

# Critical success factors in Short food supply chains: A case study of the Native Potato supply chain from farmers of Ventaquemada to restaurants in Bogota (Colombia)

DAVID MAURICIO ACUÑA MORA

WAGENINGEN UNIVERSITY AND  
UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE



Prof. Dr. van der Velde (Gerben)

Prof. Dr. S.W.F (Onno)

GROUP: MANAGEMENT STUDIES

- Abstract..... 5
- Management summary..... 6
- 1. Introduction..... 8
  - 1.1 Problem Analysis ..... 9
  - 1.2 Research design..... 10
    - Objective ..... 10
  - 1.3 Research questions..... 10
    - Theoretical research questions..... 10
    - Main empirical research question ..... 10
    - Sub-empirical research questions..... 10
  - 1.4 Definition of concepts ..... 10
  - 1.5 Research framework ..... 11
- 2. Methodology applied ..... 12
  - 2.1 Case study design..... 12
  - 2.2 Literature study..... 12
  - 2.3 Method used to identify the Critical Success Factors ..... 12
  - 2.4 Interviews..... 13
  - 2.5 Sampling..... 13
    - Target population ..... 13
    - Sampling method ..... 13
  - 2.6 Data analysis ..... 14
- 3. Literature study..... 16
  - 3.1 Short Food Supply Chains ..... 16
    - 3.1.1 Appearance ..... 17
    - 3.1.2 Benefits ..... 18
  - 3.2 Success ..... 20
  - 3.3 Measuring goal achievement..... 21
    - 3.3.1 Objective versus Subjective Performance Measures..... 21
  - 3.4 Critical Success factors ..... 22
    - 3.4.1 Importance ..... 22
    - 3.4.2 Areas of adoption ..... 22
    - 3.4.3 Methods to identify the Critical Success Factors ..... 23
    - 3.4.4 Bottom-up approach to identify the Critical Success Factors ..... 24
  - 3.5 Conceptual framework..... 29

4.	Results .....	32
4.1	Content of the interviews.....	32
4.2	Sampling process.....	32
4.3	Interviews .....	33
4.4	Description of the context where the Short Food Supply Chain of the Native Potato is developed.....	34
4.5	Background of the Short Food Supply Chain of the Native Potato .....	34
4.6	Actors present in the Short Food Supply Chain of the Native Potato .....	35
4.6.1	Farmers.....	35
4.6.2	Intermediary.....	36
4.6.3	Restaurants.....	36
4.6.4	Supporting organization .....	37
4.6.5	Visual representation of the Short Food Supply Chain of the native potato .....	38
4.7	Characteristics of the Native Potato produced in the Short Food Supply Chain .....	39
5.	Analysis of the results.....	41
5.1	Comparison process .....	41
5.2	Identification of the goals, their accomplishment measures and Critical Success Factors.....	41
5.3	Goals of the chain.....	42
5.4	Measurement of the goals' achievement .....	42
5.5	Critical Success Factors of the Short Food Supply Chain of the Native potato .....	43
5.5.1	Method by Leidecker and Bruno (1984) to identify the Critical Success Factors .....	43
5.5.2	Critical Success Factors: table of scores .....	59
5.5.3	Identification of the Final Critical Success Factors .....	64
6.	Discussion and limitations .....	66
6.1	Limitations in the method used and in the data obtained.....	68
6.2	New fields of research.....	69
7.	Conclusions.....	70
8.	References .....	72
9.	Annexes .....	80
9.1	Photos of Native potatoes.....	80
9.2	Table 6: Responses comparison to get the dimensions and key words.....	83
9.3	Table 7: Key words and answers of the respondents. ....	95
9.4	Table 8: Generating favorable results .....	122
9.5	Table 9: Constant and careful attention in the factors .....	123
9.6	Table 10: Related between the Critical Success Factors .....	125

9.7 Transcripts of the interviews..... 127

## Abstract

This case study identifies the Critical Success Factors (CSFs) in the Short Food Supply Chain (SFSC) of the Native Potato (NP) from Ventaquemada village to restaurants in Bogota, Colombia. At the same time, it also identifies the meaning of success and the performance measurements of such success in the SFSC. The former was achieved by means of semi-structured interviews based on a previous literature study with the main actors of the SFSC, which were the farmers (Ventaquemada, Colombia) restaurants, intermediary and a supporting organization (Bogotá, Colombia). With the data obtained, content analysis and constant comparison were developed to understand the answers of the interviews properly. At the end of this study, it was possible to understand that the success of the SFSC has been achieved when the goals of providing constant supply of NP with the required quality, support farmers' economy and support of the NP were accomplished. The achievement of such goals were measured by subjective performance measures that included mainly the increment of the demand of NP by the restaurants' market. The CSFs identified were the Ability to adapt to consumer trends by the actors of the SFSC, Adopting a gradual approach in the development of the SFSC, Ensuring Native Potato Quality, Maintaining the motivation of the actors of the SFSC, Harvest and Post-harvest activities with the Native potato, Recognize the value of the Native potato as a sellable product in the market, The importance of the founder during the development of the SFSC, Trust within the actors of the SFSC, Characteristics of roads and transportation of the Native potato, Selling and marketing of the Native potato and Positive influence of networks and partnerships within the SFSC.

Scientifically, this study is relevant because it generates different insights about CSFs in SFSCs in developing countries and for futures research could be useful for having an idea of what can be faced in similar contexts. It is important to make clear that the CSFs are specific for this SFSC because the definition of the meaning of success is specific for this SFSC. Additionally, this study is relevant because it helps the SFSC of the NP focusing their efforts towards success based on the CSFs identified.

## Management summary

Colombia is a country where different kind of potatoes are grown. The most conventionally traded are produced with excessive pesticide applications to avoid illnesses, while affecting the health of the consumer. Next to these “conventional” potatoes, for two years some smallholder members of a cooperative called COPABOY in the Ventaquemada region have been sowing native potatoes (NPs) for commercialization. To get a better idea of the NPs there are some pictures of them in Annex 13.1. These native potatoes are sold via a Short Food Supply Chain (SFSC) composed of farmers producing the potatoes, a supporting organization helping farmers with their organizational processes and one intermediary delivering the potatoes to the restaurants buying them.

The present study is a case study with the following primary research question: “What are the Critical Success Factors (CSFs) of the Short Food Supply Chain of native potatoes from farmers of Ventaquemada village (Colombia) to restaurants in Bogota according to the farmers, restaurants, intermediary and supporting organization representatives?” In order to answer the question, this study used semi-structured interviews with two farmers, two representatives of the intermediary, two representatives of the supporting organization and three restaurants based on a literature study on the main topics of this research such as CSFs, success, SFSCs. Semi-structured interviews were chosen because they offer a structured way of asking questions to the respondents, while giving them a certain degree of freedom in the answers that they provide. This, in turn, made the information comparable and measurable for this study because all the interviewees will answer the same questions.

The way to analyze the information gathered was based; firstly, by content analysis of the transcripts of the interviews which allowed the identification of the different themes of the interviews (such as CSFs in the SFSC of the NP, success and measures of success) and assigning the respondents’ answers to them. After the themes were identified, the constant comparison principle was applied in order to create an understandable and homogenous meaning of the themes already created. The constant comparison principle is developed comparing the answers of a single interview, then within the same of group of interviewees (e.g. Farmers or Restaurants) and then within all the groups. Based on this comparison, the identification of one CSF was completed if more than 50% of the respondents defined such a success factor as critical. 50% is the value taken because it shows the majority of the interviewees agreeing in a CSF. However, after this process the respondents identified a big number of CSFs. This showed that for the respondents the term “critical” (properly described during the interviews by the interviewer) was too broadly defined in the CSFs. Therefore, in order to identify a lower number of CSFs for the SFSC of the NP, a filter based on the appliance of the definition of CSFs found in literature was used to each of the CSFs identified by the interviewees. This filter tried to find the CSFs that have been really “critical” to achieve success in the SFSC in a more systematic manner based in the responses of the interviewees. The definition of the CSFs used was “*the areas of activity that have to generate favorable results and should receive constant and careful attention*” (Rockart, 1981).

The CSFs identified were mainly success factors found in literature and to a lesser extent were factors that did not appear in literature but were identified by the interviewees. The CSFs are: 1) the Ability to adapt to consumer trends by the actors of the SFSC, 2) Adopting a gradual approach in the development of the SFSC, 3) Ensuring Native Potato Quality, 4) Maintaining the motivation of the actors of the SFSC, 5) Harvest and Post-harvest activities with the Native potato, 6) Recognize the value of the Native potato as a sellable product in the market, 7) The importance of the founder during the development of the SFSC, 8) Trust within the actors of the SFSC, 9) Characteristics of roads and transportation of the Native potato, 10) Selling and marketing of the Native potato and 11) Positive influence of networks and partnerships within the SFSC.

This study found that the actors did not identify the CSFs before the supply chain started. However, they were recognized during the implementation process of the chain as important factors that affected the success of the chain. In addition, before this study started the CSFs were not written down nor explained in any document of the SFSC, which confirms what was found in literature about CSFs. For instance, CSFs are often not explicitly written by an organization, but they rather evolve from the knowledge of experts on the topic, being in this case the managers or people knowledgeable in the supply chain. This study is relevant because it helps the SFSC of the NP focusing their efforts towards success based on the CSFs identified from the experts of the supply chain.

Scientifically, this study is relevant because it gives more insights about CSFs in SFSCs in developing countries and could be useful for having an idea of what can be faced in similar environments by future research. It is important to make clear that the CSFs are specific for this SFSC because of the definition of the meaning of success. The meaning of success was defined due to the secondary question: “What is success according to the representatives of the restaurants, farmers, intermediary and supporting organization in the supply chain? In literature, success was defined as accomplishing a goal. Therefore, also by means of semi-structured interviews the goals, their accomplishment and the ways to measure them were identified. The definition of the goals, as with the CSFs, was based on the constant comparison, defining them as such, if the majority of the respondents (more than 50%) considered them a goal. The goals of the SFSC were; 1) reaching constant supply with the required quality of the NP by the restaurants, 2) support farmers’ economy and 3) support NPs in the market. All these goals were met by the SFSC of the NP according to the respondents showing its successfulness. Additionally, the present study recognized that the goals of the SFSC were congruent with the motivations and reasons of appearance of SFSCs in literature letting this study understand that similar problems (e.g. small farmers needs and inefficiencies in supply chains) and ways of reasoning are shared in different parts of the world regarding supply chains. This was identified during the literature review where supply chains and SFSCs in developing countries and developed countries were analyzed.

The management advices for the SFSC of the NP are: 1) improving the alignment goals of the farmers and the restaurants in order to maintain the quality requirements of the restaurants. 2) Improving awareness about the quality characteristics of the NPs with future buyers. This is important in order to help buyers understand the lack of standardization in shape and sizes of native potatoes and batch sizes that they will face once buying the potato. 3) In order to increase the batch sizes of the NP, which seem to be a problem for the buyers of the potato, this study would advise the SFSC to persuade more farmers to grow NPs showing them the advantages regarding the stability of prices that they could receive when producing NPs.

## 1. Introduction

In recent years, Short Food Supply Chains (SFSCs) have attracted interest from academia and policy-makers due to the benefits that these initiatives have for the social, economical, environmental and territorial aspects in the society and for the stakeholders present in such SFSCs (Galli and Brunori, 2013).

SFSCs is a food network shortening long, anonymous and conventional supply chains (Renting et al., 2003), which usually are 'global value chains' unequally spreading the bargaining power between the actors, develop long distance trade relationships and deliver industrialized food to consumers (Gereffi, 1994).

Instead, SFSCs are agri-food chains including production and distribution processes of value-laden information food products (food products characterized by having information about their production characteristics, such as their region of origin, the farmers that produced them and their methods of production when they reach the consumer (Parker, 2005)) from farmers to consumers. SFSCs are characterized by few (usually no more than two) or no intermediaries between consumers and farmers and by shorter geographical distances between them compared with the conventional supply chains (Parker, 2005).

SFSCs can deliver sustainability benefits, which are divided by Galli and Brunori (2013) in four categories: health and well-being, environmental, social and economical. Health and well-being refers to the ability of a SFSC to provide affordable, safe and nutritious food, which can help to achieve food security for individuals and communities (Galli and Brunori, 2013). Environmental sustainability refers to the ability of a SFSC to diminish the negative impact of the production methods, processing, packaging, distribution, cooling, transport and waste in the environment (Galli and Brunori, 2013). Social sustainability refers to the capacity of SFSCs to generate equity and fairness within the stakeholders of the SFSC and viability and revitalization of local communities where it is present (Galli and Brunori, 2013). The economic sustainability aspect refers to the ability to increase the competitiveness and economic viability of the SFSCs and their actors, developing efficient consumption of resources (including human ones) and to create jobs and income within the communities (Galli and Brunori, 2013). Additionally, SFSCs capture more economic value for the farmers, because the prices that they receive for their products are higher than those received in conventional chains (Galli and Brunori, 2013).

SFSCs create bonds between farmers and clients because new quality definitions are developed, understanding farmers' product and methods of production and consumers' knowledge, experiences and wants regarding ecology, safety and source of the product. This generates more purchasing moments of the farmer's product (Renting et al., 2003 and Murdoch et al. 2000) and creates knowledge, value and meaning in the product exchanged (Ilbery and Maye, 2005; Marsden et al, 2000).

Additionally, most of the research that has been done regarding SFSC is focused on developed countries such as the US and European countries and much less in the Global South (Freidberg and Goldstein, 2010). Acknowledging the former; a cause for the present research is that there are still many blank spaces related with SFSCs in developing countries in that have not been researched yet. More specifically, this study wants to understand what are the factors that lead to success in a SFSC from a developing country. Such factors are called Critical Success Factors (CSFs), and are those areas of activity that have to generate favorable results and should receive constant and careful attention (Rockart, 1981) to ensure the accomplishment of the goals of a company or a project (Caralli et al, 2004) satisfying in this way the stakeholders present on it (Baker et al., 1983). Therefore, this research has as main objective: *"To identify the Critical Success Factors (CSFs) in a short food supply chain (SFSC) in a developing country"*.

Consequently, this objective allows defining the primary empirical research question of this research: *What are the Critical Success Factors in a Short Food Supply Chain in a developing country?*

The importance of extracting CSFs for an organization or project is that the knowledge making the organization or project competitive or the one used to reach its goals becomes available in the form of explicit factors (Caralli et al, 2004). Additionally, using CSFs in companies can improve communication within the organization's managers, aligning common objectives and aims to solve the shared goals in the organization (Rockhart, 1979).

Additionally, for this study "success" is achieved when a goal is accomplished (Gagalyuk and Hanf, 2013). However, since goals of SFSCs in developing countries were not clear enough, a research question emerged: *What is success and the ways to measure it in a Short Food Supply Chain in a developing country?*

For this study, a SFSC in Colombia that delivers native potatoes (NP) from farmers located in the department of Boyacá from a village by the name of Ventaquemada to restaurants in Bogotá (Colombia) over the past 2 years (Alvarez and Van Arcken, personal communication, July 06, 2015). This SFSC guarantees fair and stable prices in the supply chain of the NP due to better efficiency achieved in the potato distribution process.

This chain was selected because of three reasons. The first one is that it accomplishes many of the characteristics of a SFSC. For instance, it distributes value-laden information products to consumers and it accomplishes the definition of the term "short", which involves short social and physical distances. Second, this SFSC is researched because it delivers sustainability benefits expected in a SFSC (Galli and Brunori, 2013) which are going to be better explained deeper latter in this thesis. The third reason for choosing this SFSC was that it seemed successful and therefore useful for identifying its CSFs.

Thus, the scientific relevance of this report is that it; first, creates more literature about CSFS in developing countries. Second, this report might allow SFSCs in similar environments to have a general overview of what could be the most important points where they have to focus on to reach success. Third, knowing the CSFs, the meaning of success and the ways to measure the different actors of the SFSC of the NP, can focus their efforts in specific goals in order to keep maintaining success.

## 1.1 Problem Analysis

At first place, after diving in the literature of SFSCs, it was possible to see that most of the research done in this topic has been focused in developed countries such as USA or European countries and much less in developing ones (Freidberg and Goldstein, 2010). Consequently, it was difficult to find out from literature what are the CSFs in SFSCs in developing countries. Therefore, this research wants to find which could be considered the CSFs in SFSCs.

At second place, as the SFSC of the NP in Colombia seemed to be successful because it accomplishes many of the sustainability benefits developed by SFSC in literature, it is difficult to know if this success is actually real, in what it consists on and how such a success has been met without making a proper research. This is because there is no previous information about this SFSC in literature enabling this research to extract relevant information. This could be because this is a rather new SFSC, which has been working since 2013.

Therefore, as the literature does not say much about CSFSs in SFSCs and having the SFSC of the NP as a good example of SFSCs, defining if the SFSC of the NP is successful and how it has been met will; first, create more literature about CSFs in SFSCs in developing countries and second, will help the SFSC focus in specific factors in order to achieve common goals and being successful. Additionally, the results of this research can also be

useful to other SFSCs working in similar environments, because they can have an idea of which could be some important points where they have to focus on in order to reach success.

## 1.2 Research design

### Objective

- To identify the Critical Success Factors (CSFs) in a short food supply chain (SFSC) in a developing country.

## 1.3 Research questions

### Theoretical research questions

- What is a Short Food Supply Chain?
- What are Critical Success Factors?
- What is the definition of success?
- How to measure success achievement?

