo aprendido directamente en sus unidades productivas.

### **(III) Seguridad Alimentaria:**

Este componente pretende garantizar la seguridad alimentaria en las fincas de los jóvenes caficultores, promoviendo prácticas agrícolas diversificadas y sostenibles que aseguren el autoconsumo y mejoren la calidad de vida de las familias. En este proceso, el joven podrá aplicar

proyectos productivos asociados al sostenimiento de gallinas ponedoras o cultivos pancoger tales como el maíz y/o frijol y/o cítricos.

#### **(IV) Comercialización:**

Este componente pretende fortalecer los procesos de comercialización del café producido por los jóvenes, conectándolos con mercados que valoren la calidad y la sostenibilidad, y fomentando estrategias de diferenciación, asociatividad y acceso a certificaciones que generen mejores oportunidades de ingreso.

En este proceso, los jóvenes tendrán acompañamiento para constituir sus emprendimientos asociados al café, creando su propia marca o vinculándolos a asociaciones cafeteras, así mismo, podrán participar en ferias de cafés especiales o de alta diferenciación, catación y barismo, abriéndoles las puertas a mercados nacionales e internacionales.

#### **Aliados estratégicos:**

Efico Foundation, Colruyt Group Foundation, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Instituciones Educativas Rurales, Fondo Nacional del Café, Sena, Gobernación de Santander, Instituciones educativas rurales, Comité Santander, Jóvenes cafeteros y sus familias.

#### **Población beneficiada:**

350 jóvenes cafeteros y sus familias.

**Criterios de Selección:**

Para que el joven pueda ingresar al proyecto, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Tener entre 14 a 28 años.
2. Debe contar con la disponibilidad de un terreno cafetero, como mínimo de una hectárea, si el terreno no está a su nombre, debe estar a nombre de alguno de sus padres o abuelos, y debe contar con un acuerdo de voluntades entre padres e hijos donde se comprometan a disponer de este terreno para el desarrollo del proyecto.
3. Debe ser hijo de caficultor o nieto.
4. El joven debe vivir con su núcleo familiar.
5. El joven debe vivir en zona rural.
6. El joven debe estudiar en una escuela rural.
7. El joven debe ver la caficultura como proyecto productivo.
8. El joven debe presentar una Carta de intención de participar en el proyecto, donde justifique y demuestre los puntos anteriormente mencionados.

**Indicadores de seguimiento:**

1. Lograr que los jóvenes rurales establezcan cultivos de café como proyectos productivos

**1.1. Estrategia:**

- Establecimiento de cultivos, iniciando por los germinadores que le permitan al joven sembrar 150.000 plantas café al año, con un adecuado manejo integrado del cultivo,

conservando los recursos naturales. En los 3 años, se busca que se siembren un total de 450.000 plantas de café por los jóvenes participantes del proyecto.

### **1.2. Indicadores de monitoreo:**

- N° de plantas de café sembradas / Joven.
- N° de plantas de café sembradas / Municipio.
- N° de hectáreas establecidas / Joven.
- N° de hectáreas establecidas / Municipio
- N° de cultivos de café establecidos / N° de cultivos de café planeados
- N° de análisis de suelos realizados / N° de análisis de suelos planeados

2. Capacitar a los jóvenes cafeteros en el manejo agronómico del cultivo, cosecha, poscosecha, calidad, comercialización y certificación de café:

### **2.1. Estrategia:**

- Capacitación en germinadores, almácigos, siembra, sostenimiento de café.
- Capacitación en Buenas Prácticas de Beneficio (BPB).
- Capacitación en Calidad de Café
- Capacitación en certificación de café especial, con los diferentes sellos.
- Capacitación en comercialización de café.

### **2.2. Indicadores de monitoreo:**

- N° de asistentes a capacitación en Germinadores, almácigos, siembra, sostenimiento de café / N° de asistentes planeados a capacitación en Germinadores, almácigos, siembra, sostenimiento de café
- N° de asistentes a capacitación en BPB / N° de asistentes planeados a capacitación en BPB
- N° de asistentes a capacitación en Calidad de Café, Certificación de café especial con los diferentes sellos y Comercialización de café / N° de asistentes planeados a capacitación en Calidad de Café, Certificación de café especial con los diferentes sellos y Comercialización de café.

### 3. Fortalecer las capacidades de los Jóvenes en liderazgo, emprendimiento y asociatividad.

#### **3.1. Estrategia:**

- Capacitación en liderazgo, emprendimiento y asociatividad

#### **3.2. Indicadores de monitoreo:**

- N° de asistentes a capacitación en Liderazgo, Emprendimiento y Asociatividad. / N° de asistentes planeados a capacitación en Liderazgo, Emprendimiento y Asociatividad.

### 4. Promover la seguridad alimentaria en las fincas de los jóvenes cafeteros.

**4.1. Estrategia:**

- Motivar a los Jóvenes para establecer cultivos de pancoger, en asocio con café (maíz, frijol y/o cítricos) y gallinas.

**4.2. Indicadores de monitoreo:**

- N° de Jóvenes con gallinas o cultivos de pancoger que promuevan la Seguridad Alimentaria / N° de Jóvenes que planean cultivar gallinas o pancoger que promuevan la Seguridad Alimentaria.

**Resultados esperados (Jóvenes beneficiarios del proyecto):**

- Se espera que los jóvenes rurales cafeteros estén en capacidad de tener emprendimientos con sistemas productivos cafeteros, rentables y sostenibles con el medio ambiente, como modelos de negocio escalables, siendo agentes de cambio en sus comunidades cafeteras.
- Lograr que los jóvenes estudiantes activos en el sistema escolar establezcan cultivos de café en ciclos de producción, logrando 4.500 plantas de café establecidas con adecuado manejo agronómico y ambiental.
- Capacitar a los jóvenes cafeteros en germinadores, almácigos, siembra, renovación, sostenimiento, manejo agronómico del cultivo, cosecha, poscosecha, calidad, comercialización y certificación de café.
- Motivar a los jóvenes cafeteros a determinar la calidad del café producido en la finca cafetera, participando en concursos de calidad de café municipales, departamentales y nacionales.

- Fortalecer las habilidades de los jóvenes cafeteros, con capacitaciones en liderazgo, emprendimiento y asociatividad.
- Lograr que los jóvenes cafeteros implementen estrategias que promuevan la Seguridad Alimentaria en las fincas cafeteras y sus comunidades.
- Lograr que los jóvenes se incorporen formalmente como profesionales cafeteros, ingresando al Sistema de Información Cafetera, SICA.

## Resultados

Después de aplicar la metodología propuesta para realizar el estudio del caso “Una nueva generación de empresarios cafeteros...”, se observa que la calificación consolidada alcanza un valor de 90%, lo que representa un alto cumplimiento de los factores identificados y que aportan de forma significativa al relevo generacional en la caficultura.