### Main empirical research question

- What are the CSFs in the Short Food Supply Chain in a developing country?

### Sub-empirical research questions

- What is success and the ways to measure it in a SFSC in a developing country?

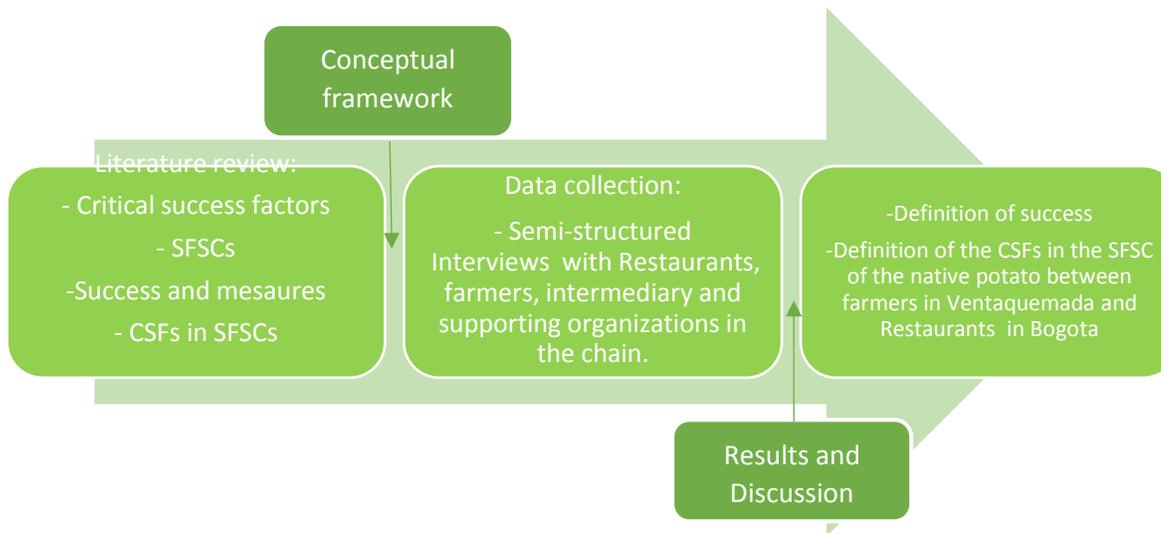
## 1.4 Definition of concepts

- Short food supply chain: is an alternative food network that shortens the long, anonymous and conventional supply chains, bringing farmers closer to consumers through value-laden information products, more sustainable production methods and with less intermediaries between them (Renting et al., 2003)
- Critical success factors: are the areas of activity that must have favorable results, should receive constant and careful attention (Rockart, 1981) to ensure the accomplishment of the goals of a company or a project (Caralli et al, 2004) and the satisfaction of the stakeholders (Baker et al. 1983)
- Success: For this research, success is the achievement of goals (Gagalyuk and Hanf, 2013) of the SFSC of native potato between farmers and restaurants.
- Measures of success: taking into account that success is defined by the achievement of goals, then the measures of success are the ways in which the accomplishment of goals is measured. Specifically, this research will focus on subjective performance measures, which are those affected by the personal judgment of an actor who analyzes how a process was performed, in this case the SFSC of the native potato.
- Native potatoes: are those potatoes that were domesticated by the indigenous people that lived in South American countries, and for this research especially in Colombia (Moreno et al 2010). These tubers are appreciated for their organoleptic properties and for their favorable cultivable properties, but their production have been destined mostly to self-consumption of the growers (Moreno et al 2010).

## 1.5 Research framework

In order to reach the objectives mentioned above, this research is divided into three stages. This research begins with a literature review describing the concepts of CSFs, SFSC, success and its measures and finally it identifies the Success Factors in a SFSC. By doing so, the theoretical questions will be answered. Thereafter, a Conceptual framework to structure the empirical part was build. Then the empirical part starts with, data gathering using semi-structured interviews. Then, the analysis of the data will follow, leading to results followed by the discussion and limitations.

Graphically the Research Framework looks like this:



## 2. Methodology applied

### 2.1 Case study design

This research is based on the Case study design to achieve its objectives, because a case study is used when the phenomenon is contemporary and is present within its real-life context (Yin, 2003). A Case study is also used when control over behavior of those involved in the study by the researcher cannot take place (Yin, 2003). This is exactly the case of the SFSC of the native potato, which has been developed in the specific contexts of the country, and of the farmers, intermediary, supporting organization and restaurants, where their behavior has taken place during the SFSC's life and therefore the researcher cannot have control over it.

Moreover, this research considers it suitable and appropriate to develop a single case study on the SFSC of the native potato from farmers of Ventaquemada to restaurants in Bogotá because according to Yin (2003) if the case represents a typical case, it is valid to be studied. In this study, the SFSC of the NP is considered a typical SFSC because as was described before, it provides many of the benefits present in a SFSC and accomplishes the physical and social distance present in SFSCs as well.

As a case study, this research has low external validity and high internal validity (De Vaus, 2001). Regarding the external validity, as it is usual with Case studies there is no statistical generalization. This is because in case studies representative random samples are not used, therefore it does not allow the research to generalize its findings to a wider population that wants to represent (De Vaus, 2001). In addition, this case focuses on one individual SFSC that cannot guarantee that it represents a wider class of cases (De Vaus, 2001).

Regarding the internal validity, the present research has idiographic explanations, which focus on explaining the case (De Vaus, 2001). Therefore, this research explained the context where the success of the SFSC of the NP happens, understanding its causes (De Vaus, 2001). Understanding the context where the SFSC is developed is important because each action can vary of meaning depending on the context where it is taking place (De Vaus, 2001). The explanation of such context is done in the introductory part of this research under the heading "Description of the Context", which will let this research understand how and why each CSF in the chain has affected this SFSC.

### 2.2 Literature study

The literature study was conducted using searching engines such as Google Scholar and the online Wageningen University Library. The literature study addressed topics such as the SFSC, its characteristics, benefits for the actors involved and its importance for them. The literature study also describes the concept of CSFs, their characteristics and the methods to identify them. In addition, literature about success and how to measure it will be used to identify what such concepts in the SFSC of the NP.

### 2.3 Method used to identify the Critical Success Factors

This research used the bottom-up approach described by Subiyakto et al. (2014), which identifies CSFs from previous studies in a certain topic, in this case from SFSCs around the world. The main strengths of this method is that it is easy to incorporate new factors, non-professional researchers could use it and it is easy to identify which factors should be modified. Identifying CSFs in SFSCs in literature was difficult for this research, therefore, success factors in SFSCs were found instead.

The next method used was the one that extracts the CSFs based on the industry/business experts, which gives their insights or intuitive feels as source of CSFs (Leidecker and Bruno, 1984). For this process, the experts of

the SFSC of the NP were asked their perceptions of criticality of the success factors in SFSCs identified before. The primary weakness of this method is that, according to Caralli et al. (2004), experienced people about certain topic such as managers are unable to identify the CSFs explicitly. Nonetheless, they are able to recognize them when they see or hear them or when problems arise, making clear in this way what factors should be incorporated or modified in the analysis of the CSFs (Subiyakto et al, 2014). The way to extract the information from the experts was by means of interviews, which are explained below.

## 2.4 Interviews

This research has used semi-structured interviews as a mean to identify from the respondents the CSFs, the meaning of success and how to measure such success in the SFSC of the native potato between farmers from Ventaquemada and restaurants in Bogota. This method was chosen because there is not specific information about CSFs in SFSCs in developing countries in literature.

Semi-structured interviews were chosen because they allow the interviewer to use a guide where the list of questions and topics are formulated in a particular order (Cohen and Crabtree, 2006). This allows the gathering of comparable and measurable data (Cohen and Crabtree, 2006) in this research because all the interviewees will then answer the same questions. Nonetheless, with semi-structured interviews the interviewer is able to follow other trajectories in the conversation if he thinks that it is necessary (Cohen and Crabtree, 2006). At the same time, semi-structured interviews give a certain degree of openness to the interviewee where he/she can describe personal insights and perceptions in his/her specific context (Cohen and Crabtree, 2006).

## 2.5 Sampling

### Target population

The target population are all the restaurants and farmers, the intermediary and the supporting organization present in the SFSC of the native potato. This is because as a result of this study, there will be the identification of the CSFs in this SFSC. Such CSFs will be useful for the continuous improvement of the chain, which concerns all the actors present on it.

### Sampling method

The sample in this project was non-random meaning that the researcher identified the subjects to an interview by certain specific criteria (Kumar, 2005). Such criteria were that the interviewees had to be experts on the topic. For this research being an expert means that they had to have worked directly in the SFSC for their organizations, they have had direct contact with the SFSC or they have specific knowledge on how the SFSC works. The way to get in contact with the interviewees was by identifying two actors (one restaurant and the supporting organization), having a first approach with them and then ask such actors the specific contact details of other possible experts in the topic and then repeating the same process with all the interviewees.

As this is a very small SFSC there are not too many people to interview. Explicitly, in the supporting organization there are two persons working with the SFSC of the NP and they were interviewed, the restaurants are less than 5 and the interviews were developed with the managers of three of them because the others were not easy to get for an interview. There was just one intermediary and the responsible of the project was interviewed and regarding the farmers there are less than 10 working in the SFSC of the NP and there was the possibility to work just with two because due to geographical difficulties and due to problems in contacting them.

## 2.6 Data analysis

All the interviews developed were recorded by means of a recording device in order to understand the responses completely. Once the interviews were developed, the recordings were transcribed.

In order to analyse the transcribed qualitative data, content analysis was used for the interpretation of the interviews. The goal of a content analysis is to identify themes from the responses. To do so, it uses a 4-step process as orientation, which is described by Kumar (2005):

Step 1: Identify the main themes

Step 2: Assign codes to the main themes

Step 3: Classify responses under the main themes

Step 4: Integrate themes and responses into the text of your report and make conclusions

(KUMAR, 2005)

The identification of the themes for developing the content analysis was divided in three parts. The first part was about the definition of success and the measures to prove that it was achieved. Hence, the first themes were extracted from the interviewees' responses to the questions that described the goals in the SFSC and then those regarding their measures. In the second part, the themes were those CSFs of the SFSCs extracted from literature. In the third part, the themes were those factors that appeared to be critical for the SFSC of the NP and were described by the respondents during the interviews but did not appear in the literature.

Having clear which were the themes obtained from literature and from the interviewees in the analysis of the data, the assignation of the respondent's cites from the transcripts to the themes was done. As the majority of the questions during the interviews aimed to the specific themes described before (goals, its measures and CSFs); therefore, most of the cites to those questions were directly assigned to such specific theme. However, when cites from questions appeared to correspond to other themes they were assigned to such theme improving the quality of the information gathered.

Once all the citations from the transcripts were assigned to the themes, the selection of the most relevant pieces of information of each of the respondents took place. The relevancy of the information was decided regarding its relationship with the theme and the question made. Specifically, when a question during the interview corresponded directly to the themes of goals or its measures of the SFSC, its answer was catalogued as relevant if it was related to a goal or measures. In the case of the answers of questions about CSFs, the relevancy of the information was given if the answer given by the interviewee was related to the CSF asked in the question. In addition, the relevancy was also analysed regarding the knowledge of the respondents in the SFSC. Meaning that if the respondent is a farmer and the question asked during the interview was about farm productive assets, then his response was considered as better supported than the one of a restaurant. This is because the restaurant might be not knowledgeable about the topic that is being asked, even if he responded the question asked.

Finally, in the case of the CSFs that were deducted not from literature but from the interviewees' responses, the relevancy of the information given by the interviewees was determined if the characteristics of the CSFs named were congruent or repeated by other interviewees' responses.

In order to create an understandable, comprehensive, describable, comparable and explainable meaning of the information gathered in the specific themes from the interviews an analysis based on the principle of Constant

Comparison was developed. For this research, constant comparison has the goal of finding conceptual similarities and discovering patterns (Tesch, 1990) from the transcripts of the interviewees. Such analysis has as a final focus of giving an empirical meaning of the goals of the SFSC, its measures and the Success Factors from the reality perceived by respondents. Meaning that based on the different interviewees' responses about certain theme then the empirical meaning of such theme will be obtained.

Boije (2002) described the comparison process in different steps.

1. Comparison within a single interview: its aim is to develop themes and to label them in the most appropriate codes. It allows giving the core message of the interview based on such themes. In addition, it allows the interpretation of the interview in the context of the story.
2. Comparison between interviews within the same group: it helps to further understand the theme in each group. It also helps to discover the combinations of codes that can exist. It results in dimensions for each group of respondents.
3. Comparison of interviews from different groups: it focuses in enriching the information regarding a theme or group of respondents.

### 3. Literature study

In this part of the document, there is a clear and more specific description of the main terms used within this research that will help the proper identification of the CSFs of the SFSC of the native potato.

It begins with the description of SFSCs, the reasons of its appearance, its characteristics, typologies and the benefits that generate for the stakeholders intervening on it. Then it continues with the description success and the ways to measure it. Afterwards, it describes CSFs, its importance and the methods to identify them and finally it identifies the Success Factors in a SFSC based on the literature.

#### 3.1 Short Food Supply Chains

SFSCs is a food network that shortens the long, anonymous and conventional supply chains (Renting et al., 2003), which are usually ‘global value chains’ dominated by retailers, present unequal spread of the bargaining power between the actors, face long distance trade relationships and deliver industrialized food (Gereffi, 1994).

As it was mentioned before, most of the research that has been done within the topic of SFSC is focused on developed countries such as the US and many European countries (Freidberg and Goldstein, 2010) and in specific cases within them. For instance, Galli and Brunori, (2013) analyzed SFSCs as drivers of sustainable development in Europe based on many cases researched around the continent. The Spanish Government together with other actors in 2013 studied SFSCs in Europe and especially in Spain. Viitaharju et al (2005) studied SFSs in lagged regions of Finland. Finally, Kupiec-Teahan et al (2010) analyzed the case of a SFSC in mountain regions of Scotland.

In the Global South, there is less availability of studies. For instance, Scott (2006) studied SFSC in Vietnam, the UN (2014) studied many SFSC cases mainly in Latin America such as bio, ecological or organic markets in Ecuador and Mexico and in Brazil the program “Zero Hunger” where family produced food is supplied to local schools. At the same time, Freidberg and Goldstein (2010) analyze the case of a SFSC of organic products in Kenya, just to name some examples.

SFSCs create strong bonds between farmer and clients due to the generation of new quality definitions, which match farmers’ product and methods of production and consumers’ knowledge, experiences and wants regarding ecology, safety and source of the product, creating more sustainable production methods from farmers. This in turn generates more purchasing moments of the product (Renting et al., 2003 and Murdoch et al. 2000) and creates knowledge, value and meaning about the product traded between farmer and consumer (Ilbery and Maye, 2005; Marsden et al, 2000).

At the same time, SFSCs capture more economic value for the agricultural producers, because the prices that are being paid to them are higher than those that conventional chains receive (Galli and Brunori, 2013). SFSCs also could guarantee constant incomes for small farmers thanks to common agreements on supply and demand of the products between farmers and consumers (UN, 2014).

The term “short” involves physical and social distance (Galli and Brunori, 2013). Physical distance refers to the length of transportation, or food miles (Pretty et al, 2005) that a food product covers from the place of production to the sale point. There are different distance measures determined by different countries or organizations, but there is not a generalizable measure for all the SFSCs. For instance, in the definition adopted by the U.S.A congress in the 2008 Food, Conservation and Energy Act, the total distance that a food product can be transported and still be considered locally or regionally produced is no more than 400 miles from its origin or being sold within the State where it has been produced (Galli and Brunori, 2013). In the UK the

National Farmers Retail and Markets Association uses a distance of 30-50 miles from the area of production or processing to the store in order to catalog a food product as local (Galli and Brunori, 2013). Nonetheless, what matters from the physical distance factor is that it is shorter from farmer to consumer in comparison with the conventional food chain (Galli and Brunori, 2013).

The social distance factor relates to the number of intermediaries between farmer and consumer which in SFSCs are usually zero or very few (usually no more than two) (Galli and Brunori, 2013). The importance of this decreased number of intermediaries relies on that it helps building mutual knowledge between producer and consumer, respect of each other, trust, solidarity and compromise and balance of power between them (Galli and Brunori, 2013). Therefore, even if the number of intermediaries in the distribution process is an important characteristic of a SFSC, it should not be the main factor. This is because, even if sometimes the food products are sold through cooperatives of farmers, consumers or by traders the chain still can be considered a SFSC (Galli and Brunori, 2013) if it accomplishes the characteristics mentioned above.

Therefore, one can conclude that SFSCs are agri-food chains from production to distribution processes of value-laden information food products from farmers to consumers creating a bond between them where other quality requirements are created. SFSCs are characterized by few or no intermediaries between consumers and farmers and by short geographical distances between them (Parker, 2005).

### 3.1.1 Appearance

SFSC appeared as a consequence of growing consumers' demand of social proximity, direct contact and relationships of trust with farmers producing the food they consume (UN, 2014). Further, SFSCs emerged due to consumers' demand for food quality and traceability in what they consume (Renting et al, 2003; Aubry and Kebir, 2013). In addition, according to Renting et al. (2003) SFSCs appeared because consumers did not believe anymore in the conventional production system that assigned experts to protect the safety of the products they eat. SFSC appearance was also an effect of new trends in consumer behavior such as the ethical consumption, which expresses the interest of individual buyers in the effect of their purchases in the world around them (Beagan, 2010).

On the farmer side, SFSC appeared based on the needs of small farmers especially from marginal rural regions (Galli and Brunori, 2013). Such farmers have been threatened by market liberalization and the presence of technological improvements unaffordable for them, which incremented the amount of products in the market at lower prices affecting their ability to compete in it (Ilbery and Kneafsey, 1999). Therefore, to be able to compete and find a market for their products, farmers have been pushed to increment their efficiency in their productive processes (Van der Ploeg et al., 2000). This incremented their investment needs in areas such as production technologies in order to lower production costs (Renting et al., 2003), which is certainly difficult for small farmers without enough economic resources.

In addition, small farmers usually cannot comply with the quality standardization requirements (without saying that their produce has low quality) nor the volumes required to supply a conventional chain (Galli and Brunori, 2013). These standardization requirements involve specific size, shapes and colors from the specific product. At the same time conventional supply chains requires from farmers big volumes of their products. For farmers, such requirements have created a need of finding new markets for their products where those requirements were not a constraint (Galli and Brunori, 2013).

Therefore, as SFSCs have specific consumers for value-laden information food products they are a good option for small farmers to engage with. This is because SFSCs offer the possibility to farmers to diversify their food

production, being able to produce specialty or high quality products, allowing them to avoid competition in the commodity market. This is good for them because they usually do not have the required capacities to develop production effectiveness and lowering their price to sell products in the market. At the same time, they obtain more economical benefits from their sales because the products that they sell have a higher price than those traded in conventional supply chains due to their high/special quality (Galli and Brunori, 2013). At the same time, as SFSCs have fewer intermediaries between farmers and consumers, more income earned directly to the farmers. In addition, SFSCs generate more stable income for farmers, because supply and demand are guaranteed based in common agreements between farmers and buyers (UN, 2014).

### 3.1.2 Benefits

The benefits in sustainability issues that developing a SFSC can generate are summarized by Galli and Brunori (2013) in four categories: health and well-being, environmental, social and economical which are explained below.

The benefits in health and well-being that a SFSC can generate, refers to providing affordable, safe and nutritious food that is essential to achieve food security of individuals and communities (Galli and Brunori, 2013). The previous facts depends to great extent of different factors along the SFSC such harvesting, processing and storage (Edward-Jones, 2010). SFSCs could influence the health and well-being of communities because they deliver a more diverse variety of products, especially fruit and vegetables, contributing to nutritional diversity, food security and balanced diets (Lamine, 2005). However, many SFSCs provide high fat or high sugar products that are less healthy for the human being (Rose et al., 2008). Additionally, food delivered in SFSCs travels shorter distances and times from producer to consumer and are sold fresher. Hence, such food has no or less need of using preservatives than conventional food, reduces the spoilage possibility and prevent nutrient loss of the products (Frith, 2007) which can affect consumers' health.

In general, the evidence showing the ability of SFSCs to provide access to affordable and healthy food with microbial food safety is limited in quantity and quality (Galli and Brunori, 2013; Edwards-Jones et al, 2008). In contrast, there is relevant evidence showing that SFSCs increase knowledge about food amongst consumers, which influences the adoption of a healthier diet, especially regarding fruit and vegetables in different social groups (Galli and Brunori, 2013).

Environmental sustainability refers to the ability of a SFSC to diminish the impact of the production methods, processing, packaging, distribution, cooling, transport and waste of a food product in the environment (Galli and Brunori, 2013).

Galli and Brunori (2013) consider that products in SFSCs are not produced with less harmful effects on the environment than those delivered in conventional chains. They state that the real impact of production methods, processing, packaging, distribution, cooling, transport and waste in each chain should be considered to understand their effect on the environment. However, to understand the environmental sustainability issue of a SFSC one can analyze the amount of non-renewable resources used in all of the supply chains of the products delivered (Edwards-Jones, 2010; Mariola, 2008).

SFSCs' usage of fossil fuel could be accounted as lesser than in conventional chains, because as was described before, the distance from the source of the product and the final consumer is decreased compared to the conventional chain. In addition, sometimes products of a SFSC have no or less materials in their packages, characteristic that also made them more environmentally friendly (Galli and Brunori, 2013).

However, in many SFSC individual supplies of small quantities of products are common and therefore the resource usage per product is higher than in conventional chains being less beneficial for the environment (Edwards-Jones, 2010; Mariola, 2008). This is because conventional chains use economies of scale and decrease the consumption of resources per product. To decrease this high consumption of fuel other ways of transporting the food products are taking place such as bike or sharing a car when buying products for groups of people.

Another aspect regarding the environmental category is food waste. According to Gustavson et al (2011) food losses in Europe and North America are between 280 to 300 kg per year per person and that 2/3 of these occur in production and retail because of quality standardization requirements (e.g. size and shape) of the products by buyers such as retailers. This could be decreased in SFSCs because in this case clients value different quality measures than in conventional chains, hence they appreciate the unstandardized quality of the food products and could help to diminish food waste (Galli and Brunori, 2013).

It is common that consumers in a SFSC are more knowledgeable about food production processes; therefore, farmers via SFSCs are pushed to produce environmentally sustainable products such as organic or pesticide free (O'Hara, 2011), also grow them respecting the natural and seasonal processes (Lamine, 2005; Galli and Brunori, 2013) or using less intensive production methods.

Many SFSCs increase the agro-biodiversity as farmers could grow different varieties of the traditional or native products (Galli and Brunori, 2013) that are getting lost and less traded and that could be well adapted to the local environment where they are traditionally produced (Brunori et al., 2012).

Social sustainability makes reference to the capacity of SFSCs to generate equity and fairness within the stakeholders of the food chain and viability and revitalization of local communities. This is rooted in the relationships of trust, fairness and personal relationships, solidarity and shared values between the characteristics of SFSCs (Galli and Brunori, 2013). The concept of fairness involve paying dignified and fair price for the products sold by the farmers which generates ethical recognition and appreciation of farmers' work, regarding the importance and need of their labor for the society, increasing their self-esteem to keep with their economic activity (Galli and Brunori, 2013).

Additionally, SFSCs can help the preservation of knowledge and skills about producing traditional and local breeds; therefore, they have the ability to revitalize communities. This is because based on such knowledge, farmers' communities create values and meanings regarding those local or traditional products concerning its origin, production and marketing methods and knowledge and consumption habits, creating in this way a sense of pride, social cohesion, belonging and also strengthen local culture and identities in a certain area and community (Peters et al, 2012).

The economic sustainability aspect refers to the ability to increase the competitiveness and economic viability of the SFSCs and their actors, develop efficient consumption of resources (including human ones) and to create jobs and income within the communities (Galli and Brunori, 2013).

SFSCs give the possibility of small and medium farmers to be economically viable developing their own productive activity in a market place that accepts their own specific characteristics. Such characteristics involve higher costs of production (for instance deficiencies in economies of scale), higher selling prices of their products and high variability in their supply ability in terms of volume or quality, which make them less competitive to participate in the conventional supply chain (Galli and Brunori, 2013). This is because SFSCs are developed based on the relationship of consumer and farmer, where the development of mutual commitment

and trust between both stakeholders is relevant, reducing the need of formal confirmation of qualities such as certification and labels (Lamine, 2005).

Moreover, the few number of intermediaries in SFSCs, compared to conventional chains can give farmers higher degree of independence in production and marketing decisions, lower overhead costs and premium prices for their food products, hence making their activity economically viable (Wittman et al, 2012).

In addition, SFSCs can reduce economic uncertainties for farmers because the consumers that are engaged with are committed in long-term relationships, guarantying production and sales volumes (Galli and Brunori, 2013), while generating community income and creating new jobs (Wittman et al, 2012; Peters, 2012).

It is also true that in order to reach all the economic benefits described before, it is necessary to develop and use investments and/or skills which if not present may hamper the economic success of the chain (Galli and Brunori, 2013). For example, logistics are a key factor for the economic success of SFSCs, because some schemes transport small quantities of product making this service very costly. Therefore, innovative solutions have to be developed to improve collection and distribution of products from farmers to consumers (Galli and Brunori, 2013) making the chain more economically feasible.

Another factor that can hamper the economic viability of the SFSC is the growing competition of Conventional chain actors such supermarkets that are also delivering regional or local product lines big towns, putting economic pressure on SFSCs (Galli and Brunori, 2013).

As a final aspect of the economic category, there is the identification that not just the economic profit motives the participation of certain actors into the SFSC, other participation motives, such as self-determination, self-esteem of the actors (principally farmers) and even some kind of altruistic motivations could trigger participant to get into the chain (Galli and Brunori, 2013)

### 3.2 Success

Success is a topic that has been researched in a wide different aspects and contexts. For instance, Jennex et al (2009) tried to give a proposition to define Knowledge Management Success and Wandersman (2009) identified the keys/threats to achieve success in social policies or programs and identified the way 36 Australian companies defined and measured IT project success, just to name some examples.

Success is a concept that has many different meanings (Thomas and Fernandez, 2008 according to Freeman and Beale, 1992) and it is difficult to define and measure because its meanings vary depending on the perspective of the subjects (Thomas and Fernandez, 2008). Shenhar et al. (2001) (according to Freeman and Beale, 1992 (p. 8)) explained that:

“Success means different things to different people. An architect may consider success in terms of aesthetic appearance, an engineer in terms of technical competence, an accountant in terms of dollars spent under budget, a human resources manager in terms of employee satisfaction. Chief executive officers rate their success in the stock market.”

To tackle this topic one important source of literature for this research is about project management, considering that for the Oxford Dictionary, a project is “An individual or collaborative enterprise that is carefully planned to achieve a particular aim”. Therefore, a SFSC could be also considered as a project in this research.

Project management literature has traditionally used time, budget, and performance compared to a benchmark as the most important indicators for project success (Shenhar et al. 2001). Nevertheless, using one or all of the

previous measures can generate incomplete and incorrect assessment of a project. For example, a project that have met time and budget constraints could be accounted as successful even if it did not meet customer needs and requirements (Atkinson, 1999). Other studies have added new measures to better define project success including customer satisfaction and the level of satisfaction of relevant stakeholders such as the customer, the developer of the project, the project team, and the end-user (Shenhar et al. 2001). In addition, multi-dimensional frameworks for the assessment of project success, which reflect different interests and points of view, have been developed. Shenhar et al. (2001) comment based on those frameworks developed by Pinto and Mantel in 1990 and Freeman and Beale in 1992, that other factors such as the perceived value of the project, and client satisfaction with the result from it, within others, enable to measure the success of a project.

However, many projects begin without a clear definition of what will be defined as success (Remenyi and Sherwood-Smith, 1999), but having a vision about the final aim of the project, which is a significant factor of project management success (Christenson and Walker, 2004). For this research, such “aims” could be also understood as goals, and according Gagalyuk and Hanf (2013) success is reached when achieving goals.

Therefore, at this point it is important to understand how to measure the achievement of the goals.

### 3.3 Measuring goal achievement

In organizational literature, there is relevant information for understanding how to measure the goal achievement. Haber and Reichel (2005) identified four different ways to measure the organizational performance. One of those measures is the goal approach, which measures organizational progress with reference to the achievement of the goals of the company (Haber and Reichel, 2005). The system resource approach identifies organization’s ability to get resources in order to maintain the organizational system (Yuchtman and Seashore 1967). The competitive value approach and the stakeholder approach give a wider and more integrative analysis of the organization’s performance, assessing it from different aspects such as from customers, suppliers, competitors, and internal stakeholders’ point of view of the goals and perspectives (Haber and Reichel, 2005, according to Daft, 1995).

This research focuses on the goal approach, which will show if the goals of the SFSC have been met and based on subjective performance measures will understand to what extent such goals have been reached in the SFSC of the NP. This point is better-explained bellow.

#### 3.3.1 Objective versus Subjective Performance Measures

In order to get the required analysis of the achievement of the goals, there is the possibility of using performance measures, which quantify the efficiency and effectiveness of an action (Neely et al. 2000), meaning for this research quantifying the achievements of goals in the SFSC.

There are objective and subjective performance measures. The objective performance measures are those developing a neutral measurement, without bias or prejudice. The subjective performance measures are those affected by the personal judgment of an actor who analyzes how a process was performed.

One of the most common ways of developing objective performance measures involve using financial variables that evaluate business performance such as profit, revenues, return on investment (ROI) (Duchesneau and Gartner, 1990) return on sales (Kean et al. 1998), and return on equity (Barney, 1991). Others, show the size of the business in terms of number of employees or revenues (Orser, Hogarth-Scott, and Riding, 2000)

However, there are two negative issues for this research with regards to the use of financial measures. First of all, performance based on financial measures will skip other relevant performance dimensions regarding SFSCs.

Secondly, getting the required data to identify financial measures is rather difficult due to confidentiality matters (Brush and Wanderwerf, 1992) or absence of it. In addition, as usually these data is not publicly available, it is difficult to check its reliability (Haber and Reichel, 2005).

On the other hand, subjective measures are more flexible and could help when problems of data availability and accuracy of objective measures are present (Begley and Boyd 1987). Researchers developed evidence demonstrating the validity of subjective performance measures and showed considerable reliability for founder performance measures (Chandler and Hanks 1993) and even if the precision of the measurement could be decreased in subjective measures it appear to be content-valid and trustworthy (Chandler and Hanks 1993). In the case of this research a “founder” will be each one of the actors of the SFSC because they are able to describe what they consider are the performance measures of the SFSC.

Some of the most common examples of subjective performance measures in organizations are non-financial and they include for example product quality, customer service, product development performance, manufacturing flexibility, within others (Hirsch, 2000).

### 3.4 Critical Success factors

The first introduction of the term Critical Success Factors (CSFs) was by Daniel (1961) who firstly addressed the term “success factors” in the “Management Information Crisis,” in the Harvard Business Review. Daniel (1961) suggested that management of an organization must be in-line with such factors that are critical to its success and if they are un-fulfilled can represent organizational failure. Later Rockart (1979) more specifically developed the concept of CSFs, giving to it many definitions such as “the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization” (Rockart, 1979, p.85). After these first insights, many others authors also worked in the CSFs, for example Alazmi and Zairi (2003, p. 199) defined them as “a limited number of areas in which satisfactory results ensured successful competitive performance”. However, this research considers CSFs *as the areas of activity that have to generate favorable results and should receive constant and careful attention (Rockart, 1981) to ensure the accomplishment of the goals of a company or a project (Caralli et al, 2004) satisfying the stakeholders present on it (Baker et al., 1983)*. In this sense, the goals of the stakeholders within the SFSC of the native potato are “what” has to be achieved by them, and the CSFs are the “how” to reach those goals being those areas of activity that have to receive constant attention and have to deliver favorable results.

#### 3.4.1 Importance

The importance and usefulness of extracting CSFs for a specific organization or project is that after doing so, the intuitive and repeated knowledge that a manager or experienced person should apply to make the organization or project competitive or to reach its goals is available in the form of explicit factors (Caralli et al, 2004).

In addition, an advantage of the utilization of CSFs in companies is described by Rockhart’s (1979) as the ability to improve communication within the organization’s managers, aligning their objectives and aim to solve the same goals in the organization.

#### 3.4.2 Areas of adoption

CSFs were used primarily in management information systems (MIS) planning (Martin, 1982); however, many other studies applied the CSFs concept in different fields and functions. For instance, Hindle (2005) uses CSFs for outsourcing human resource, Lin et al. (2004) applied CSFs on the internet market segmentation, Getz and Brown (2006) developed the CSFs for wine tourism and Avcikurt et al. (2011) discussed CSFs in small hotel industry.

Another field where the concept of CSFs has been worked in relevant amounts is in the conventional supply chain management and other supply chain related contexts (Ab Talib et al. 2015). For instance, Pettit and Beresford (2009) identified the factors to achieve success in humanitarian aid supply chain, Gunasekaran and Ngai (2003) identified the CSFs for small- and medium-sized logistics companies to become a third-party logistics (3PL) companies and Power et al. (2001), identified the CSFs in agile supply chain management. Based on the previous information, it is valid to say, that CSF theory is still important nowadays and it is useful in many different areas such as SFSC. Nevertheless, the work that has been done about CSFs in SFSCs is not broad, having just few organizations and authors that had defined Success Factors. Therefore, as was stated before this research wants to help filling the knowledge gap of CSFs in SFSCs in developing countries based on the case study off the SFSC of the NP studied in this research.

### 3.4.3 Methods to identify the Critical Success Factors

There are many different methods to identify CSFs in literature; however, the most useful for this research are described in this section.

Subiyakto et al, (2014), explained the first method as the bottom-up approach, which identifies CSFs from previous studies in a certain topic. The main strengths of this method is that it is easy to incorporate new factors, non-professional researchers could use it and it is easy to identify which factors should be modified.

In this research, the application of the bottom-up method involved investigating literature on CSFs identified in SFSCs.

In addition, Leidecker and Bruno (1984) stated that there are eight methods to identify CSFs. The environmental analysis studies the economical, political and social forces that affect an industry or firm performance. The analysis of industry structure is based on different industry structured frameworks, identifies the CSFs mainly for that specific industry and not for individual companies. The analysis of competition, which pays special attention to competitors and how firms compete to derive CSFs. The analysis of the dominant firm in the industry follows how the dominant firm does activities in order to find the CSFs of that specific industry. The company assessment, which identifies the CSFs of a particular firm and analyse the results against the industry's and competitors'. The temporal/intuitive factors rely on the intuitive knowledge of an individual very familiar with its firm in order to extract very firm-specific CSFs. The one based on PIMS (Profit Impact of Market) results, which identifies in a company the key determinants of profitability for determining the CSFs, taking into account that profitability is usually considered to be a good measure of success.