El nivel alto de cumplimiento establecido para el proyecto se relaciona a que este se alcanzó un total de 100 puntos en cinco de los siete factores evaluados, considerando que al revisar los objetivos, estrategias, actividades y resultados de la implementación de proyecto se trabaja en los cuatro aspectos que califican los factores asociados a: la identificación y motivación hacia la agricultura, la educación técnica y formación especializada, el acceso a recursos productivos y financiamiento, los modelos cooperativos, asociativos y comunitario y la efectiva comunicación intergeneracional y familiar.

Por otra parte, se observa que el cumplimiento de los dos restantes factores de éxito relacionados con la viabilidad económica y rentabilidad y el apoyo institucional y políticas públicas específicas, aunque no alcanzaron un cumplimiento total de los aspectos, están considerandos dentro del proyecto. Todo el detalle de la evaluación del cumplimiento del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros...” de los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura se presenta en el Anexo A.

**Tabla 4** Evaluación del proyecto frente a los factores de éxito en relevo generacional en la caficultura

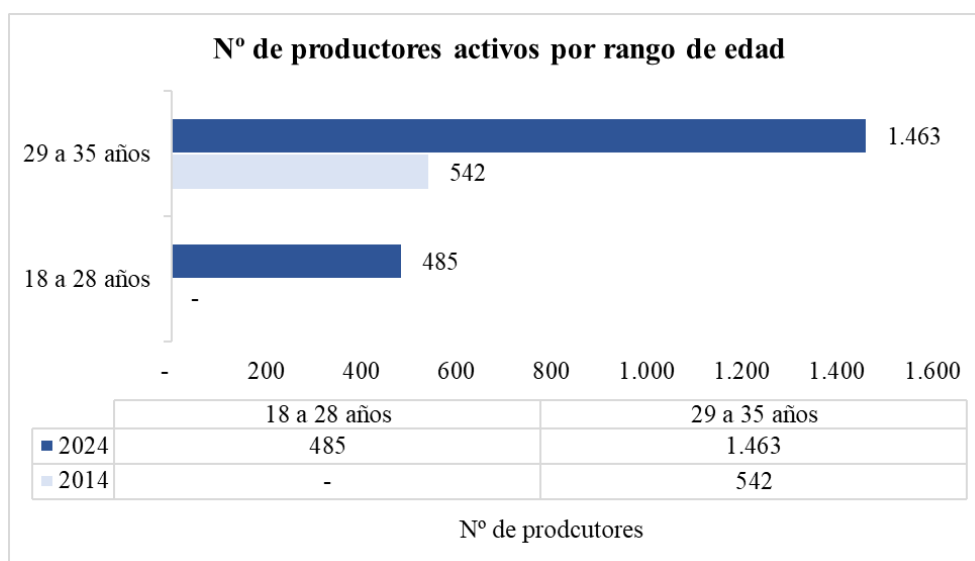
No	Factor de éxito en relevo generacional en agricultura	Peso (%)	Aspectos Total	Calificación Factor (%)
I	Identificación y motivación hacia la agricultura	20	100	20
II	Educación técnica y formación especializada	20	100	20
III	Viabilidad económica y rentabilidad	20	75	15
IV	Acceso a recursos productivos y financiamiento	15	100	15
V	Apoyo institucional y políticas públicas específicas	10	50	5
VI	Modelos cooperativos, asociativos y comunitario	8	100	8
VII	Efectiva comunicación intergeneracional y familiar	7	100	7
Cumplimiento de factores de éxito				<b>90%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Impacto observado en jóvenes cafeteros:

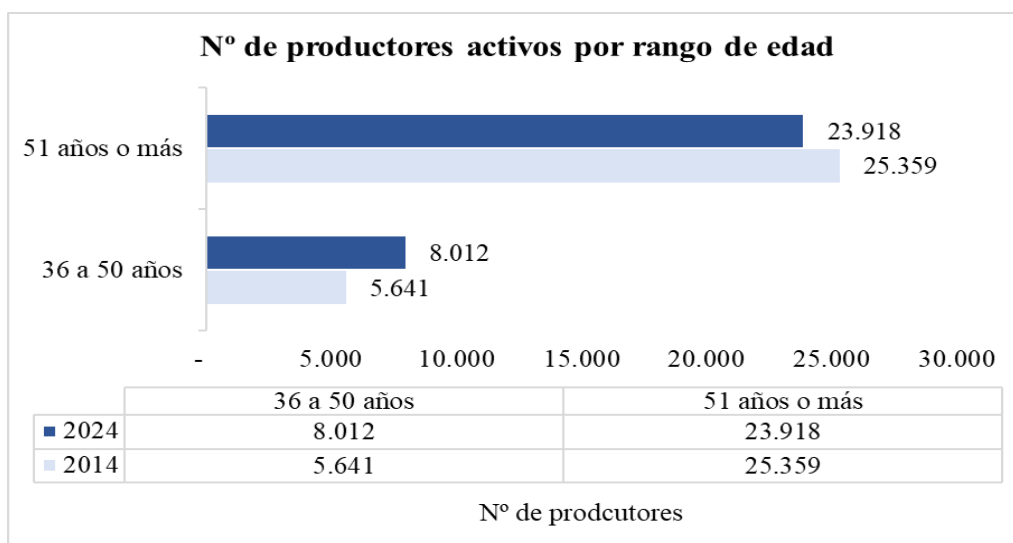
La población cafetera registrada formalmente en el SICA mayor a 51 años, paso de 80% en el 2014 a 71% en el 2024, para este mismo periodo el comportamiento de los jóvenes entre los 18 y 28 años, paso de 0% a 1,5%, generando un cambio en la edad promedio de los productores que paso de 62,8 a 57,7. En la Figura 5 Productores activos por rango de edad, entre los 18 a 35 años (2014-2024), y Figura 6 Productores activos por rango de edad, mayores de 36 años (2014-2024), se puede observar dicho comportamiento, en donde se evidencia un incremento en la población joven, de 0 a 485 jóvenes registrados formalmente como caficultores y se refleja una disminución del 9% de los caficultores mayores a 51 años.

**Figura 5** Productores activos por rango de edad, entre los 18 a 35 años (2014-2024).



*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

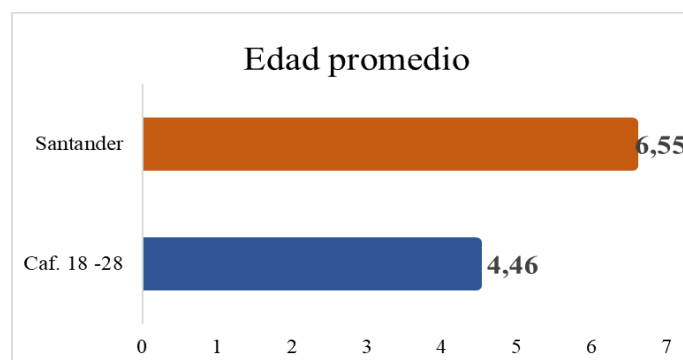
**Figura 6** Productores activos por rango de edad, mayores de 36 años (2014-2024).