Finally, the one that extracts the CSFs based on the industry/business experts, which gives the insights or intuitive feels of them as an excellent source of CSFs (Leidecker and Bruno, 1984). The primary weakness of this method is that according to Caralli et al. (2004) experienced people about certain topic such as managers are unable to identify the CSFs explicitly. Nonetheless, they are able to recognize them when they see or hear them or when problems arise, making clear in this way what factors should be incorporated or modified in the analysis of the CSFs (Subiyakto et al, 2014).

Acknowledging that the former could affect the results of this, it is important to follow the recommendations of Leidecker and Bruno (1984) who express that the application of this method is very straightforward but not simple, therefore the research have to do is ask the "right" questions to the "right" people and make the "right" interpretations.

### 3.4.4 Bottom-up approach to identify the Critical Success Factors

As was described in the methodology, the Bottom-up approach for identifying the CSFs begins with the identification of the CSFs already identified by other studies in SFSCs. In this section, the CSFs in SFSCs are shown.

It is important to note that the CSFs in SFSCs were difficult to identify in literature because there was not explicit information about them. The most related information to CSFs in SFSCs was found in documents from Galli and Brunori (2013) who talks about development and growth factors in SFSC based on different cases developed in Europe. A document from the UN (2014) found success factors based on cases of SFSC mainly in Latin America. Finally, from the Leader European Observatory (2000) which generated success factors for SFSC based in cases of Europe.

Even if such factors are not CSFs in literature, they are success factors, which are useful for the purposes of this research. Therefore, there was the need of the identification of their criticality. This was done by means of the interviews where the respondents described the criticality of the success factors that were asked. Therefore, all these success factors were relevant for this research, even if some of them were identified as not critical for this chain.

In Table 1 there are all the CSFs identified in the sources named before.

Table 1: CSFs identified in literature by author

UN (2014)	Galli and Brunori (2013)	Leader European Observatory (2000)
Recognize value in products that serve to differentiate them from other products in conventional chains	The vision and role of the founder(s)	Realistically assessing the volumes and types of products sold in the SFSC.
Training to stakeholders	Ability to adapt to changing consumer trends	Influence of cooperative action
Identify consumer trends	Maintaining motivation of members and other internal and external cohesion factors	Harnessing commercial skills to develop direct selling
Modernization of logistics	Supply characteristics	Ensuring product quality
Influence of associations and cooperatives	Networking	Adopting a gradual approach
Reforms regulations and institutional framework	Training and coaching activities	Designing new products
Land tenancy problems	Market and political environments	
Scant access to information/know-how and gap between innovation systems and farmer's needs.	Competition from conventional chain (cheap, mimic local)	
Deficiencies in marketing systems and in the post-harvest processes	Outmigration	
Unfamiliarity with SFSC	Production costs	
Create partnerships and networks	Weather	

Family farmers tend to have weak business and organizational skills		
---	--	--

In order to make the former factors more understandable avoiding overlaps between the different sources they are grouped below, according their similar meanings.

- Recognize value of the products

According to the UN (2014), this success factor highlights the importance of giving value to local, cultural and nutritional features of products. This retribution gives the possibility to differentiate such products from those commercialized in conventional chains and increase their value added properties to the clients. Therefore, recognizing the value of the products could be a CSF in a SFSC.

- Ability to identify consumer trends and adapt to them

According to the UN (2014) this success factor focuses on the importance of the chain of possessing means, skills or proficiency to identify consumer trends in terms of ethical, local, wholesome nutrition and traditional food consumption constantly, being able to develop the SFSC according to them.

- Influence of cooperative action, partnerships and networks

According to the UN (2014), this success factor makes reference to the importance of having co-ops or associations in the SFSC especially in the production part. This is because due to their presence, farmers feel more confident between each other, can sell a wider diversity of products, can maintain motivation in the long run, can improve the distribution channel's costs and strengthens the solidarity and social cohesion in the area (Leader European Observatory, 2000).

Nonetheless, the presence of cooperatives or associative forms do not determine completely the behavior of the farmers, in terms of selling patterns and unity, which can hampers the SFSC.

Also related to this topic is the establishing of partnerships and networks, which is a very usual activity in SFSCs. They are present in a wide variety of areas and have different purposes such as for augmenting scale, diversify supply, add value or improve the efficiency of logistics, which benefit the success of a SFSC. (UN, 2014).

- Government influence:

Given the characteristics of farmers and the products to be marketed on the SFSC, the establishment of flexible regulations and institutions that comprehend the farmers' social situation is a highly important stimulus for the success of a SFSC (UN, 2014).

In addition, the lack of public policy coordination between different bodies of the government have made difficult for some individual policies and projects supporting SFSCs to generate positive impacts on small farmers. The example of countries such as Brazil, France and others, shows that coordination in different levels within a government is important to obtain sustainable and wide-acting results (UN, 2014).

- Land tenancy and access to production assets:

When farmers have land tenancy problems, meaning that they are not the owners of the land, together with limited access to production assets due, for instance, to their costs, they could limit their eagerness of making investments, restrict their access to credits, certification programs and public policies supporting production and marketing of their products (UN, 2014).

- Access to information and know-how and the gap between agricultural innovation systems and family farmers' needs:

According to the UN (2014), this success factor expresses that small farmers have limited access to actualized and relevant information for their needs, for instance, related with production, commercialization and about markets such as trends and competition, given their geographical location and reduced access to information and communication technologies such as computers or cellphones. This lack of information limits their ability to make strategic choices regarding for instance, what and when to produce.

In addition, agricultural innovation systems that could be obtained by farmers are not specifically fitting their needs. Therefore, sometimes when agricultural innovations reach farmers they can be useless for improving their productive situation.

- Organizational skills

UN (2014) described that generally speaking, small farmers have reduced access to improved technologies for harvesting and post-harvesting activities, transportation, commercializing, distribution and marketing which are necessary to deliver products at the end of the chain. This is mainly because others, usually big organizations such as intermediaries and large enterprises present in the chain, have carried out these stages in the supply chain and therefore farmers have not had the possibility of developing those abilities. Therefore, this lack of knowledge and infrastructure in the farmer side might hamper the success of a SFSC because they are not able to develop such activities in the proper way, losing clients, not reaching the markets for the products, and being affected by intermediaries that could take big margins of the business.

Other authors such as the Leader European Observatory (2000) sustain that at the beginning of SFSC there is the possibility for farmers to sell from their farm itself or from open-air markets without the need of implementing any significant investments or infrastructure. However, in later stages more investing, commercial and managerial skills are needed to carry out the SFSC in the proper manner.

- Unfamiliarity of the farmers' communities

It is common to see that farmers' communities are unfamiliar with SFSCs as a way to sell their products; therefore, it is probable that they have not exploited its potential yet. This could be the case when geographical isolation, lack of access to strategic information and weak cooperativism and associative culture are present (UN, 2014). Therefore, such unfamiliarity affects the success of the SFSC, because farmers do not grow enough products for the chain.

- Supply characteristics:

1. Realistically assessing the products that can be sold via short distribution channels:

The Leader European Observatory (2000) described this success factor as knowing the amount of product that can be sold via short distribution channels depending on the characteristics that such channel has. For instance, knowing how much a client wants from the product of the SFSC, how much is he eager to buy and how much are the farmers able to produce.

2. Ensuring product quality

This is a decisive factor for success because if the product sold in the SFSC does not have the required quality, there will not be an effective way of selling it and the ability of creating consumer loyalty will not be present. Therefore, having the required quality of the product in regards with the consumer expectations is needed when creating a SFSC. However, understanding this issue for a farmer is not an easy task sometimes due to its own emotional considerations; hence, it could be better to have an outsider such a client or a consultant to analyze what a consumer wants and how to match it with the products of the SFSC (Leader European Observatory, 2000).

- Adopting a gradual approach

According to the Leader European Observatory (2000), this success factor makes remarks on the importance of developing the SFSC within a strategy happening slowly over a long period by small degrees. For instance, the selling activities should begin with markets that are easy to reach with limited economic means and continue

growing and expanding to other bigger markets afterwards. Such strategy can increase the possibility to overcome the obstacles during the growing process of the SFSC. A gradual approach gives time for the products sold in the chain to fit and adapt to the consumer expectations and for the production area to get over its early troubles of meeting volumes and for test their selling abilities.

- Designing new products

According to the Leader European Observatory (2000), this success factor highlights the importance of designing new products or services focused on the area where the products of the SFSC come from. Such new products can be based in the local communities or in the area of production, or even could give other use of the products sold in the chain. The development of new products in the SFSC can increase the added value that it provides and generate further purchasing opportunities. For instance, creating fun and interesting activities in order to promote a product, a production method, its area or the culture and knowledge of the people producing it, could give more opportunities for the SFSC when selling their products.

- The vision and the role of the founder

A founder could also be understood as an entrepreneur (Schein, 1983) who is described by Drucker (2006) as an individual that looks for change, reacts to it, and uses it as an opportunity. Having this clear, one can say that a founder or entrepreneur is a success factor for a SFSC because he/she can identify a need for change in the conventional food supply chain and develop it into an opportunity to generate a SFSC and extract economic benefits from it.

- Maintain motivation of actors

Being motivated makes reference to when an individual is moved to act towards an end and on the other hand being unmotivated is when a person does not feel any stimulation to carry out something (Ryan and Deci, 2000). In theory, there are two basic sources of motivation and they are the intrinsic, which express the desire of doing something because it is internally exciting or pleasant and the extrinsic motivation, which express the desire of doing something because it will result in a specific outcome or benefit (Ryan and Deci, 2000). Therefore, one can conclude that maintaining the motivation of actors as a success factor in a SFSC will represent maintaining actors' desires to work with the chain by achieving their own sources of motivation.

- Competition from conventional chain

It is usual that SFSC take the market niches of high/special quality products where people want and value the characteristics of such products. However, SFSCs can be affected by conventional chains that try to reach the same niche (Galli and Brunori, 2013). This is because conventional chains can offer to public low cost products, mimicking local and traditional food, which are often produced in a SFSC. The above could be seen for example when supermarkets misuse labels, referring to their products as being produced locally or in a traditional farm to motivate people to buy them (Galli and Brunori, 2013). Therefore, this success factor relates to the positive or negative effect that a conventional chain has in a SFSC.

- Outmigration and land for urbanization

Authors have exposed economic, social and cultural factors, such as wage rates, failures in local markets for capital, credit and insurance (Todaro and Maruszko, 1987) as reasons explaining the migration of people. Such

migration in agricultural areas hampers agricultural systems, because they loss hand labor to work the land (Black, 1993).

There are also many studies arguing that farmland is taken by urbanization and development processes (Fischel, 1982) affecting in consequence the available space to agricultural use.

In this order of ideas, this success factor wants to see if migration and urbanization processes within the farmers' communities producing for the SFSC have affected its success.

- Weather

Weather has an important role in the successful agricultural production. Therefore, unfavorable weather conditions can generate production losses (Vining, 1990). This success factor points out the effects of weather patterns in the production of SFSCs.

- Provide training and coaching for all stakeholders (production through marketing).

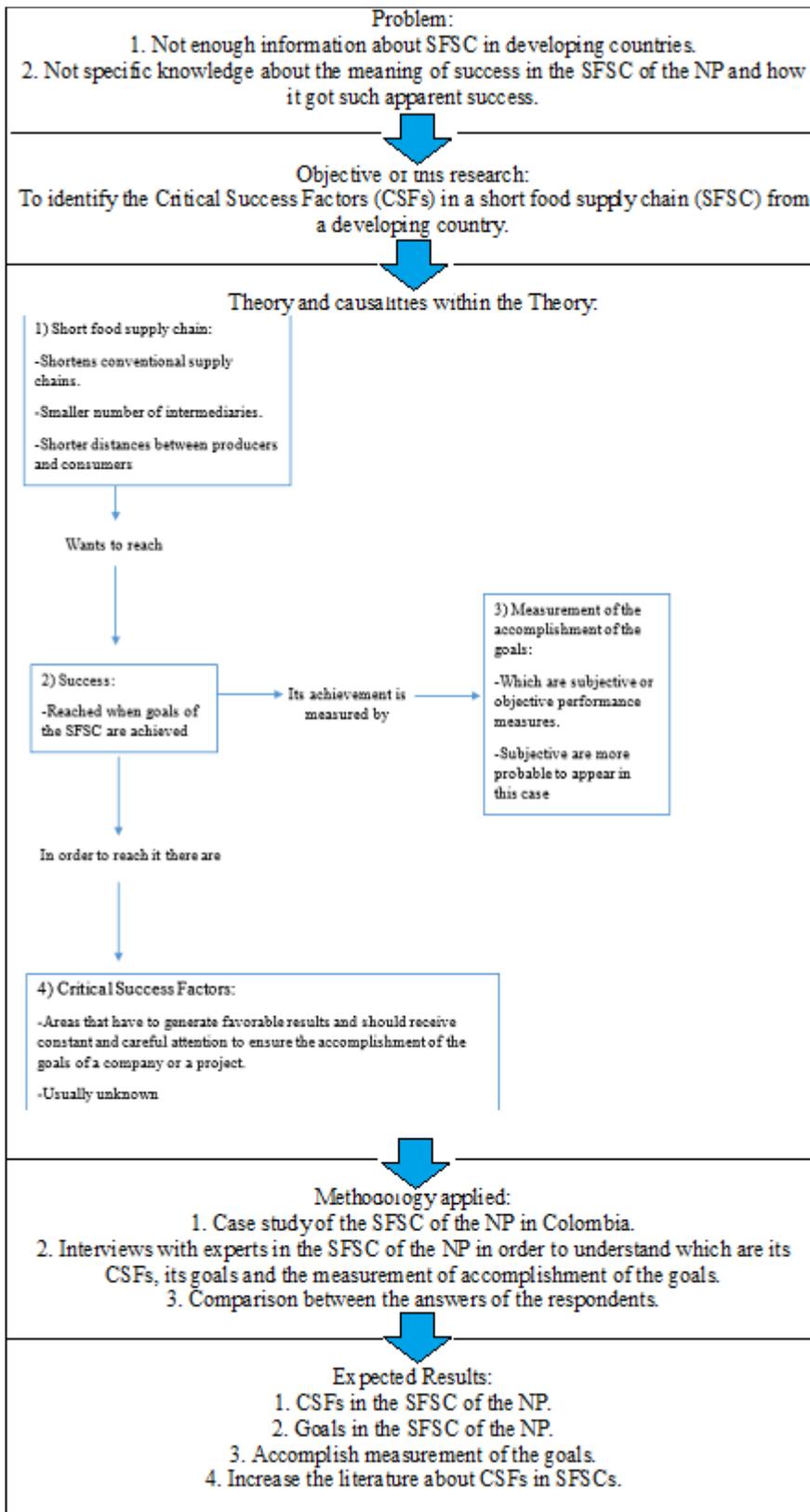
According to Aguinis and Kraiger (2009) in organizations, there are many benefits in developing training with individuals and teams such as performance increment and some variables relating directly to it like innovation, technical skills, self-management skills, within others. At the same time, the increment of variables indirectly related to performance such as empowerment and task management in teams. In addition, some of the benefits of training in organizations as a whole include improved functioning of performance measures like more profitability or effectiveness and improved variables relating directly to performance such as less costs, better quality and quantity or indirectly related to it like employee turnover and organization's status (Aguinis and Kraiger, 2009).

Therefore, training and coaching for stakeholders can be considered as a CSF, due to the influences that it has in the actors to obtain better performance on the SFSC.

### 3.5 Conceptual framework

According to Jabareen (2009), a conceptual framework is a network with interlinked concepts, which all together deliver a clear understanding of a phenomenon or phenomena.

Therefore, the graphical conceptual framework of this research looks like this:



At first place, this Conceptual Framework begins with the Problem Statement of the present study, which is the lack of information about SFSCs in developing countries, which implies that there is not enough information

about CSFs in SFSCs in those countries. At the same time, there is not of existent knowledge about the SFSC of the NP, what is its meaning of success, how this “success” can be measured and how the SFSC reached such a success.

Then, in concordance with the Problem Statement and trying to contribute with its partial solution the Main Objective of this research is “To identify the Critical Success Factors (CSFs) in a short food supply chain (SFSC) from a developing country”.

However, in order to understand the problem properly and reach the objective a strict Theoretical study that gives a meaning to all the terms of this research and allows an understanding of all the causalities between those terms was necessary. The theoretical study is explained next. Short Food Supply Chains (SFSCs) (1) are agrifood supply chains that shorten conventional supply chains, have smaller number of intermediaries and have shorter distances between producers and consumers. SFSCs also give social, cultural and economical benefits to the actors involved on them. Naturally, SFSCs want to achieve Success (2) which for this research it is achieved when goals are reached. In order to know to what extent success has been reached the Goals’ measurements of accomplishment (3) have to be studied and they could be subjective or objective performance measures. Objective performance measures are based on specific data that proves to what extent a goal has been achieved and subjective performance measures are rather based on more empirical information and appear when data availability is low. Finally, in order to reach success in a SFSC there are Critical Success Factors (CSFs) (4) that are those areas of activity that have to generate favorable results and should receive constant and careful attention to ensure the accomplishment of the goals of a company or a project. These CSFs are usually unknown to the members of a SFSC but different methods to extract them are present in literature. During this research the meaning of success, its measures of achievement and then the CSFs for the SFSC of the NP will be identified, thus solving the research questions and the objective of this research.