*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, se observa que la edad promedio del cultivo del departamento es de 6,55 años y de 4,46 años para cultivos de jóvenes caficultores (Figura 7 – Edad promedio del cultivo del departamento vs los caficultores jóvenes), esto está relacionado con que los jóvenes tienden a tener cultivos más nuevos y aplican en sus cultivos las buenas prácticas agrícolas. El 75.5% de las fincas en manos de los jóvenes del departamento han experimentado renovación de cafetales entre el 2020 al 2024.

**Figura 7** Edad promedio del cultivo del departamento vs los caficultores jóvenes.



*Nota:* Datos tomados del software SICA. Fuente: Elaboración Propia.

La diferencia de las características sociodemográficas para el año 2024 del total de los productores del departamento con los productores jóvenes se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5** Enfoque diferencial del departamento vs los jóvenes entre 18 a 28 años (2024)

<b>Característica sociodemográfica</b>	<b>Total Jóvenes &lt;18 &gt;28 años</b>	<b>Total Departamento</b>
Total de productores	485	33.878
Edad Promedio	25,2	54,7
% Productores adultos mayores	-	70,6%
Años de escolaridad promedio del productor	12,6	5,81
% Tenencia de tierras (Propiedad)	41,03%	52,29%
% Tenencia de tierras (Posesión)	36,54%	33,6%
% Tenencia de tierras (Arrendamiento o Leasing)	21,79%	13,3%
% Tenencia de tierras (Otros)	0,64%	0,80%
<b>Característica del Cultivo</b>		
Área sembrada en café (Ha)	669	55.699
Nº Fincas Cafeteras	549	39.293
Edad promedio del café	4,46	6,55
% de productores que viven en la ruralidad (clasificación DANE)	77,9%	75,8%
% de productores que han permanecido en la caficultura desde periodos previos al 2011	0,1%	52,7%
% de productores que ingresaron a la caficultura entre 2011 y 2023	48,7%	39,8%
% de productores que ingresaron a la caficultura entre 2024 y 2025	51,2%	7,4%

*Nota:* Datos tomados de los softwares SICA; SIHC. Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, la dinámica de ingreso y salida de la caficultura en Santander ha sido proporcional, entre el 2011 y el 2023 ha salido el 41% de la población cafetera, pero en este mismo periodo el ingreso de nuevos caficultores representa el 43%, reemplazando la totalidad de caficultores que salieron de la actividad cafetera, y el 57% de los caficultores ha permanecido fiel a esta actividad (Córdoba Currea et al., 2025).

El ingreso se da cuando nuevos actores se incorporan a la caficultura, ya sea por empalme generacional, migración rural-rural o urbana-rural, la salida cuando los caficultores abandonan la actividad, ya sea por razones de edad, baja rentabilidad de la actividad cafetera, ausencia de empalme familiar, presión del mercado de tierras u otras causas y la permanencia cuando los productores deciden continuar en la caficultura, fortaleciendo su conexión con el sector (Córdoba Currea et al., 2025, p. 5).

El ingreso de los nuevos productores proviene principalmente de la población rural del mismo municipio, sin embargo, 29 de cada 100 (29%) caficultores que entran a la caficultura, llegan por un proceso de relevo generacional de hogares que previamente se dedicaban a la caficultura y el restante (71%) corresponde, a una población que no pertenecía a un hogar cafetalero. Del 29%, el 8,3% proviene de un relevo generacional joven, es decir de 18 a 28 años; el 5,6% de un relevo generacional joven adulto, es decir de 29 a 35 años y el 14,6% mayores de 35 años (Córdoba Currea et al., 2025).

Se ha identificado que muchos de los nuevos caficultores ingresan a la actividad cafetera con una edad promedio de 40 años luego de recibir su formación académica en la ciudad o municipio intermedio, aunque ingresan en una edad no joven, cumplen un papel fundamental en el relevo generacional y también requieren ser atendidos para que se mantengan en el sector (Córdoba Currea et al., 2025).

Para el caso del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros...” la edad promedio actual es de 18,5 años. Siguiendo los patrones normales, estos jóvenes hasta en unos 12 años en promedio regresarían al campo, sin embargo, este proyecto les ha permitido ingresar a la caficultura desde temprana edad, pues ingresaron al proyecto en una edad promedio de 14 años, lo que ha generado que el 84% de las fincas cafeteras en manos de los jóvenes del proyecto registren renovación de cafetales entre el 2018 y 2024, así mismo, 114 fincas cafeteras se mantengan activas (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025b).

Para estos jóvenes el café ha fortalecido su vínculo con la tierra y deseo de seguir trabajando en ella, así como darle continuidad a la tradición familiar, ya que el 57% vive en un hogar tradicional y el 68% vive en un hogar cafetero, en donde el 89% de ellos es hijo, el 3% nieto y el restante jefe de hogar y el 93% vive en zona rural. Sin embargo, viven en condiciones de vulnerabilidad extremas, el 95% tiene déficit cualitativo en la vivienda y el 42% se encuentra en pobreza multidimensional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025b).

## Discusión

Al estudiar el caso “Una nueva generación de empresarios cafeteros...” se evidencia que este contribuye al relevo generacional en la caficultura de Santander al promover la vinculación desde temprana edad de los jóvenes a la caficultura y la cadena de valor del café, a través de la motivación, la educación técnica, acceso a recursos productivos, la generación de una fuente de ingresos sostenibles, determinando un grado de concordancia del 90% de cumplimiento total de los siete factores de éxito identificados y que aportan de forma significativa al relevo generacional en la caficultura, llegando a cumplir a totalidad cinco de ellos: identificación y motivación hacia la agricultura, la educación técnica y formación especializada, el acceso a recursos productivos y financiamiento, los modelos cooperativos, asociativos y comunitario y la efectiva comunicación intergeneracional y familiar.

El caso evidencia un impacto positivo al involucrar entre 2014 a 2024 alrededor de 350 jóvenes a lo largo de los cuatro ciclos ejecutados, con una edad promedio de 18,5 años, de los cuales solo el 20% está registrado en SICA (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2025a), esto puede deberse a que para inscribirse en el sistema se debe tener una edad mínima de 18 años. A nivel departamental, en este mismo periodo de tiempo, se observó un avance en la incorporación de jóvenes entre los 18 a 28 años en el sector cafetero, considerando el aumento de 0 a 485 productores y una disminución en la edad promedio del caficultor de 62,8 a 57,7 años, así mismo, disminuyó la edad promedio del cultivo, que paso de 7,2 a 6,55 en este mismo periodo, lo cual muestra un proceso de rejuvenecimiento del sector.

Según algunos autores, como Leibovich y colaboradores, estas dos últimas variables (edad promedio del caficultor y la edad promedio del cultivo) se correlacionan entre sí, entre más años tenga al caficultor, mayor edad será la de su cultivo, evidenciando un comportamiento vegetativo del sector cafetero (Leibovich et al., 2022).

La sostenibilidad y continuidad de las fincas cafeteras hacen parte de los deseos de las nuevas generaciones, muchos quieren y buscan seguir cultivando la tierra, sin embargo, entre más jóvenes son, su visión se enfoca básicamente en la administración de las fincas en un futuro, o supervisando las actividades diarias. (Jiménez Barbosa et al., 2019, p. 81; Leibovich et al., 2022).

Los resultados descritos, se pueden articular con el factor de identificación y motivación hacia la agricultura toda vez que, al revisar los resultados de la encuesta a los participantes del caso de estudio, se identifica que más del 90% de los jóvenes desde que ingreso al proyecto perciben la caficultura como una actividad más atractiva, su labor como caficultor más valiosa para la comunidad, lo que ha fortalecido su vínculo con la tierra y el deseo de seguir trabajando en ella. Así mismo, ven en el campo una oportunidad para crecer y tener futuro, confirmando que el caso a través de los aprendizajes y experiencias positivas a temprana edad refuerzan la identidad como caficultor y fortalecen la decisión de los jóvenes de permanecer en el sector.

Sumado a lo anterior, con relación a los patrones que motivan a los caficultores a permanecer en la actividad y a los nuevos a ingresar (Córdoba Currea et al., 2025), los jóvenes participantes del proyecto identificaron con mayor representatividad los siguiente tres: 1. el 32 % de los participantes mencionaron la rentabilidad del negocio cafetero, 2, el 23% indicó que es por

el aprovechamiento de los recursos propios y familiares, 3. el 18% el logro de tener una mayor autonomía laboral.

Con relación al factor de educación técnica y formación especializada, se observó una notable diferencia a nivel educativo entre los jóvenes del proyecto y el promedio departamental, la brecha es marcada, los participantes promedian 12,6 años de escolaridad frente a los 5,81 años registrados en el departamento. Este dato se refuerza al constatar que el 99% de los participantes han alcanzado al menos el nivel de secundaria o estudios superiores, y el 58,8% se encuentra estudiando actualmente. Por tanto, se puede inferir que la valoración de la educación es un rasgo distintivo de este grupo, lo cual se conecta directamente con este segundo factor de éxito identificado, considerándose una de las fortalezas del caso en estudio.

El caso de estudio alcanzó un valor de alta alineación con el factor de acceso a recursos productivos y financiamiento considerando que mientras el joven se encuentra vinculado al proyecto tiene acceso al terreno, insumos, equipos y subsidios que permite que de inicio al cultivo de café. De acuerdo con la información obtenida de los jóvenes participantes del proyecto, el 78.7% indicó que la participación en el proyecto le permitió o facilitó el uso de forma permanente de tierra para el cultivo y el 75.4% indicó que ha accedido a recursos productivos. A nivel departamental se observó que los jóvenes tienen un mayor porcentaje en la tenencia de tierras por posesión, arrendamiento o leasing frente al porcentaje de todos los productores del departamento. No obstante, a lo anterior, es de resaltar que el proyecto solo considera el acompañamiento del

joven por un ciclo, aproximadamente 3 años, lo que se considera puede repercutir en la sostenibilidad de la actividad.

Por otro lado, asociado al factor de modelo cooperativo, asociativo y comunitario es de resaltar que el caso impulsa la inclusión de los jóvenes en la FNC a partir de la experiencia que viven y el conocimiento que adquieren sobre esta asociación y de otras instituciones que participan en el proyecto, identificando los beneficios de los modelos cooperativos o asociativos para producir y vender de manera conjunta el café, así como, poder acceder al servicio de garantía de compra de la FNC. Lo anterior soporta que el 82% de los participantes consideran que el participar en asociaciones ha sido efectivo para organizarse y mejorar la comercialización del café. Así mismo, en los jóvenes se ha mejorado la percepción de la caficultura como una forma de progresar en la economía del hogar, continuar con la educación y tener una forma de independizarse.

El acompañamiento de los padres y abuelos de los jóvenes es crucial en este proceso, del análisis sociodemográfico de beneficiarios del proyecto se identificó que el 89% de los jóvenes son hijos de caficultores y el 57,2% de los hogares de los jóvenes pertenece a un hogar tradicionales, lo que conecta con el séptimo factor de éxito relacionado con la efectiva comunicación intergeneracional y familiar, donde el proyecto involucra el compromiso de padres o acudientes en acompañar y guiar al joven en su actividad de producción, de tal forma que hay una transmisión de conocimiento de cultivo de la tierra lo que se podría entender como un impulso en la planificación del relevo generacional a partir de la experiencia del joven y el involucramiento de la familia.

En la evaluación del factor de éxito de viabilidad económica y rentabilidad el caso de estudio no logró una alta concordancia, toda vez que no involucra la generación de economías de escalas en ninguno de sus componentes. Además, de acuerdo con la información obtenida de los participantes del proyecto, el 53% tiene un cultivo de café actualmente, y solo aproximadamente un 2% está al frente del cultivo del café después de participar en el proyecto, de lo cual se puede inferir que los resultados del proyecto son altamente sostenibles durante el tiempo o ciclo en el cual se mantiene el apoyo al participante. No obstante, el proyecto permite al joven contar con un cultivo de café en etapa productiva que genere ingresos de una fuente sostenible y lícita, se apoye el establecimiento del componente de seguridad alimentaria en su finca y la participación en eventos que fortalezcan el proceso de comercialización del producto.

Con relación al factor de apoyo institucional y políticas públicas específicas, tampoco alcanzo un alto nivel de concordancia, aunque el proyecto promueve el ingreso de jóvenes a la caficultura y fomenta la participación de entidades públicas y privadas, este no incide en las políticas públicas estructurales que permitan superar las barreras principales de la agricultura a nivel departamental y nacional, las cuales son necesarias para promover y asegurar el relevo generacional en la caficultura, de tal forma que conlleve a la sostenibilidad de los logros alcanzados con la ejecución de proyectos puntuales como los del presente este caso de estudio.