After the Theoretical study, the methodology applied in this research is shown. The methodology involves the use of the SFSC of the NP as a case study, then the use of interviews with experts of the SFSC to gather information trying to solve the Main Objective and the research questions and it finalizes with the Comparison of the answers of the respondents.

Finally, the Conceptual framework shows that the Final Results should be, at first, the identification of the goals, their accomplishment measurement and the CSFs of the SFSC. Secondly, the increment of the literature about CSFs in SFSCs in developing countries.

## 4. Results

### 4.1 Content of the interviews

In general, the interviews were developed with a colloquial language easy to understand, in order to avoid confusion and get the best responses from the interviewees. The interviews consisted of three different parts. In the first part, the interviews started with general questions about the process of involvement of the organization/person with the SFSC of the native potato, sometimes questions about the organizations where they belong, personal questions and even some icebreakers were developed. These questions enabled the researcher to understand better the context where the work with the NP was held, to help the interviewee feel comfortable and confident with the interview and to facilitate asking more specific questions in the other two parts of the interview. The second part included questions to define success for the SFSC, and how it could be measured. Therefore, as in literature success was reached when accomplishing goals, there were specific open questions about the goals of the SFSC and if such goals have been met. In addition, other open questions were asked to find out which are the measures used to see if the goals have been accomplished. In the third part, the identification of the CSFs in the SFSC took place. This part began with an open question asking interviewees about what they consider the CSFs of the SFSC. Then specific questions about the Success Factors in SFSCs found in literature were done, with the aim of finding their criticality according to the interviewees. At the end of this part, an open question asking for other missed CSF in the SFSC was asked in order to have more complete understanding of the CSFs. In some interviews, the criticality of certain Success Factors were defined before the question about them had been completed, because some respondents' expressions referred to their criticality during other parts of the interview.

### 4.2 Sampling process

In order to identify the subjects for the interviews, first, it was necessary to identify the restaurants, farmers' organizations, intermediary and supporting organizations where such individuals could be found and contacted. They were chosen in order to have a global and accurate picture of the SFSC of the native potato, to be able to describe it and to answer questions of this research. For doing so, web searches about the native potato in Colombia were done. To be able to identify the proper organizations within the web, this research looked for words within texts making reference to their participation in the SFSC of the NP such as "buying native potatoes", "supporting farmers producing native potatoes", "producing native potatoes", etc., using always as a reference point their presence in the SFSC. Then the firms or organizations that seemed to have a relationship with the SFSC were contacted by email or by phone.

After the organizations were contacted, specific persons within them had to be identified in order to carry out an interview with them. To comply with the method by Leidecker and Bruno (1984) the interviewees had to be experts in the topic of the SFSC of the NP. Therefore, they had to work directly in the SFSC for their organizations, they have had direct contact with it or they have specific knowledge on how it works. Such people were selected with different techniques; for instance, through the web site of the PBA Corporation, Mrs. Moreno was identified as being responsible of the SFSC of the NP. Other technique was making phone calls and sending emails to the organizations describing the aim of the research and asking for the person responsible or knowledgeable regarding the SFSC. This technique was used to get the interview with Mr. Caballero from La Biferia. Finally, the most relevant, was the "snow-ball" technique, meaning that once a person was interviewed, such a person addresses some other possible respondents. This technique was used during the interview with Mrs. Moreno and with Mr. Caballero who directed the researcher to more restaurants and to the intermediary "Honramos Raices". After the identification of the specific person with knowledge about the SFSC in each

organization, emails and phone calls were again the means to make an appointment to carry out an interview with him/her.

### 4.3 Interviews

In total, there were nine interviewees representing the four main stakeholders of the SFSC of the native potato (farmers, intermediary, supporting organization and restaurants). This sample is representative because the actual amount of members conforming such actors is not big. Explicitly, in this SFSC there is one intermediary, one supporting organization, 5-7 restaurants and 8-10 farmers. In the case of the intermediary and the supporting organization, the people responsible of the SFSC of the NP were contacted for the interviews. In the case of the restaurants and farmers, the number of interviewees was determined by their availability and the degree of difficultness to reach them and get an appointment with them. At the same time, this research argues that there are no other actors that can add valuable knowledge to this work, because, after carrying out the interviews, it was possible to see that there are no other actors intervening in the SFSC of the NP.

In the next table the name, the organization and the position of the interviewee, and the date and length of the interview are shown.

Table 2: Interviewees in this research

Interviewee	Organization and position	Date and length of the interview
<b>Producers:</b>		
• Pedro Briceño	Manager of the Cooperative COPABOY and farmer of native potato.	09/08/2015-01:36:26
• Abelardo Mendez	Member of cooperative COINPAVEN producing native potatoes	09/08/2015- 01:25:52
<b>Intermediaries:</b>		
• Pablo van Arcken	Director in Honramos Raices S.A.S	First one: 06/07/2015-00:42:46 and Second one: 27/07/2015-01:03:33
• Alejandro Álvarez	Manager Honramos Raices S.A.S	06/07/2015- 00:42:46
<b>Supporting organization:</b>		
• Luisa Fernanda Moreno	Project Responsible of the native potato at BPA	First one: 24/06/2015-00:17:45 and Second one 03/07/2015-01:00:56
• Gabriel Bello	Project Responsible of the native potato at BPA	03/07/2015-01:00:56
<b>Restaurants:</b>		
• Eduardo Martínez	Executive Chef in Mini-mal restaurant	03/07/2015-01:11:06
• Luz Beatriz Vélez	Executive Chef in Abasto restaurant	15/07/2015-00:45:36
• Juan Antonio Caballero	La Biferia's Associate	First one: 18/06/2015-00:58:26 and Second one: 05/08/2015-00:36:03

#### 4.4 Description of the context where the Short Food Supply Chain of the Native Potato is developed

In Colombia, there are many types of conventionally commercialized potatoes. They are the Pastusa, R12, Sabanera and Criolla, which are produced and treated with high amounts of pesticides, herbicides and many other chemical procedures to make them grow faster; therefore, affecting the health of the consumer according to Mr. Mendez, Mrs. Velez, Mr. Martinez, and Borr ez (2011). These conventional potatoes are homogenous with high degree of standardization (Velez, personal communication, July 15, 2015). According to Mr. Mendez, when farmers want to sell potatoes with different characteristics than those commonly found in the market, their buyers (most commonly intermediaries) will not purchase them. The selling process is done through intermediaries because they have the infrastructure to buy potatoes from different farmers and create a good offer for buyers in big collection points in Bogota or in Tunja (other big city close to Ventaquemada) which small farmers themselves are not able to achieve (Moreno and Bello, personal communication, July 3, 2015).

Speculators, demand and supply in the market have always influenced the price of the potatoes in Colombia (Delgado, 2015 and El Espectador, 2015).

Therefore, when there are big quantities of potatoes in the market, prices are lower, and when there are less amounts, prices are higher. These changes of prices are faced by potato farmers, who sometimes have to sell their produce to intermediaries at lower prices (Semana, 2013) than their cost of production or even at very high prices (Mendez, personal communication, August 09, 2015). This can range from 20.000 COP (5.81 euros) per package (that could range from 50 kg to 55kg) to 150.000 COP (43.54 euros) (Mendez, personal communication, August 09, 2015). However, according to Mrs. Moreno and Mr. Mendez intermediaries, usually offer very low prices for the potatoes to farmers and they get bigger margins when selling them at higher prices in collection centers such as “Corabastos” (Caballero, personal communication, June 18, 2015 and El Espectador, 2015).

A factor currently faced by the potato chain is the decreasing amount of the yearly consumption of potatoes. This reduction was in the order of 75 kg to 63 kg of potatoes consumed per person in the 2014 and it could be due to changes in food consumption patterns to a less caloric diet (Moreno and Bello, personal communication, July 3, 2015 and El Tiempo, 2014).

Additionally, there is also the effect on the supply chain of the conventional potatoes of the potato importations, which are sold in the market at lower prices than the Colombian ones (Moreno and Bello, personal communication, July 3, 2015 and Semana, 2013). This has affected small potato farmers because their costs of production are much higher than those of farmers importing potatoes to the country, which makes difficult for them to compete in the market (Moreno and Bello, personal communication, July 3, 2015)

#### 4.5 Background of the Short Food Supply Chain of the Native Potato

The recovery of the native potatoes was a process that began more than 7 years ago, with different actors and motivations. One of those actors was the farmer Mr. Pedro Briceño, who wanted to recover the potatoes that his parents grew when he was a kid (Briceño, personal communication, August 9, 2015). According to Mr. Martinez the Mini-mal restaurant’s chef, another actor was the academy specially the National University of Colombia, which realized that producing and selling differentiated products such as native potatoes could be a source of income for small farmers. In addition, there was also the influence of the PBA Corporation (which is the supporting organization in this SFSC), which helped farmers to get together in co-ops developing their

entrepreneurial skills to develop the chain selling the NP (Alvarez and Van Arcken, personal communication, July 06, 2015; Moreno and Bello, personal communication, July 3, 2015).

Furthermore; according to Mr. Alvarez, Mr. Caballero (from the restaurant La Biferia) and Mr. Briceño the SFSC of the NP began its economic activity two years ago, influenced by the agricultural strike developed in 2013 by potato producers (which also took place in Ventaquemada) (Semana, 2013). Since then, restaurants and Honramos Raices showed interest in buying potatoes from small farmers.

When all the actors got to know each other, they decided to grow NP in Ventaquemada region in order to sell them to the restaurants. Ventaquemada was selected because it was well known for the quality of the environment for sowing potato and for having diversity of the native potato species.

#### 4.6 Actors present in the Short Food Supply Chain of the Native Potato

Four different actors compose the SFSC studied in this research. Specifically, produces NPs in Ventaquemada and sells them to restaurants in Bogota. It is composed by farmers organized in co-ops called COINPAVEN and COPABOY, which are responsible for growing the NP. There is a supporting organization for the cooperative called PBA Corporation, an intermediary called Honramos Raices S.A.S, which supplies the NP to the restaurants and different restaurants such as La Biferia, Abasto and Minimal buying the NP. Such actors are better described below. Knowing that there is just one intermediary in the SFSC of the NP confirms what was found in literature regarding the reduced number of intermediaries which is usually zero or less than two (Galli and Brunori, 2013).

##### 4.6.1 Farmers

- COINPAVEN and COPABOY

COINPAVEN is the cooperative of farmers in Ventaquemada that produces and sells native potatoes for the chain that this research is analyzing. It belongs to a bigger co-op called COPABOY, which is the cooperative of farmers of Boyacá (Colombia's department); its manager is Mr. Pedro Briceño and works with 12 smaller co-ops such as COINPAVEN.

COPABOY collects the product from the farmers usually on demand because they do not have adequate facilities to store it, due to lack of economical resources that have affected the possibility of having proper warehouses. COPABOY pays the farmers associated to their base companies such as COINPAVEN 10 days after they sold the product.

In COINPAVEN, there are 15 farmers but not all of them are growing NP because of the lack of confidence and trust in the process. Two of the interviewees represent these cooperatives of farmers supplying native potato to the SFSC until it reaches restaurants and they are:

- Abelardo Mendez

Mr. Mendez is a farmer of native potatoes commercialized in the SFSC studied in this research and is member of the cooperative COINPAVEN of Ventaquemada. His income comes 100% from the potato. He has his own land located in the moor El Rabal where he grows native potatoes and conventional potatoes

- Pedro Briceño

Manager of the co-op COPABOY of the department of Boyacá and at the same time Mr. Pedro Briceño is farmer of native and conventional potatoes that are sold to the SFSC. Within this SFSC, he is responsible of

finding new clients for the natives and the conventional potatoes, while he also finds new varieties of native potatoes in different regions. In addition, he has one seeds bank in his house and he is constantly checking the work and good agricultural practices compliance of its other farmer colleagues (PEDRO). Finally, he is also the representation of the farmers with the restaurants present in the SFSC.

#### 4.6.2 Intermediary

- Honramos Raíces S.A.S, Alejandro Álvarez and Pablo Van Arcken

It accomplishes the function of intermediary in this SFSC, delivering the product from farmers to restaurants. Therefore, it develops part of the selling, post-harvest, marketing and transportation (in Bogota) processes of the native potato. Besides these functions, they also have constant contact with farmers, production wise, and about personal matters such as family issues, in order to build trust and create reliable and long-lasting commercial relationships. At the same time, they organize meetings in farmers' lands and in restaurants to enhance trust, common understanding, by the exchange of experiences. By means of these labors they manage the different cultures present in the commercializing process of the potatoes; the one of the farmers and the one of the restaurants, which otherwise will be difficult to match.

They are just able to sell native potatoes, while other intermediaries sell many other different products, which is a disadvantage compared with the other suppliers. However, as they cut costs by shortening the chain, meaning that they redistribute the income that was earned by the intermediary, they can still be competitive in the market.

Moreover, they carry out the development of new business ideas and products where the native potato is a main actor in order to create value added for their organization and for the farmers. These developments include the creation of packaged potato chips, which are currently on the market and in the future the development of pre-cooked and frozen cut potatoes.

#### 4.6.3 Restaurants

The restaurants are the buyers of the native potatoes of this SFSC. They are part of a niche market identified by the farmers and the intermediary, interested in buying local and traditional products, want to support farmers' productive activity and empower them about their importance for Colombia. This niche is usually buying a diverse kind of products to establish a competitive advantage and attract more clients. Some of the restaurants buying NP are La Biferia, Abasto, Atakami, El Siervo y El Oso and Mini-mal and prepare the potatoes usually as a side dish of their food products in many different ways.

The restaurants that are researched in this work were Abasto, La Biferia and Mini-mal, which are going to be described below.

- Abasto, Luz Beatriz Vélez

ABASTO is a restaurant located in Bogota with two subsidiaries and Mrs. Vélez is its executive chef. Since the opening of her restaurant (8 years ago), she has tried to deliver organic and ecological food products from local producers. She usually visits their supplier to ensure that they are complying with the productive requisites in Abasto.

The restaurant is part of the slow food movement so she buys native potatoes from Ventaquemada for her restaurants as part of a personal motivation expressing that even if more costly she is able to adjust their cost, to be able to buy them because it is an initiative that help farmers and empower them. Currently, they use the

native potato in different dishes such as soups, chips and eggs and they manifest that it is a lack of product, meaning that sometimes the production is not constant and that the quality can vary.

- La Biferia, Juan Antonio Caballero

La Biferia restaurant, which has five subsidiaries in Bogota, is a restaurant mainly serving 100% well grown Colombian beef. Mr. Caballero is an associate of the restaurant and for more than two years he has been he has been buying native potatoes from Ventaquemada, using them as a side dish for the beef they serve.

This restaurant buys the potatoes as part of a personal motivation, from Mr. Caballero and from other members of the executive board of the restaurant, whose beliefs in buying local products; while at the same time give support to the farmers involved. In addition, the native potatoes from Ventaquemada are bought even if they are more expensive than the conventional potatoes, because they know that it could represent a difference and a competitive advantage to restaurants.

La Biferia uses native potatoes mainly for chips and they require standardization in the products they buy. Therefore, La Biferia requires potatoes with specific size (6 cm diameter) to cut it and peel it with specialized machines. Such requirement, have made it difficult for them to have a constant supply of the product, which is not always developing the required size, because it is not genetically modified and does not have the use of many chemicals which can ensure a bigger size. Therefore, native potatoes in this restaurant are kind of a “season product” such as a special wine or a beef cut, which are usual in the menu.

- Mini-mal, Eduardo Martinez

Mini-mal is a restaurant located in Bogota with just one subsidiary and Mr. Martinez is the executive chef. In this restaurant, the food is used as a way of transmission and education of the Colombian biodiversity, its ingredients and traditions. Therefore, it uses many different kinds of products from all around the country such as Amazonian fruits and native potatoes, which are used in some side dishes in his menu.

Mini-mal has more suppliers of native potatoes than Honramos Raices S.A.S. but they are less consistent. Mr. Martinez claims to be the first restaurant adding native potatoes (not from Honramos Raices S.A.S) to his menu, convincing some other restaurants of doing the same Also because of the fact that apart from being a cook he is also an agronomist, that is why he had an earlier contact with native potatoes for more than seven years.

The native potatoes that are used in the restaurants do not have special quality requirements regarding size, form and color. However, not having pests inside potatoes and using less chemicals in their production process are desired qualities for the bought potatoes.