Asociado a los dos últimos factores analizados y relacionándolos con los datos presentados en el análisis sociodemográfico de las participantes del caso, en el cual el 42% de jóvenes se encuentran en pobreza multidimensional y el 95% con déficit cualitativo en vivienda, se idéntica

que aunque el caso evaluado impulsa la participación de jóvenes, la educación y el fortalecimiento de la producción, aun se requiere un acompañamiento institucional más amplio que aborde la calidad de vida sobre todo en el contexto rural para complementar el proceso de relevo generacional y su sostenibilidad.

Un aspecto importante en la discusión es el relacionado con la dinámica de entrada de los caficultores, en la última década, observándose que hay una participación importante en el relevo generacional de nuevos caficultores que no provienen de hogares cafeteros y que los jóvenes adultos (28 a 35 años) y adultos (mayores de 35) representan una parte significativa de los nuevos caficultores.

Finalmente, los hallazgos de la evaluación de la alineación del caso a los factores de éxito en relevo generacional en la agricultura permiten concluir que el mismo contribuye de una manera significativa al relevo generacional en la caficultura del Santander al trabajar en la motivación hacia la caficultura, la educación técnica, el acceso a recursos productivos, la asociatividad y la comunicación efectiva en la familia.

Al analizar el caso frente a las orientaciones y recomendaciones dadas por la OIC en el Informe sobre el Desarrollo del Café 2021, se observa una alta concordancia con la mayoría de estas toda vez que el diseño y resultados del proyecto muestran resultados en la motivación hacia la caficultura, la renovación de cultivos en las fincas, el acceso a recursos productivos, entre otros, sin embargo, en relación con la orientación de invertir en investigación, vigilancia, evaluación y

aprendizaje viables y en sistemas de extensión, la falta de un sistema de evaluación y seguimiento limita su alineación al modelo de gestión que incluya el aprendizaje institucional propuesto por OIC.

Además, parte de la información analizada fue obtenida de los participantes a través de encuestas aplicadas por la FNC, toda vez que no se cuenta con un mecanismo de monitoreo o con indicadores verificables de productividad, ingresos o sostenibilidad económica y liderazgo, con lo cual pareciera que el proyecto se ha enfocado en la ejecución de actividades más que en el análisis de información y de los efectos o impactos de este.

Considerando que el caso carece de un seguimiento sistemático a lo largo del tiempo que permita conocer cuál es la evolución de los jóvenes después de terminado el respectivo ciclo. Se recomienda contar con más información socio demográfica de los participantes para ser analizada y la inclusión de un monitoreo participativo donde los propios jóvenes, junto a aliados institucionales, participen en la recolección, análisis y uso de la información, con el fin de realizar un seguimiento riguroso del progreso de los jóvenes, identificar los aspectos que influyen en la permanencia del sector y el ajuste de actividades en los diferentes componentes del proyecto según las realidades y el contexto.

Finalmente, se observa que el caso “Una nueva generación de empresarios cafeteros ...” aporta al cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, entre los cuales se encuentran: el ODS 2, Hambre Cero, al promover la seguridad alimentaria en fincas de

los jóvenes caficultores; el ODS 4, Educación de calidad, al articular la formación técnica agronómica con el desarrollo de habilidades de liderazgo, emprendimiento y asociatividad como punto de partida en la preparación de los futuros empresarios cafeteros; el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, al promover ingresos dignos a través de la caficultura; el ODS 12, Producción y consumo responsables, al fomentar sistemas cafeteros basados en buenas prácticas agrícolas y ambientales.

De igual forma, se aporta al ODS 17, Alianzas para lograr los objetivos, al trabajar en cooperación entre instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, entre las cuales se encuentran: Efico Foundation, Colruyt Group Foundation, SENA, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Cenicafé, Instituciones educativas rurales, Comité Departamental de Cafeteros, entre otras. Esta red de cooperación fortalece el impacto y asegura que los jóvenes caficultores cuenten con acompañamiento técnico, social y productivo, durante el término del proyecto. Con todo lo anterior, se puede afirmar que el proyecto busca y contribuye a la generación de proyectos de vida de los jóvenes caficultores santandereanos de una forma sostenible, alineándose a los principios de la Agenda 2030.

## Conclusiones

El café representa un eje productivo para el departamento, siendo uno de los principales movilizadores del PIB agrícola departamental y la base económica de la mayoría de sus municipios. Esta agroindustria, caracterizada por la calidad y diferenciación de su producto, ha trabajado por la rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo, constituyendo la trazabilidad y sustento de las familias cafeteras.

El punto de partida del presente estudio fue la identificación de la baja incorporación de jóvenes activos a la caficultura y la alta concentración de caficultores en edades superiores a los 51 años. Para abordar esta problemática de relevo generacional, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura académica nacional e internacional

Tras la identificación de la baja participación de jóvenes activos en la caficultura y el alto número de caficultores mayores de 51 años, siendo este el punto de partida de análisis para abordar la problemática de relevo generacional. Se llevó a cabo una revisión de la literatura académica nacional e internacional sobre el relevo generacional en la agricultura. Dicha revisión permitió identificar siete factores clave de éxito, cuyo manejo es crucial para asegurar la permanencia juvenil en la actividad cafetera, los cuales están intrínsecamente ligados a los ámbitos personales, familiares, sociales, económicos y políticos:

i). Identificación y motivación hacia la caficultura. ii). Educación técnica y formación especializada. iii). Viabilidad económica y rentabilidad. iv). Acceso a recursos productivos y financiamiento. v). Apoyo institucional y políticas públicas específicas. vi). Modelos cooperativos, asociativos y comunitarios. y vii). Efectiva comunicación intergeneracional y familiar.

Estos factores de éxito se evaluaron en el proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander”, el cual va dirigido a jóvenes rurales del departamento, que se encuentran en un núcleo familiar cafetero, con el propósito de incorporarlos en la caficultura y que la vean como un proyecto de vida, que les permite construir tejido social y arraigo en su territorio.

En este sentido, el análisis de alineación del proyecto con los factores de éxito previamente identificado determinó un grado de concordancia del 90%. Este elevado nivel de alineación evidencia que la estrategia del proyecto se enfoca en la vinculación temprana de los jóvenes a la actividad cafetera, principalmente a través de: la motivación, la educación técnica y formación especializada, acceso a recursos productivos, generación de una fuente de ingresos sostenible, garantía de compra de café mediante el modelo cooperativo y asociativo de la FNC, fomento de la identidad cafetera y la integración familiar en el proceso productivo.

La evaluación realizada no solo confirmó la alineación estratégica del proyecto, sino que también evidencio las motivaciones que impulsan a las nuevas generaciones a vincularse con la actividad cafetera, permitiendo una mejor comprensión de las dinámicas y edades de ingreso al sector.

Por lo anterior, este hallazgo subraya la necesidad de diseñar estrategias de intervención diferenciadas que aborden la diversidad de perfiles etarios dentro de la caficultura. Es crucial reconocer que el concepto de relevo generacional no debe limitarse exclusivamente a jóvenes menores de 28 años, sino que debe incluir a productores de edades intermedias, como los adultos jóvenes (cerca de los 40 años), que representan una dinámica de ingreso prevalente a nivel nacional.

Finalmente, desde las perspectivas de liderazgo y sostenibilidad, este caso de estudio confirma la importancia de fortalecer el liderazgo colectivo y comunitario. Resulta fundamental promover la participación de las nuevas generaciones, tanto jóvenes como adultos jóvenes, en la definición de proyectos productivos sostenibles y en los procesos de toma de decisiones en el ámbito regional.

## Recomendaciones

A pesar de la alta alineación del proyecto con los factores de éxito para el relevo generacional en la agricultura, se proponen las siguientes recomendaciones para maximizar su impacto y eficiencia a nivel regional:

Optimizar la focalización y cobertura: Se recomienda a la FNC optimizar la focalización de los beneficiarios para generar un mayor impacto en un plazo más corto. Esto implica, por un lado, ampliar la cobertura del proyecto para incrementar el número de jóvenes activos, lo que se correlaciona con la reducción de la edad promedio en la caficultura. Por otro lado, se debe ampliar el rango de acción para incluir a otro grupo etario como son los jóvenes adultos, reconociendo su dinámica de ingreso al sector.

Impulsar la equidad en acceso a recursos productivos: se recomienda a la FNC, implementar acciones concretas que promuevan una mayor equidad para los jóvenes en el acceso a créditos y aborden activamente estrategias para eliminar las barreras estructurales asociadas a políticas públicas. Esto puede lograrse mediante el establecimiento de alianzas con entidades financieras de impacto, facilitando líneas de crédito y financiamiento alternativo específicamente diseñadas para los jóvenes caficultores.

Finalmente, para futuros proyectos, es clave la incorporación sistemática de mecanismos de monitoreo y evaluación de impacto. Esto es fundamental para generar aprendizaje institucional,

facilitar la toma de decisiones basada en evidencia y, consecuentemente, potenciar la capacidad de replicar experiencias exitosas en otras regiones productoras del país.

## Referencias

- Altieri, M. A. (1995). *Agroecology: The science of sustainable agriculture* (2nd ed). Westview Press; IT Publications.
- [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780429964015\\_A37550770/preview-9780429964015\\_A37550770.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780429964015_A37550770/preview-9780429964015_A37550770.pdf)
- Coopmans, I., Dessein, J., Accatino, F., Antonioli, F., Bertolozzi-Caredio, D., Gavrilesco, C., Gradziuk, P., Manevska-Tasevska, G., Meuwissen, M., Peneva, M., Pettitt, A., Urquhart, J., & Wauters, E. (2021). Understanding farm generational renewal and its influencing factors in Europe. *Journal of Rural Studies*, 86, 398-409.
- <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.06.023>
- Córdoba Currea, C. C., Leibovich, J., Izquierdo, J. M., Guataquí, J. C., Méndez Buitrago, J. D., Gómez Guerra, V., & Gil Tellez, J. A. (2025). La caficultura en movimiento [Archivo no publicado]. *Ensayos de Economía Cafetera*, 39(1).
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Documento CONPES 4040: Pacto Colombia con las juventudes: Estrategia para fortalecer el desarrollo integral de la juventud*.
- <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4040.pdf>
- Eficio Foundation. (2022). *Formulación Proyecto «Una nueva generación de empresarios, comprometidos con la producción y calidad del café» [Archivo no publicado]*.
- FAO. (2017). *Manual para la medición de emprendimientos rurales asociativos—MER*. FAO.
- <https://www.bing.com/search?pglt=425&q=MANUAL+PARA+LA+MEDICI%C3%93N+DE+EMPREDIMIENTOS+RURALES+ASOCIATIVOS+->

+MER&cvid=80ffab56e0114bc1a78770e9f3abc46c&gs\_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFGD  
 syBggAEEUYOzIHCAEQ6wcYQNIBCDE3ODhqMGoxqAIAAsAIA&FORM=ANNTA1  
 &PC=LCTS

FAO. (2022). *Plan de acción relativo a la juventud rural*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc0583es>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021). Demografía, inclusión social y pobreza de los hogares cafeteros (1993-2020). *Ensayos de Economía Cafetera*, 34(1), 7-34. <https://doi.org/10.38141/10788/034-1-1>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2024). *Informe de Gestión 2023*. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

<https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2024/05/Informe-del-Gerente-2023.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025a). *Análisis de la aplicación de los factores de éxito de relevo generacional a los beneficiarios del proyecto «Una nueva generación de empresarios, comprometidos con la producción y calidad del café» [Archivo no publicado]*.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025b). *Análisis sociodemográfico de beneficiarios del proyecto «Una nueva generación de empresarios cafeteros, comprometidos con la productividad y calidad del café en el departamento de Santander» del 2014 a 2025 [Archivo no publicado]*.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025c). *Café de Santander*. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. <https://santander.federaciondefcafeteros.org/cafe-de-santander/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025d). *Informe de Gestión 2024*.

<https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2025/06/Informe-de-Gestion-FNC-2024.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025e). *Plan operativo familias cafeteras [Archivo no publicado]*. FNC.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2025f). *Tablero para la gestión de alianzas y proyectos [Archivo no publicado]*. FNC.

Gaitán Bustamante, Á. L., Rivillas Osorio, C. A., Castro Caicedo, B. L., & Cristancho Ardila, M.

A. (2013). Manejo integrado de enfermedades. En *Manual del cafetero colombiano: Investigación y tecnología para la sostenibilidad de la caficultura* (Vol. 2, pp. 143-178). Cenicafé. [https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/4338/1/cenbook-0026\\_22.pdf](https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/4338/1/cenbook-0026_22.pdf)

Giovannucci, D., Potts, J., Killian, B., Wunderlich, C., Schuller, S., Soto, G., Schroeder, K., Vagneron, I., & Pinar, F. (2008). *Seeking Sustainability: COSA Preliminary Analysis of Sustainability Initiatives in the Coffee Sector*. Committee on Sustainability Assessment (COSA). [https://thecosa.org/wp-content/uploads/2013/07/COSA\\_Seeking\\_Sustainability.pdf](https://thecosa.org/wp-content/uploads/2013/07/COSA_Seeking_Sustainability.pdf)

Gliessman, S. R. (2014). *Agroecology: The Ecology of Sustainable Food Systems, Third Edition*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b17881>