#### 4.6.4 Supporting organization

- PBA Corporation, Luisa Moreno and Gabriel Bello

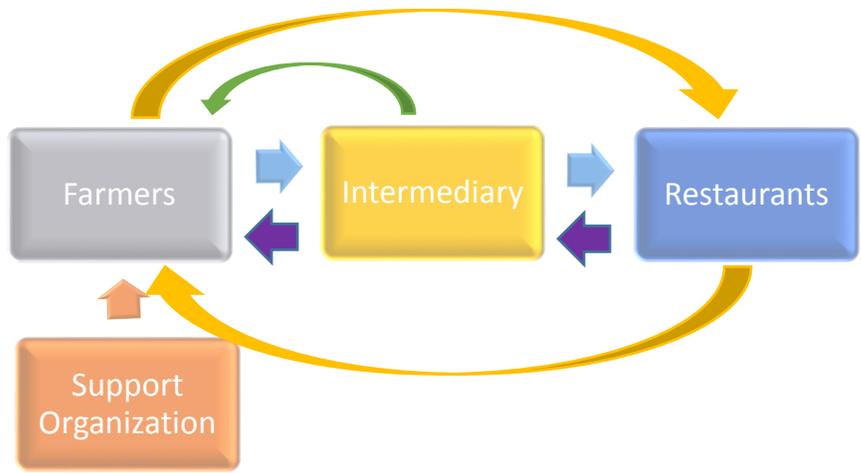
The PBA Corporation is a non-profit organization that have been giving support and coaching to small farmers around Colombia, in areas such as empowerment, organizational, self-estimation and self-recognition simultaneously in order to improve production, income, knowledge, coexistence and environment in their communities. Therefore, it also helps farmers in costs management and creating business mentality within them. This organization also supports the maintenance of good relationships within producer organizations such as cooperatives, in order to give continuity to such organizations.

They usually work with already associated farmers or with intentions of doing so which are also growing the same products. They have been working with farmers from different parts of the country. For instance, those from COIMPAVEN, in the processes named before.

Luisa Moreno and Gabriel Bello have been responsible for giving support to the project with native potatoes in Ventaquemada.

#### 4.6.5 Visual representation of the Short Food Supply Chain of the native potato

After having described all the actors involved in the SFSC, a visual representation of them is important to understand how the chain works in reality. The visual representation of the SFSC is this:



-  This arrow stands for the knowledge support that the support organization gives to the farmers' cooperatives.
-  These arrows stand for the movement of the NP through the SFSC.
-  These arrows stand for the experiences' exchanges between farmers and restaurants when visiting each other. This is developed thanks to the intermediary.
-  These arrows stand for the movement of money through the SFSC.
-  This arrow stands for the support that the intermediary gives to the farmers' cooperatives in productive and social aspects

#### 4.7 Characteristics of the Native Potato produced in the Short Food Supply Chain

According to Mr. Van Arcken and Moreno (2009) a potato is considered native when it has been grown traditionally by indigenous people, and then within a farmers' community or by a farmer alone. In addition, it may have different color in its skin, in the inside, different shapes or different flowers.

In Colombia, there are more than 70 varieties of native potatoes; however, not all of them have the required commercial volumes to satisfy the demand of restaurants. NPs are less standardized in shape, colors and sizes than the conventional varieties. In order to get a better overview of the NPs in the Annex 13.1 are some pictures of them.

Some of the NPs with commercial volumes that are being produced are the Andina, Criolla Manzana and Pacha Negra, which have different physical characteristics between each other. For instance, the Andina is purple on the outside and has a purple stripe in the center and the Criolla Manzana is red on the outside and yellow inside. Mendez. The Andina variety is very appreciated in the market because of its color according to Mr. Mendez.

According to Mr. Briceño, the production methods of native potatoes use less chemicals compared with the conventional potatoes. This means that if the conventional potato uses approximately twelve pesticides applications, the native ones have seven. This is attractive for restaurants and their clients that prefer fewer amounts of pesticides in the food they consume (Nielsen, 2015). The former relates to literature regarding to the environmentally sustainable production carried out by farmers which sometimes is organic or pesticide free (O'Hara, 2011), uses natural and seasonal processes or uses less intensive production methods (Lamine, 2005; Galli and Brunori, 2013).

As mentioned before the NP from Ventaquemada is produced in the Moor, which gives many advantages for its production and are difficult to get in other geographical zones. Such advantages involve permanent sources of water, cold weather and different altitudes that enables the production of NP in different periods of the year.

In terms of costs, Mr. Mendez said that it could be more expensive to grow NP because they require more fertilizers. At the same time, Mr. Van Arcken and Mr. Bello expressed that producing NP is less expensive than conventional varieties, because the volumes harvested are less than those of the conventional potato. Therefore, according to them it requires less investment such as hand labor for extracting the potatoes from the ground and fertilizer to apply to the plants.

According to Mr. Caballero and Mr. Martinez, the NP has been well accepted in restaurants even if prices are slightly higher than in conventional potatoes because they do not want the conventional potato varieties anymore because they limit their cooking processes greatly. Instead, NP gives the possibility for the restaurants to cook and develop many different dishes. Additionally, NP generates social, economic, health and well-being and environmental sustainable benefits in farmers' communities and in the country, which are appreciated by restaurants and consumers. The former goes in concordance with the social, economical and health sustainability benefits that were identified in literature by Galli and Brunori (2013).

Additionally, according to the actors of the SFSC of the NP stable prices are paid to the farmers for their potatoes which are also higher than what they receive in the conventional potato supply chains. These prices are usually established at the beginning of the year between farmers and the intermediary. This, relates directly to

the literature which says that farmers obtain more economical benefits from their sales because the products that they sell in SFSCs have higher prices than those traded in conventional supply chains due to their high/special quality and because in the chain there are less intermediaries between farmers and consumers (Galli and Brunori, 2013). In addition, SFSCs create stable income for farmers, because based in common agreements between farmers and buyers their sells are secured (UN, 2014).

According to all the interviewees, the SFSC have been working in adding more steps to the supply chain, such as developing potato chips and precooking and then freezing potatoes to get more added value to the products.

## 5. Analysis of the results

This section of the research explains what the meanings of the results are. It begins with the description of the process of comparison that was first introduced in the methodology and which was developed for the data analysis of this research.

Then the goals of the SFSC of the NP and the ways to measure their accomplishment identified by the interviewees are described. Then the CSFs of the SFSC of the NP found are described with relationship to what was found in literature and what the interviewees said about them.

### 5.1 Comparison process

The comparison process in this research is developed based on the transcripts of the interviews and it was done in three aspects; within the individual actor, between actors of the same group (persons who share the same experience, such all the farmers or all the restaurants) and between the actors of different groups (farmers, supporting organization, intermediary and restaurants). This decision was made based on Boije (2002), who explained that the number and type of comparisons made during a research depends on the kind of information that the research is managing.

The comparison of the texts of the interviews was in this way:

1. The fragments dealing with the same theme (goals, measures of goals' accomplishment and CSFs) were studied for each interviewee finding what different dimensions of the themes they mentioned (Boije, 2002).
2. Then the responses about specific themes of each actor of the same group (farmers or restaurants) were compared trying to find if the same or new dimensions about each theme could be found, what they have in common and how they differ (Boije, 2002).
3. The former process was also developed comparing the responses of the same themes between the groups (farmers, supporting organization, intermediary and restaurants). This had the aim of complete the information about each theme analyzed (Boije, 2002).
4. Finally, based on this process specific key-words, which are more specific characterization of the dimensions for each theme were identified. This is useful because once having this inventory of key words for each of the themes it was possible to create a basis for comparison of the responses (Boije, 2002).
5. This process is shown in Table 6 (page 83) of the Annexes in this document.
6. The key-words with the answers of the respondents are presented in Table 7 (page 95) of the Annexes.

### 5.2 Identification of the goals, their accomplishment measures and Critical Success Factors

A goal was identified and a Success factor was defined as critical when they were catalogued as such by the majority of the respondents (more than the 50%). Specifically for the goals, after a comparison between all the respondents, when the majority of the respondents said that it could be considered as a goal for the SFSC, then it was considered as such for this research.

Regarding the criticality of a success factor for a respondent, it was identified when he/she described it as, "critical", "important", when they say: "yes, it is critical" or any combination of words that meant it, during the question about each success factor. For instance, to the questions: *"Do you think that the chain of native potato gradually developed? If so, how critical do you consider this approach has been for the success chain of the native potato from Ventaquemada?"* The response was this: "yes", "very critical" "without

*consciousness and preparation of farmers, it would have been a temporary process" "but it has continuity".* Therefore, this factor can be catalogued as critical for this interviewee.

After knowing that a success factor was critical for a respondent, then the comparison process described before took place. Then, if after the comparison between groups the majority (more than the 50%) of the respondents identified a success factor as critical, then it was defined as such for the SFSC.

Finally, in order to identify the measures of accomplishment of goals, the responses of each interviewee were taken into consideration to understand its own point of view regarding the measurement of a goal and to enrich the identification of a measure. Then they were used as measures for this research.

### 5.3 Goals of the chain

The goals of the SFSC are:

- Have a constant supply of the product and supplying it with good quality.
- Support the farmers' economy based on using biodiversity (native potato), by means of guaranteeing stable and fair prices and recognition of their agricultural labor in the country.
- Support the native potato by recovering the traditional varieties, maintaining the varieties that are being produced in the chain, making it known, increasing number of clients and establishing NP in the market.

These goals were expected by this research because according to Galli and Brunori (2013) SFSCs tend to support small farmers' economic activities and want to recover native or traditional products of certain region in a country

### 5.4 Measurement of the goals' achievement

- Accomplishing an acceptable constant supply of the products depends on the characteristics of the demand of the restaurant. If the restaurant requires big volumes and standard characteristics of the native potato, for this restaurant the constant supply of the product will be more difficult. If instead, it is a restaurant that is able to accept the variation in characteristics of the native potato and agree with the possible volumes that can be supplied, then the supply of the native potato can be constant. The measurement of achieving the acceptable constant supply in the SFSC can be corroborated when four restaurants have adopted the native potato in their menus in the last years.
- One of the measurements for the achievement of supporting farmers' economy and the NP is based on the increment of restaurants' demand of the product, which was described by many respondents. This shows that while more products are being produced, more sells are being done. Therefore, there is more economic support for the activity of the farmers by means of fair and stable prices. At the same time, more varieties of NP are being recovered, the ones that are being grown are maintained, NP are getting known in the market and it is being established in the market.
- In addition, regarding the achievement measurement of supporting farmers' economy Mr. Briceño, also pointed out that together with the NP conventional potatoes has also being sold to the restaurants. This supports farmers' economy because according to Mr. Briceño, selling conventional potatoes give more economic benefits to farmers representing an increment on the income of the farmers involved in the chain.
- Finally, the measurement of making known the NP and establishing it in markets was described by Mr. Briceño by being this SFSC and the product known nationally by different restaurants and interested public and internationally in Peru and Bolivia.

These measures of accomplishment of the goals were subjective performance measures based on the perceptions of the actors in the SFSC of the NP (Chandler and Hanks, 1993) as was expected.

## 5.5 Critical Success Factors of the Short Food Supply Chain of the Native potato

### 5.5.1 Method by Leidecker and Bruno (1984) to identify the Critical Success Factors

As was described in the methodology, after the Success Factors from the literature were identified, then, their criticality was found based on the experts of the SFSC of the NP by means of the interviews.

After the interviews took place the identification of the CSFs of the SFSC of the NP, needed the creation of a table of scores based on the respondents' answers of criticality or not criticality of each factor. Such table of scores joins by groups of actors (restaurants, intermediary, support organization and farmers) the responses of each individual interviewees. There, the reader can understand which are the similarities and differences between the actors of the chain regarding the CSFs. The table of scores (Table 4) is presented in the page 60.

In this section, the CSFs identified by the interviewees, why the interviewees considered them critical and their relationship with literature is presented.

- Ability to identify consumer trends and adapt to them

Literature:

In theory, this success factor highlights the importance for the chain of being proficient in constantly identifying consumer trends regarding ethical, local, wholesome nutrition and traditional food consumption, being able to develop the SFSC adapting to them (UN, 2014).

Interviewees:

As a first insight, regarding the proficiency to identify consumer trends by the SFSC, there is the fact that according to Restaurants, Farmers and Intermediary this chain did not identify such consumer trends when firstly developing the chain. Instead, it appeared by personal motivations of restaurants eager to buy native products and farmers trying to recover the NP. Therefore, this makes the proficiency to identify consumer trends at the beginning of the SFSC not relevant.

However, all the groups mentioned that being proficient to identify and adapt to clients' demand requirements in further stages is critical to have success in the chain, because knowing them; actors identify what they have to provide to satisfy their clients. In this chain, it is possible to classify two clients for the NP: restaurants that are buyers of NP and customers of the restaurants, which are consumers. The relationship between suppliers and buyers could be summarized in a sentence from Honramos Raices "we attend what restaurants want and they attend what their clients want". Therefore, customers' wants of products such as NP is shown in the desire of restaurants to buy it. Such requirements include wants of local, traditional, healthier products that at the same time support farmers' economy. At the same time, restaurants also have requirements regarding constant, punctual and quality supply of NP that have to be accomplished by the Honramos Raices.

Honramos Raices said that it is proficient to identify restaurants' demand requirements by means of personal contact with them. At the same time, restaurants said that they are proficient to identify what their customers want because in the case of Mini-mal and Abasto their specific niche market of clients demand local, traditional and healthy products that also are able to support farmers such as NP. On the other hand, La Biferia is constantly analyzing what are customers' wants by means of observations with them, identifying the same demands as Mini-mal and Abasto.

The proficiency from Honramos Raices to adapt to restaurants' demands have been done by supplying them with NP, which is a product that fulfill the restaurants' demand of local, traditional and healthy products that also are able to support farmers. At the same time, Honramos Raices also has provided constant, punctual and

quality supply of NP to the restaurants complying with their demands. However, there is still an issue supplying restaurants because there is not enough production to meet the increasing demand of other new restaurants. In the case of restaurants' proficiency to adapt to their customers' demands, it has been done providing NP to clients, therefore, help supplying clients demands.

#### Conclusion:

According to literature, the ability to identify consumer trends and adapt to them, could be a CSF because being proficient in constantly identifying consumer trends and being able to develop the SFSC adapting to them, will satisfy the clients of the chain and will make it generate positive economic returns.

On the other hand, after developing the interviews, it is possible to conclude that even if being proficient to identify consumer trends at the beginning of the SFSC, it was not critical at all. However, during the development of the SFSC identifying and adapting to consumer trends have been critical for itself. This is because Honramos Raices and restaurants have been proficient to identify, adapt and supply their clients' demand requirements, generating positive economic returns for the SFSC.

- Adopting a gradual approach:

#### Literature:

Adopting a gradual approach as a success factor is related to the importance of developing the SFSC within a strategy that happens slowly over a long period of time, developed during small stages. Such strategy gives benefits to the chain, such as fitting and adapting the product to consumer expectations and for the production area to get over its early troubles of meeting volumes and for test their selling abilities (Leader European Observatory, 2000).

#### Description:

For having success in the SFSC of the NP, different stages were needed. Such stages did not follow a strict planned process, but rather, they appeared and were developed when they were required in the chain. According to Mini-mal, the stages in the SFSC began with the identification by a University in Bogota of the varieties of the NP that can be cultivable. It was important because the most productive potatoes and the best adapted to the climate had to be given to farmers to motivate their engagement with the chain, which has been based on economic factors.

Then, farmers eager to sow such NP varieties in Ventaquemada had to be found. This is a crucial stage because obviously the SFSC need growers of the NP. However, according to farmers and restaurants this stage still has some pitfalls because farmers lack trust on the benefits of the chain and do not engage with it.

Afterwards, the selection of the niche market of restaurants where the NP has been sold took place. This was an important stage because such niche has given the economic support for this chain.

In addition, as was described by Honramos Raices, the developing of constant production of NP from farmers has been taking place as well. This stage has allowed the development of new markets for the NP.

#### Conclusion:

According to literature, adopting a gradual approach could be a CSF because it can help the product and the actors of the chain adapt to market's needs that they are facing.

On the other hand, after the interviews were conducted, first one can conclude that the gradual approach developed in this SFSC was an unplanned process, where each stage appeared to fulfill the requirements of the chain. Second, that the stages that this SFSC has been through have helped reaching its success. This is due to the engagement of farmers and restaurants with the SFSC, which have guaranteed economic support and product supply for the chain.

- Competition from conventional chains

#### Literature:

Competition from conventional chains relates to the positive or negative effect that a conventional chain has in a SFSC's activity (Galli and Brunori, 2013).

#### Interviewees:

After the interviews were held, one can conclude that the negative effects from conventional potato chains against the activity of the SFSC of the NP have two different faces; from the supply and from the demand side. From the supply side, according to the farmers, the production of NP involve high prices of the production assets (e.g. fertilizers), which have affected the decision of farmers to sow it; therefore, affecting the possibility to increase the offer of the product and sell it to more restaurants. In addition, the NP has less productivity compared with conventional varieties, which also makes it less attractive to grow, because they generate income according to the volumes they sell. Also, during the production of NP less application of pesticides and a correct selection of potatoes is needed to reach restaurants' quality requirements, however, many farmers do not want to comply with such requirements and in consequence avoid to grow it.

Regarding the demand side, according to the restaurants, the NP is characterized by diversity of forms and sizes that could affect the required standards of some restaurants such as La Biferia, which is not the case of the conventional potato varieties. At the same time, for some restaurants, the volumes of NP required are not enough for them to buy it and supply their needs. In addition, NP also has a more expensive price compared to the conventional varieties. These three factors are negative for the SFSC activity because it cannot increase the restaurants to where it sells NP since it is less attractive for them to buy.

Nonetheless, the positive aspects on the SFSC of the NP that a conventional chain has on the supply and demand sides are the following. In the supply side, according to all the interviewees, the SFSC of the NP represents a source of stable income and fair prices for the farmers who produce it, motivating them to grow it. This motivation exists because when selling conventional potato varieties they constantly face changing and unfair prices that can go below their cost of production. Therefore, receiving stable and fair prices for the NP has been attractive for farmers, which are more eager to grow it, therefore, affecting positively the activity of the SFSC.

On the demand side, according to restaurants and farmers, NP is a diverse and unusual product that many restaurants are eager to buy, because based on it they can innovate and differentiate from other restaurants. In addition, restaurants want local, traditional and products helping farmers' economy that enable them to tell a story to clients or simply as an ideology of the restaurant. These two factors attract restaurants to buy NP, generating positive economic support for the chain and affecting positively the activity of the SFSC.

In the case of this success factor, there are also Honramos Raices and PBA Corporation that consider that it is not critical. This is because they express that the SFSC of the NP aims to a special niche market of the restaurants looking for products such as NP (local, traditional, diverse, etc.); hence, it does not compete with the segments of the conventional potato.

#### Conclusion:

According to literature, competition from a conventional chain could be a CSF because it could have negative or positive effects in the activity of the SFSC.

On the other hand, after the interviews were conducted, can conclude that, competition from a conventional potato chains can have positive or negative effects in the activity of the SFSC from the restaurants or farmer side mainly affecting their eagerness to get involved with the chain.

At the same time, according to Honramos Raices and PBA Corporation this factor is not critical because the SFSC of the NP has a different niche than conventional potatoes, which does not generate positive or negative effect in the activity of the SFSC.

- Ensuring product quality

Literature:

Literature considers that a good quality of the product allows its selling in the market and helps in the creation of customer loyalty (Leader European Observatory, 2000). Therefore, success of a SFSC could depend on product's quality.

Interviewees:

According to all the respondents, quality of NP have different aspects when it reaches restaurants such as the lack of pests, infections or excess of chemicals, unstandardized size, color, shape compared with conventional varieties and good cooking characteristics and taste. Farmers' productive activities ensure achieving lack of pests, infections and excess of chemicals and the other aspects depend on the potato itself. Mostly, all of these characteristics go in line with the majority of restaurants' requirements regarding the products they buy, allowing NP to be sold in the market and creating customer loyalty. Additionally, the unstandardized size, color and shape of NPs give more opportunities to the restaurants to create and prepare different dishes in their kitchens than conventional potatoes; therefore, they are eager to adopt NPs. In fact, Abasto and Mini-mal express that the restaurant should adapt to the product and not the other way around.

However, for restaurants as La Biferia, which has many subsidiaries and possesses many standardization requirements regarding size and shape of the products they buy, it is more difficult to buy NP due to its unstandardized characteristics and create customer loyalty.

Conclusion:

According to literature, ensuring product quality could be a CSF because it allows selling the product in the market and creates customer loyalty.

On the other hand, after the interviews were conducted one can conclude that ensuring NP's quality with the majority of the restaurants regarding NP's characteristics have allowed selling it and created consumer loyalty helping to the success of the chain, because it generated positive economic returns from it.

- Realistically assessing the products that can be sold via short distribution channels

Literature:

According to literature, this success factor relates to knowing the amount of products that can be sold via a short distribution channels, for instance, knowing how much a client wants from the product, how much is he eager to buy it and how much are the farmers able to produce. Having this knowledge will help to match supply and demand and satisfy the clients' needs (Leader European Observatory, 2000).

Interviewees:

In the SFSC of the NP knowing the amount of products that can be produced by farmers and how much are the restaurants eager to buy is a labor from Honramos Raices. This organization has the responsibility of matching supplying capabilities and restaurants' wants.

Honramos Raices expressed that they have not had problems meeting volumes, because they have let restaurants understand how much the SFSC is able to supply them and they agree with those amounts, which

are small. Meeting such arranged volumes according to Honramos Raices has a critical effect in the chain because gives confidence to the restaurant to put the product in their menus.

Matching restaurants' demand depends on their characteristics as well. Therefore, if restaurants have the ability to adapt to the NP in terms of its quality characteristics and also regarding the small volumes that they can receive, their demand will be matched. This is the case of restaurants such as Mini-mal and Abasto, which described that they have been receiving the demanded volumes of NP satisfying their needs. In consequence, restaurants as La Biferia with more product standardization and big batch sizes requirements could have more difficulties to accept small batch volumes and in consequence satisfying their needs.

According to farmers and restaurants, there is an apparent lack of NP to supply restaurants. To the eyes of these interviewees, this lack of product has affected the SFSC because many restaurants require bigger volumes in the supply of NP in order to satisfy their needs and be able to put NP the menu. This is the case of La Biferia, which buys NP sporadically but does not have NP as part of the quotidian menu, due to lack of enough buyable volumes and required quality, as was mentioned before.

#### Conclusion:

According to literature, realistically assessing the products that can be sold via short distribution channels could be considered a CSF because knowing the amount of products that can be sold in the SFSC will help to match supply and clients' requirements satisfying their needs.

On the other hand, after the interviews were conducted one can conclude that Honramos Raices owns the knowledge of the amount of NP that can be sold in the SFSC. This organization have matched the small volume productive capacity of NP by farmers with the majority of the restaurants' demands of NP; therefore satisfying the former's needs. However, the small volume productive capacity and the unstandardized characteristics of NP have made difficult for other restaurants to get the product in a constant manner affecting their needs' meeting and making difficult to sell the product to other restaurants.

- Influence of cooperatives

#### Literature:

According to literature, the presence of a co-op in a SFSC could be considered a CSF because it could help in strengthening the productive activities of farmers and at the same time the selling activities of the chain.

However, it also mentions that the presence of a cooperative does not determine completely the behavior of farmers, in terms of selling patterns and unity (UN, 2014 and Leader European Observatory, 2000)

#### Interviewees:

According to the Restaurants, Farmers and the Supporting organization the benefits of working with the co-op COINPAVEN are that farmers' productive activities are strengthened. For instance, farmers' ability to reach bigger volumes have been developed, farmers can enrich their network and can buy production assets (e.g. fertilizers) at better prices. In addition, it was also expressed by farmers that developing a SFSC like this is very difficult for individual farmers for all the economic and infrastructural requirements that it needs. Finally, according to the PBA the selling power of the chain has improved with the cooperative, because it gives confidence to restaurants regarding the constant and punctual supply that they can have when doing business with the chain. From its creation, COINPAVEN has been supported by the PBA Corporation, which have strengthened its organizational capabilities. This support has helped out the development of the benefits for the SFSC mentioned before.

Honramos Raices has expressed that working with the co-op has been difficult because of the farmers' main focus on receiving benefits, the problems to organize stable productions of NP with them and because farmers sometimes sell NP from the cooperative and some others do not, affecting the development of the SFSC. This comment adds other perspective to the issue of the influence of co-ops in the chain. It shows that even if the

productive and selling activities might be improved, a cooperative does not determine completely the cooperative behavior of farmers with the SFSC. This comment is worth studying because as Honramos Raices is the direct contact with the farmers from the co-ops in the supplying process, knows clearly how positive or negative such relationship has been, which is not the case of restaurants or the PBA corporation that could have has strong bias due to its influence supporting the cooperative consolidation.

#### Conclusion:

According to literature, one can conclude that the influence of a co-op could be considered a CSF because it could strengthen the productive and selling activities of the SFSC.

On the other hand, after the interviews were conducted one can conclude that the cooperative COINPAVEN has helped strengthening the productive and selling activities of the SFSC. Such strengthening labor of the co-op has been supported by the PBA Corporation that has helped COINPAVEN strengthening its organizational abilities.

However, even if for the majority of the interviewees it appeared that the cooperative has supported this process, Honramos Raices highlighted difficulties working with it. Such difficulties show that the cooperative's labor supporting the SFSC does not determine the behavior of the farmers.

- Influence of networks and partnerships

#### Literature:

According to literature, networks and partnerships are present in a wide variety of areas and have different purposes such as for augmenting scale, diversify supply, add value or improve the efficiency of logistics of a SFSC (UN, 2014). Briefly, it could be considered that networks and partnerships can support the SFSC's work, which could be considered a CSF.

#### Interviewees:

The restaurants and farmers expressed that being partners and creating a network within them in the SFSC has allowed using each one's specific abilities to support the chain's work. For instance, according to La Biferia the restaurants buying NP provide managerial knowledge to the SFSC while farmers provide agricultural knowledge that has been necessary for reaching the goals of the SFSC.

Other way of seeing the partnership and network within the actors of this chain is related to the division of tasks of the actors in the chain that was named by restaurants and the intermediary. According to them, such division is important because each actor specializes on a certain task in the chain where it performs better than any other actor in the chain does. For instance, farmers produce NP and they do not commercialize it and Honramos Raices trade the NP but it obviously does not grow it.

The PBA Corporation adds that the successful interaction of the actors in the partnerships and networks within the SFSC, has been important to create recognition of the chain in different societal spheres, therefore reinforcing the work of the SFSC.

In addition, restaurants and farmers described the effect of the intermediary as key partner in the SFSC as critical, because it have been able to understand farmers productive capacities, restaurants wants of NP and cultural differences between both. According to La Biferia, such activity is very important because it would have been very difficult to work out such SFSC without this intermediation. In addition, Honramos Raices was an important actor during the creation of the SFSC and during all its stages of development. It has represented the access of the SFSC to different markets that would have been difficult to reach otherwise. In consequence, Honramos Raices has been a crucial partner for the SFSC reinforcing the SFSC's work.

#### Conclusion:

According to literature, the influence of partnerships and networks within a SFSC could be a CSF because they have the ability to reinforce the work of a SFSC in different aspects.

On the other hand, after the interviews were conducted one can conclude that the partnerships and networks within the chain have reinforced the work of the SFSC in many different aspects. They have made the SFSC use the different specialized abilities of the actors of the chain to perform better in certain activities and get recognition of the chain in the market. The effect of Honramos Raices as a key partner for the SFSC due to its ability to reinforce its work is also a remarkable outcome from the interviews.

- Land and production assets tenancy:

Literature:

Theory says that land tenancy and production assets could be a CSF in a SFSC because lacking land tenancy and limited access to production assets in the farmer side, could limit farmers' eagerness to produce. It does so, for example, lowering farmers' eagerness of making investments and restricting their access to credits which can enable them to produce. It could also limit the achievement or support in production and marketing areas of their products from certification programs and public policies (UN, 2014).

Interviewees:

Regarding land tenancy, all the interviewees apart from Mr. Briceño commented that for farmers having land in the SFSC of the NP have made possible the production of NP, which would have been more difficult otherwise. For instance, the PBA Corporation said that producing NP in rented land (which is the other option if farmers are not landowners) would be difficult because it is a tradition product that could not be produced in rented land.

On the other hand, Mr. Briceño commented that farmers in the SFSC of the NP are majorly not landowners relying in rents for growing NP. In addition, according to Mr. Mendez and Mr. Briceño such rents are expensive and scarce making difficult for farmers to get them. Mr. Briceño's comment shows that land tenancy have affected negatively the SFSC because fewer farmers are eager to grow NP. His comment is worth analyzing because he probably knows much better the situation of the farmers than some other interviewed stakeholders of the chain, such as restaurants.

Regarding the production assets tenancy, farmers, restaurants and supporting organization said that their cost could make farmers avoid growing NP. For instance, the fertilizers that are used in the growing process are expensive, even if applied less times to the crops compared with conventional varieties. In addition, according to farmers and Honramos Raices the economic availability of farmers is low, making difficult for them to acquire production assets.

Conclusion:

According to literature, land and production assets, tenancy could be considered a CSF because it could limit or facilitate farmers' eagerness to grow the product of the SFSC.

On the other hand, from the interviewees, one can conclude that all of the actors perceive land tenancy as a facilitating factor for the development of the SFSC because farmers have where to grow NP and renting is costly. However, Mr. Briceño considered that the majority of farmers do not have the ownership of their land, which has limited their eagerness to work with the SFSC due to costs of rents and lack of economic availability. In addition, the cost of production assets needed for producing NP have decreased the eagerness of farmers to grow NP even if they have to be applied in less proportion than in conventional potato varieties.

- Maintaining motivation of actors:

#### Literature:

According to literature, maintaining the motivation as a success factor in a SFSC represents maintaining actors' desire to work with the chain when they achieve their own sources of motivation (Ryan and Deci, 2000).

#### Description:

According to all the interviewees, restaurants' sources of motivations are having a continuous and punctual supply of the NP. Moreover, they want to receive diverse products from those commercialized conventionally because they can allow them to differentiate from other restaurants that do not have them. Such diverse products have to have high quality and certain degree of standardization (according to the adaptability of the restaurant). In this SFSC, continuous and punctual supply of the NP for the restaurants according to Honramos Raices and Restaurants has been able to fulfill the formers' motivation. This is because Honramos Raices has been offering small quantities of products to restaurants according to farmers' availability of NP and restaurants have been able to stick to those availabilities without presenting extra needs or difficulties regarding their volume needs.

At the same time, according to all the interviewees and related to diversity as an accomplished source of motivation for restaurants; NP is diverse in color, shape, size and taste from those conventionally commercialized varieties, which make restaurants having it in their menus differentiate from others.

In addition and according to restaurants, accomplishing the quality requirements of restaurants regarding absence of pests and infections and maintenance of the NP's diversity characteristics mentioned before, have been done properly by the suppliers from sowing processes until NP reaches clients. However, according to restaurants and the intermediary organization lack of standardization in size and shape of the NP for some restaurants (as La Biferia) are difficult to meet due to their own standardization requirements, which have been affecting market expansion of NP.

Restaurants also get motivated when clients appreciate their products. According to restaurants, this source of motivation has been accomplished because they have received positive comments from clients, regarding their taste, history and characteristics of the NP.

Finally, as was mentioned before each restaurant also have their own motivations or ideologies regarding local and traditional product, which are satisfied buying products like NP.

According to farmers, restaurants and intermediary, farmers' motivations are mainly related with receiving a stable and fair price together with guaranteed purchases for the NP. These motivations have been accomplished because stable and fair prices are paid by COINPAVEN after 10 days of selling their products, according to Mr. Briceño. At the same time, Honramos Raices commented that the stability of prices given to farmers come from an annual arrangement with restaurants about the payment that they have to give for the NP to Honramos Raices. Finally, Honramos Raices divide the income received in a fairly manner with COINPAVEN and itself.

According to farmers, they also get motivated when buyers appreciate their product and work, not like the normal intermediaries that do not value it. It has been accomplished because farmers have noticed when visiting restaurants that they appreciate their product and the labor they develop in the form of prepared dishes.

#### Conclusion:

According to literature, maintaining motivation of actors in a SFSC could be a CSF because it keeps actors' desire to work with the chain by achieving their own sources of motivation.

On the other hand, after developing the interviews, it is possible to conclude that achieving the motivations regarding product supply characteristics for restaurants, price received by farmers and appreciation from each one's clients have maintained their desires of work with the SFSC considering it a CSF.

- Organizational skills

#### Literature:

Literature described that farmers have reduced access to knowledge for harvesting and post-harvesting activities, have a lack of knowledge and infrastructure in transportation, distribution, selling and marketing activities, which is necessary to deliver products to clients. Farmers do not have such knowledge because other organizations such as intermediaries have carried out such activities along time (UN, 2014). Taking into account that in SFSCs farmers are responsible of developing the activities named before, having this lack of knowledge and infrastructure might hamper the success of a SFSC. This is because they can lose clients, not reach markets where the product could be sold (UN, 2014).

Interviewees:

- Selling and marketing abilities:

According to all the respondents, Mr. Briceño and Honramos Raices have completed selling and marketing activities. Such activities are done by showing NP to restaurants, its characteristics and its benefits for the buyer, in fairs, in social meetings and by personal contact with the restaurants. In addition, farmers, restaurants and intermediary described as a critical activity the selection of a market niche for the NP, such as the one of restaurants wanting local, traditional and healthy products that supports farmers' economy. According to restaurants and Honramos Raices, these selling and marketing activities, have been critical for the chain, because identifying and choosing the right market niche of restaurants eager to buy NP and making it known has been a source of growth of the demand of the product.

From the restaurants and Honramos Raices, one can understand that the abilities and knowledge of Mr. Briceño in selling and marketing are not enough to reach higher number of clients and create a long-lasting relationship with them. On the other hand, Honramos Raices could have more knowledge in selling and marketing activities and a bigger network giving the possibility of reaching more clients and creating a long lasting relationship with them.

- Harvest and post-harvest processes:

Regarding this CSF, all interviewees considered that the product receives a good management from Ventaquemada to Bogota arriving in perfect conditions to the restaurants. According to restaurants and Honramos Raices it might be due to the characteristics of the NP which make it non-dependent of a cold chain in the transportation and also because, according to PBA corporation, good agricultural practices used from harvest to avoid loses in post-harvest. Therefore, knowledge about harvest and post-harvest activities has been used in the SFSC reaching and retaining restaurants buying the NP.

Conclusion:

According to literature, the lack of knowledge in the organizational skills of harvest and post-harvest, selling, and marketing activities of farmers could be a CSF because it could damage the performance of the SFSC in getting clients and maintaining them.

On the other hand, after the interviews were finished, one can conclude that the selling and marketing together with the harvest and post-harvest activities in the SFSC of the NP have been developed by farmers such as Mr. Briceño and by the intermediary having good results in reaching and maintaining restaurants buying NP. It shows that in the case of the SFSC of the NP, farmers have knowledge about the activities named previously, however, their knowledge is not sufficient to have the scope that the SFSC could in reaching and maintaining restaurants. Therefore, the knowledge of Honramos Raices in such activities has helped reaching and maintaining restaurants buying NP from the SFSC.