González Osorio, H., Sadeghian Khalajabadi, S., & Jaramillo Robledo, Á. (2014). *Épocas recomendables para la fertilización de cafetales*. Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé). <https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/498/3/avt0442.pdf>

- Grupo Banco Mundial. (2025). *Empleos en la agricultura (% del total de empleos)*. Grupo Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.AGR.EMPL.ZS>
- International Coffee Organization. (2021). *Coffee Development Report 2021: Investing in youth for a resilient and sustainable coffee sector*. International Coffee Organization. <https://www.icocoffee.org/wp-content/uploads/2022/11/coffee-development-report-2021.pdf>
- Jha, S., Bacon, C. M., Philpott, S. M., Méndez, V. E., Läderach, P., & Rice, R. A. (2014). Shade Coffee: Update on a Disappearing Refuge for Biodiversity. *BioScience*, *64*(5), 416-428. <https://doi.org/10.1093/biosci/biu038>
- Jiménez Barbosa, W. G., De La Portilla, E., Basante, A. Y., Zúñiga, L. A., Zambrano, D. F., Rojas, J. S., & Delgado, R. A. (2019). Relevo generacional para la continuidad de producción cafetera familiar. Caso municipio de Albán, Nariño-Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, *10*(1), 67-92.
- Jorge Martín, R., & Portela Fernández, J. (2025). Valor añadido, supervivencia agraria y relevo generacional.: Un estudio de caso: la ganadería ovina para la elaboración de queso en el Hierro, Canarias. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, *58*. <https://doi.org/10.54571/ajee.683>
- Leibovich, J., Sánchez, L. M., Marín, Y. A., Córdoba, C. C., Méndez, J. D., & Izquierdo, J. M. (2022). Proyección de productores y de la población en hogares cafeteros a 2050. *Ensayos de Economía Cafetera*, *35*(1), 9-95. <https://doi.org/10.38141/10788/035-1-1>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Perfiles Económicos Departamentales: Departamento de Santander*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios->

economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/santander/2024/diciembre-2024/oee-fld-perfil-departamental-santander-19dic24.pdf.aspx

ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*

«*Nuestro futuro común*» (Informe No. A/42/427). Naciones Unidas.

[https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)

Organización Internacional del Café. (2022). *Resumen del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero de 2021. El futuro del café: Invertir en los jóvenes para la consecución de un sector cafetero resistente y sostenible*. <https://icocoffee.org/wp-content/uploads/2023/01/ed-2428c-overview-cdr-2021.pdf>

Perrachon Ariztia, J. (2011). Relevo generacional: ¿Cuándo deseo que ocurra? Consecuencias y posibles soluciones. *Revista Plan Agropecuario Uruguay*, 144, 30-33.

Ponte, S. (2005). *Estándares y sostenibilidad en el sector cafetero: Una aproximación global a la cadena de valor*. 31-83.

*Sistema de Información Cafetera—SICA*. (2025). [Software]. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. <https://sica.federaciondefcafeteros.org/login>

*Sistema de Información de los Hogares Cafeteros—SIHC*. (2025). [Software]. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. (2025). *Producto Interno Bruto PIB total 2024 y IV trimestre de 2024*. <https://upra.gov.co/sites/default/files/2025-04/PIB%20IV%20trimestre%202024.pdf>

- United Nations Environment Programme, International Union for Conservation of Nature, & World Wide Fund For Nature. (1991). *Caring for the earth: A strategy for sustainable living*. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/30889>
- Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: Framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), 519-549.  
[https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00010-5)
- World Coffee Research. (2025). *Farmer Profitability*. World Coffee Research.  
[https://worldcoffeeresearch.org/es/programs/farmer-profitability?utm\\_source](https://worldcoffeeresearch.org/es/programs/farmer-profitability?utm_source)

## Anexos

### Anexo A

#### Evaluación del proyecto objeto de estudio de caso “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del Café...”

A continuación, se presenta el detalle de la evaluación del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del Café...” frente a cada uno de los factores de éxito de relevo generacional en la agricultura, la valoración de los respectivos aspectos y las consideraciones que soportan el cumplimiento de cada aspecto evaluado.

<b>I. Identificación y motivación hacia la agricultura (20%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones de cumplimiento</b>
¿Da la oportunidad a los jóvenes de tener una experiencia positiva de la caficultura desde temprana edad?	Si	25	El proyecto permite participar a niños y jóvenes en edad escolar, a partir de los 12 años, en cada uno de los cuatro componentes del proyecto.
¿Trabaja o se refuerza la identidad de caficultor y su importancia?	Si	25	Según la Encuesta de Felicidad y Satisfacción 2020 realizada a más de 150 jóvenes participantes del proyecto, el 100% de los encuestados considera útil participar en el proyecto como el inicio para consolidar su proyecto de vida emprendiendo con café y por ende para consolidar su proyecto de vida en el sector agrícola.
¿Establece estrategias para reforzar en los jóvenes el arraigo a la tierra y a la caficultura?	Si	25	La encuesta aplicada en 2025, por la FNC a 122 jóvenes participantes del proyecto muestra que el 94% de los encuestados considera que el proyecto ha fortalecido el

			vínculo con la tierra y que el 90% considera la labor de caficultor valiosa para la comunidad.
¿Presenta la caficultura y su cadena de valor como una alternativa de estilo de vida y de oportunidad?	Si	25	Según la Encuesta de Felicidad y Satisfacción 2020 realizada a más de 150 jóvenes participantes del proyecto, la mayoría expresa que el proyecto les ayuda a mejorar la economía del hogar y como un soporte para la realización de estudios posteriores
Total: 100 puntos, se cumplen todos los aspectos evaluados para el factor.			

<b>II. Educación técnica y formación especializada (20%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones de cumplimiento</b>
¿Incluye formación técnica sobre la gestión integral de la cadena de valor del café? (producción, calidad, certificación y comercialización)	Si	25	El proyecto tiene un componente educativo que incluye capacitación en varios componentes de la cadena de valor del café.
¿La formación técnica comprende buenas prácticas y manejo ambiental en la caficultura?	Si	25	El componente educativo del proyecto contempla las buenas prácticas y el manejo ambiental en caficultura.
¿Prepara a los jóvenes en el desarrollo de habilidades de liderazgo, asociativas, entre otras?	Si	25	El componente educativo incluye el desarrollo de estas habilidades.
¿Permite a los jóvenes un aprendizaje experimental?	Si	25	El joven aplica los conocimientos adquiridos en el componente educativo a través de la ejecución del componente productivo, de esta forma el participante aprende estableciendo su propio cultivo de café.

---

Total: 100 puntos, se cumplen todos los aspectos evaluados para el factor.

---

<b>III. Viabilidad económica y rentabilidad de la actividad agrícola (20%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones de cumplimiento</b>
¿Garantiza que los jóvenes tengan ingresos estables mediante la caficultura?	Si	25	El proyecto permite que el joven al finalizar el ciclo cuente con un cultivo en etapa productiva, con una vida útil aproximada de 5 años.
¿Incluye la diversificación de la actividad de caficultura?	Si	25	Como parte del componente de seguridad alimentaria, se entrega al joven el apoyo para el establecimiento de cultivos de pancoger y gallinas.
¿Permite la vinculación o abre puertas nuevos mercados?	Si	25	El componente de comercialización del proyecto permite a los jóvenes participar en eventos como ferias de cafés especiales donde muestran la calidad del café para venderlo en otros formatos.
¿Genera económica de escalas o encadenamientos para la actividad que desarrollen los jóvenes caficultores?	No	0	El proyecto no involucra la generación de economía de escala en ninguno de sus componentes.
Total: 75 puntos, se cumple con tres de los cuatro aspectos del factor.			

<b>IV. Acceso a recursos productivos y financiamiento (15%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones</b>
¿Facilita el acceso de los jóvenes a tierras?	Si	25	El proyecto involucra que el familiar del joven participante ceda el terreno donde se desarrollará el establecimiento del cultivo.
	Si	25	Se entrega equipos como parte del componente productivo del proyecto.

¿Facilita el acceso de los jóvenes a equipos para el desarrollo de la caficultura?			
¿Facilita el acceso de los jóvenes a insumos necesarios para el desarrollo de la caficultura?	Si	25	Se entrega los insumos y equipos para el establecimiento y mantenimiento del cultivo, como parte del componente productivo del proyecto.
¿Facilita el acceso del joven a un financiamiento efectivo, oportuno y adaptado al entorno?	Si	25	El joven recibe un subsidio por parte de los financiadores nacionales e internacionales representado en las plantas e insumos para establecer el cultivo.
Total: 100 puntos, se cumplen los cuatro aspectos del factor			

#### V. Apoyo institucional y políticas públicas específicas (10%)

Aspecto por evaluar	Cumple	Puntos	Consideraciones
¿Aporta o apoya el establecimiento de políticas públicas que ayuden a superar las barreras principales (acceso a la tierra, financiamiento y servicios) que enfrentan los jóvenes en la caficultura?	No	0	El proyecto no presenta ningún componente o actividad enfocada en este aspecto.
¿Fortalece el apoyo institucional a los jóvenes caficultores?	Si	25	Es a través del apoyo de entidades e instituciones que es posible el desarrollo del proyecto.
	No	25	El componente productivo se desarrolla por ciclos, cada uno de 3 años aproximadamente,

¿Proporciona a los jóvenes asesoría y acompañamiento técnico?			durante este término se entrega lo necesario al joven para establecer su cultivo y se presta acompañamiento técnico a través de los promotores de desarrollo rural que establece el proyecto con este fin.
¿Impulsa la vinculación de los jóvenes en la formulación de políticas públicas y decisiones estratégicas en la caficultura?	No	0	El proyecto no presente ningún componente o actividad enfocada en este aspecto.
<b>Total:</b> 50 puntos, el proyecto en evaluación no aporta al establecimiento de políticas públicas ni vincula a los jóvenes en este tipo de políticas			

<b>VI. Modelos cooperativos, asociativos y comunitario (8%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones</b>
¿Impulsa la creación o inclusión de los jóvenes en modelos cooperativos, asociativos o comunitarios para caficultores?	Si	25	Se impulsa la inclusión de los jóvenes en la FNC a partir de la experiencia que viven y el conocimiento que adquieren sobre esta asociación y de otras instituciones que participan en el proyecto.
¿Fortalece la identidad de la comunidad de caficultores?	Si	25	Se fortalece la identidad a través de la experiencia y relacionamiento que se tiene en el desarrollo de los diferentes componentes del proyecto
¿Genera soporte económico, educativo o de asistencia técnica de las asociaciones o cooperativas a los jóvenes?	Si	25	El proyecto incluye el componente tema educativo, asistencial e insumos a través de la FNC y otras entidades que hacen parte del proyecto.
	Si	25	Según la Encuesta de Felicidad y Satisfacción 2020 realizada a más de 150 jóvenes

¿Mejora la percepción social de la caficultura?	participantes del proyecto, la mayoría expresa que el proyecto les ayuda a mejorar la economía del hogar, en la realización de estudios posteriores y como una forma de independizarse.		
Total: 100 puntos, se cumplen los cuatros aspectos del criterio			

<b>VII. Efectiva comunicación intergeneracional y familiar (7%)</b>			
<b>Aspecto por evaluar</b>	<b>Cumple</b>	<b>Puntos</b>	<b>Consideraciones</b>
¿Fomenta la comunicación abierta entre generaciones en las familias de caficultores?	Si	25	El joven cuenta con el respaldo de sus padres o abuelos quienes les transmiten el conocimiento de cómo cultivar la tierra y también aplican lo que el joven aprende en el proyecto.
¿Impulsa la planificación de la sucesión y relevo generacional en la caficultura?	Si	25	Se impulsa la planificación a partir de la experiencia que tiene el joven y el involucramiento de la familia.
¿Desarrolla la integración en las familias caficulturas?	Si	25	De acuerdo con la Encuesta de Felicidad y Satisfacción de 2020 desarrolla por la FNC a más de 150 jóvenes participantes del proyecto, se encontró que el 80% de estos encuentran útil el proyecto fortalecer las relaciones familiares
¿Promueve la mentoría y sucesión del conocimiento en caficultura entre generaciones?	Si	25	El proyecto compromete a los padres o acudientes a acompañar y guiar al joven en su actividad de producción y se formaliza a través de la firma de un acta.
Total: 100 puntos, se cumplen dos de los cuatro aspectos del factor de éxito.			

A continuación, se presenta la evaluación de alineación del proyecto “Una nueva generación de empresarios cafeteros comprometidos con la productividad y calidad del Café...” a cada uno de los factores de éxito en el relevo generacional en la agricultura:

<b>No</b>	<b>Factor de éxito en relevo generacional en agricultura</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Aspectos Total</b>	<b>Calificación Factor (%)</b>
I	Identificación y motivación hacia la agricultura	20	100	20
II	Educación técnica y formación especializada	20	100	20
III	Viabilidad económica y rentabilidad	20	75	15
IV	Acceso a recursos productivos y financiamiento	15	100	15
V	Apoyo institucional y políticas públicas específicas	10	50	5
VI	Modelos cooperativos, asociativos y comunitario	8	100	8
VII	Efectiva comunicación intergeneracional y familiar	7	100	7
<b>Cumplimiento de factores de éxito en la agricultura</b>				<b>90%</b>