- Outmigration:

#### Literature:

According to literature, migration from agricultural areas of a SFSC could be a CSF because it decrease hand labor to work the land, leaving it with less means of production for the market (Black, 1993).

#### Interviewees:

All the actors (except for PBA Corporation) considered that migration has been a critical factor hampering the SFSC of the NP because it has decreased hand labor in the Ventaquemada area. Additionally, as was mentioned by PBA migration has left mainly adults and elderly people who want to preserve their traditions as growers. Finally, all the actors also highlighted that migration could have bigger impacts in the future in the SFSC of the NP because of coming farmers' generations' interests and changes in diets.

Interviewees describe that the reasons for migration are that farmers and their children, who want to find a job that can provide them more stable income, want to study or have more assets.

#### Conclusion:

According to literature, migration from agricultural areas of a SFSC could be a CSF because it decrease hand labor to work the land, leaving it with less means of production for the market.

On the other hand, after the interviews were finished, one can conclude that for the majority of the interviewees, migration in the Ventaquemada region have hampered the SFSC of the NP because it has decreased the amount of hand labor. This process has occurred because farmers and their children have different wants that cannot be supplied by the NP.

- Recognizing the value of the product:

#### Literature:

In literature, this could be a CSF because identifying the features regarding local, cultural and nutritional features of products can provide the possibility to differentiate from those traded in conventional chains and increase its value added for clients motivating purchasing moments (UN, 2014).

#### Interviewees:

Regarding this CSF, all the groups of interviewees expressed that thanks to the special features of the NP this SFSC has increased the purchasing moments from restaurants. Such features involve its special size, color, taste and its malleable cooking characteristics. In addition, NP also recovers native seeds, helps the farmers' economy and it is produced with less chemicals than conventional potatoes. Finally, it supplies the need from restaurants of diversifying and innovating with the products they buy in order to differentiate from competitors. Farmers, Honramos Raices, restaurants and restaurants' customers, which found the importance of such characteristics in their own context, have achieved the recognition of such features. Farmers and Honramos Raices realized that the features of NP is important when selling the product in the market. Restaurants identified that the features of NP help differentiate from competition, generate more economic benefits and also fulfill their needs on buying such products with the features of NP. Restaurants' customers have identified that NP fulfill the features that they want when buying a product, generating purchasing moments by the restaurants.

#### Conclusion:

According to literature, recognizing the value of the product sold in the SFSC could be a CSF because it can represent value added for the clients and therefore generate more purchasing moments.

On the other hand, after the interviews were done one can conclude that the recognition of the features of the product took place in different levels of the SFSC, with different actors involved. Such recognition matched the

wants and needs of clients of the NP, resulting in consequence in more purchasing moments from restaurants and from their clients.

- Information about production and commercialization and market trends:

Literature:

According to literature, lack of information about production, commercialization processes and market trends for farmers could be a CSF because it limits their ability to take strategic choices, regarding what, how and when to produce and sell (UN, 2014).

Interviewees:

Firstly, it was explained by all the interviewees that farmers producing NP do not need information regarding production, for instance, in the form of trainings that could improve their productive processes, because they know their land and how to produce NP. Besides, according to farmers, they have received information in the form of trainings from Corpoica, which is a mixed organization (public and private) 5 years ago, which helped them to improve some productive aspects.

Secondly, according to restaurants, Honramos Raices and PBA Corporation, regarding commercialization and market trends, it was clear that as farmers in the SFSC of the NP are small holders, for them it is difficult to access to adequate, accurate and actualized information regarding those topics. Nonetheless, according to restaurants, farmers and Honramos Raices itself, it is a crucial actor that helps developing the commercializing activities of NP with restaurants and lets farmers know what those restaurants want and what the trends in the market are. Honramos Raices is able to carry out such activities because it has the required network, human capital and abilities that enable them to work closely with restaurants selling to them the NP and knowing their wants regarding products supply. At the same time, they let farmers identify what are the restaurants' wants, in order to match adequately supply with demand by doing the adequate strategic choices in the production and selling activities of the chain. In fact, according to Honramos Raices, part of its work plans are the involvement of farmers in all the steps of the chain, giving them access to relevant information about market trends and commercialization.

Besides, the influence of Mr. Briceño as source of information of commercialization and market trends was also mentioned by farmers and some restaurants, not as repeatedly as Honramos Raices, though.

Conclusion:

According to literature, this factor could be a CSF because it limits farmers' ability to take strategic choices, regarding what, how and when to produce and sell. On the other hand, after the interviews were completed one can conclude that farmers do not need information about production because they do not need it. At the same time, farmers do not directly acquire information about commercialization and market trends. Instead, due to its capabilities Honramos Raices is able to provide such information to farmers, allowing them to carry out strategic choices and in consequence matching supply with demand's requirements.

- Importance of the founder:

Literature:

According to literature, the importance of a founder or entrepreneur in a SFSC could be considered as a CSF because he/she can identify a need for change/opportunity in the conventional food supply chain and can develop it into a SFSC and at the same time extract economic benefits from it (Drucker, 2006).

Interviewees:

During the interviews there were two actors recognized as founders of the SFSC namely Mr. Briceño and Honramos Raices. This was because they identified the opportunity of developing the SFSC of the NP from the farmers needs and from restaurants needs and they have been able to extract economic benefits from it.

However, respondents also described that Mr. Briceño and Honramos Raices have accomplished many different activities, which have benefitted the SFSC. In the case of Mr. Briceño, he is the person representing farmers properly, with vision, a contact point for restaurants in Bogota and a visual leader of the SFSC to farmers, to restaurants and to interested organizations. According to Honramos Raices, he carries out a very demanding operational job for the SFSC finding new native potato varieties by travelling to different regions and he checks how the production is going on each of the farms. At the same time, he has helped introducing the potato in different sectors, commercializing it and has an important conservation bank in his land.

On the other hand, Honramos Raices has also accomplished a very important labor for the chain being honest and consistent with the services they have offered to the restaurants. They are a connection with farmers and restaurants and are able to understand the needs of both stakeholders. According to Mr. Caballero, without the intermediation of Honramos Raices this process would have not been developed, because thanks to them managing the cultural differences of both actors would be very difficult. Honramos Raices have taken care about NP's recovery and maintenance, labor that no other organization has carried out. At the same time, they also have introduced the NP in more restaurants and have been crucial in the commercializing of the NP.

#### Conclusion:

According to literature, the importance of a founder could be a CSF because he/she can take advantage of an opportunity present in the current supply chains, create a SFSC and generate economic benefits from it.

On the other hand, after the interviews were done one can conclude that Honramos Raices and Mr. Briceño as founder of this SFSC have taken an advantage of the opportunity of developing this SFSC of the NP and generated economic benefits from it. At the same time, there are different organizational activities that have been developed by both actors, which have been critical for achieving more economic benefits from the chain.

- Unfamiliarity of farmers

#### Literature:

Literature says that the unfamiliarity of farmers regarding the opportunity of selling products in a SFSC could be a CSF. This could be caused by geographical isolation, lack of access to strategic information, and weak cooperativism and associative culture are present. Such unfamiliarity of farmers could affect the SFSC because they do not feel confident about growing the products, generating in this way a lack of raw material to sell (UN, 2014).

#### Interviewees:

According to all the interviewees, farmers are not fully aware, unfamiliar, mistrustful or non-confident regarding the benefits that could receive from growing NP, such as having stable and fair prices and secured purchases for their product. Instead, according to Mr. Briceño they are very traditionalist and prefer to grow conventional varieties that can give them higher economic benefits when they are payed at high prices in the market.

This unfamiliarity, mistrustfulness, lack of awareness and confidence have hampered the SFSC because as was described by all the interviewees, farmers in the Ventaquemada region do not want to grow NP and this affect the ability to reach bigger volumes to supply the growing demand of the product. According to PBA Corporation, this also have hampered the creation of partnerships and investing possibilities in the chain.

As explained by Mr. Caballero, farmer's unfamiliarity could be due to large physical distance between them and restaurants, which generates a lack of proper communication and trust between both groups.

Conclusion:

According to literature, unfamiliarity of farmers could be a CSF because it generates a lack of enough volumes to sell in the chain, affecting the ability to meet the required demand for clients.

On the other hand, after the interviews were done it is possible to conclude that unfamiliarity of farmers, together with lack of trust, confidence and awareness, were probably originated due to their traditionalism or lack of good communication between farmers and restaurants about the benefits of working with the SFSC. This in consequence, has affected the SFSC because it has not been able to cope with the increasing restaurants' demand of NP, diminishing the possible economic returns that it could have.

- CSFs given by the interviewees

Mainly all the CSFs given by the interviewees in the two open questions about them at the beginning and at the end of the interview could be distributed to some of the others CSFs already described because they were already explained there.

Table 3: CSFs given by the interviews

CSFs described by interviewees	CSF to where it was described
Increment of production	Realistically assessing the products that can be sold via short distribution channels
Constant and punctual supply	Maintaining motivation of actors/Ability to identify consumer trends
Standard quality of the product	Competition with conventional chains/Ensuring product quality
Trends and increment of demand	Ability to identify consumer trends/Realistically assessing the products that can be sold via short distribution channels
Perseveration of ideas	X
Involvement of farmers in process	Importance of founder
Support given to cooperative	X
Community leaders (Mr. Briceño)	Importance of founder
Application of research results	No explication
Farmers sell at stable and fair prices	Unfamiliarity of farmers
Restaurants sell	Maintaining motivation of actors
Environmental characteristics	Roads and Transportation
Social benefits given by product.	Recognize the value of the product
Farmer economic resources	Land and Production assets ownership
Society appreciation	Maintaining motivation of actors

The factors “Perseveration of ideas” and “Support given to the cooperative” were the two factors that had not been explained in the CSFs. They will be briefly explained but not considered as critical because just Mini-mal and PBA Corporation described its criticality respectively and such factors talk about their own influence in the chain.

Perseveration of ideas makes reference to the influence of some restaurants on clients and other restaurants that triggered the creation of a demand for products such as the NP. It refers to perseverance because, as was described by Mini-mal, it was the work of restaurants (as it-self) for many years trying to motivate different stakeholders regarding the importance recovering products that help maintain the biodiversity of the country.

Support given to the co-op was described by PBA Corporation as their own influence in the development and strengthening of the cooperative COINPAVEN that it currently working in the SFSC producing the native potatoes.

- Extra CSF extracted from the interviews:

As was expected from the beginning of this research, after doing the complete analysis of the interviews, the identification of another CSF was possible. It is called “Trust” and it is worth to analyze because all the interviewees talk about it very often and making clear with the words they used that it has been critical for the SFSC of the NP. Below there is the description of this factor.

- Trust

#### Literature:

Trust could be a CSF because, according to Sahay (2003), it develops certain behaviors between the actors of a chain, which increase the possibility of getting benefits in their relationship. Such benefits include information exchange between actors, help in meeting each other’s needs and mutual goal setting. Consequently, it could be useful to create a long-term relationship between the actors of a supply chain.

#### Interviewees:

Regarding trust, restaurants, farmers and intermediary described the relevance of the visits of restaurants to farmers and vice versa. This is because when restaurants visit farmers they are able to see the complete process required for NP production and how are the livelihoods of farmers producing it. This has allowed restaurants to create behaviors of understanding and adaptation to the NP’s productive limitations of farmers, behaviors of support to their economic activity and reliability on the characteristics of the product such as reduced amount of chemicals in the production.

At the same time, when farmers visit restaurants they have seen their reality and the final dishes that are produced out of the potato. Such visits have helped farmers understand the importance of maintaining quality in the product to reach restaurants’ customers’ satisfaction. In addition, farmers also recover trust in the value of their labor for the country because of the restaurants’ appreciation showed to them.

Finally, based on the comments done by restaurants and farmers, their work with the SFSC will last until the NP is not able anymore to supply the motivations explained before.

Another aspect of trust extracted from the interviews is its presence in each of the actors of the SFSC. Firstly, as it was described by restaurants, farmers, intermediary and supporting organization, farmers mistrust the benefits (stable and fair price and ensured purchases) of working with the SFSC of the NP. This has hampered the achievement of bigger volumes able to supply the increasing market demand for the NP.

According to Honramos Raices, they trust in farmers' procedures when producing the NP in terms of the amount of pesticides applied by them the selection of the potatoes and the good agricultural practices that have to be used in the process. Accomplishing such trust by farmers, have represented achieving restaurants' needs with the product.

Restaurants and farmers described that when buying NP restaurants trust that its supply will be constant and punctual in order to offer it in the menu of their restaurants. Having such trust have made those restaurants (depending on their adaptability to the NP) added NP to their menu or not.

Also notably, is the fact that in the SFSC there are not contracts neither between restaurants-intermediary nor intermediary-farmers showing the importance of trust in this chain. Actually, all the work is done with good will from all the actors according to restaurants, farmers and intermediary. All the trust representations explained, show that the relationship between farmers, intermediary and restaurants is more than an exchange of a product. Instead, it is a very close relationship with personal and professional interests in between of supporting NP and farmers' economy as was described by the interviews.

Conclusion:

According to literature, having trust in a SFSC could generate behaviors between the actors that help building a long-term relationship.

On the other hand, after the interviews were done it is possible to conclude that trust is present in all the actors of the chain regarding the activities of others actors of the chain. It has also been strengthened by activities such visits from farmers to restaurants and vice versa in order to understand the reality of each other their needs and capacities. Having trust in the chain has generated specific behavior within the actors that in consequence ended up in a long-term relationship between them.

- Transportation

Literature:

According to literature, transportation refers to the movement of food from farms until the final consumer. It also highlights the importance of highways and roads in the economic development of cities or rural areas. It could be a CSF because transportation could support rural economies and add costs to the process and the development of highways can affect positively communication channels (Rephan and Isserman, 1994) and reduce cost for the economic activities of certain sectors (Chandra and Thompson, 2000) such as SFSC.

Interviewees:

All the interviewees described that the highway connecting Ventaquemada to Bogota has good quality and creates a fast connection (1 hour) between them. In addition, the PBA and Honramos Raices mentioned that the rural roads connecting the farmers' fields to the supply centers are in good conditions.

Apart from the quality of the highway and roads, Mr. Briceño and the PBA corporation mentioned that the SFSC can fall into high costs of fuel and turnpikes and that the cost-volume relationship which are worth analyzing. This is because the SFSC of the NP trades and has to transport small volumes without using economies of scale. This fact makes transportation costly, which is explained by Mr. Briceño when saying that transporting 10 potato packages is equal in cost to transporting 200 packages.

Moreover, Honramos Raices and restaurants describe that transporting the NP in Bogota to the restaurants, is one of the most expensive variables and implying high amounts of time. This is due to the geographical dispersion of the restaurants and because of the transportation problems present in the city such as traffic jams.

From the different insights of the interviews one can see that even if the highways and roads are good and affect communication channels decreasing time from one point to the other in the SFSC, the costs involved in transportation increase the total cost of the activity of the SFSC.

Therefore, even if transportation was not described as critical this research considers that it is and that probably the actors that expressed that this is not a CSF could be uninformed about this issue.

#### Conclusion:

According to literature, transportation could be considered a CSF because it can support rural economies and increase costs in the SFSC and highways can affect positively communication channels and reduce costs for a SFSC.

On the other hand, after the interviews were held one can conclude that in the one-hand highways and roads are in good condition for transporting NP, making its transportation in less time. However, transportation also implies high costs from farmers to restaurants that have increased the cost of all the supplying process of the NP.

- Geography and weather

#### Literature:

According to Sachs et al. (2001) geography influences agricultural productivity. Meaning that geography can create long-lasting positive or negative economic performances in agriculture. Therefore, geography could be a CSF because it can affect the production of the SFSC.

Weather: This success factor points out the influence of weather patterns in the production of SFSCs.

#### Interviewees:

All the actors speak about the importance of the Moor as a source of good conditions for the potato production in Ventaquemada. Some of the benefits perceived are that in the Moor's lands there is the possibility to grow NP in different climatological seasons of the year. It enables growers to sow it in summer and in winter indistinctly, whereas in other zones growing in summer is very difficult.

As it is a Moor, it is also characterized by abundance of water affecting positively the potato production. According to the respondents, the climate and geography in Ventaquemada are exceptional. Therefore, weather and geography affect positively the production of NP in the SFSC.

#### Conclusion:

According to literature, geography and weather could be CSF because they could influence positively or negatively the production of the SFSC.

After the interviews were done, it is possible to conclude that the geography and weather for the production of the NP provided by the Moor present in Ventaquemada have been positive for the SFSC.

- Geographical dispersion:

#### Literature:

According to literature, farmers' geographical dispersion could be a CSF because it can generate an increment in the transaction costs, make difficult reaching capital, market and technical information, getting information about product traceability and managing quality assurance, etc. (Poulton et al. 2010). In addition, due to the geographical dispersion smallholders tend to be characterized by organizational failure. Meaning that smallholders are unable to organize themselves in organizations and take advantage of collective power (Okello, 2010).

#### Interviewees:

In contrary to what was expected from literature, this factor was described as critical mainly because of the benefits for farmers of being geographically close to each other in Ventaquemada. The main benefit of being close to each other according to restaurants and the intermediary is that they can collect easily the product in the supply centers enabling them to transport it to Bogota. This means that they have the ability of decrease transaction costs, take advantage of collective power, within others.

#### Conclusion:

According to literature, geographical dispersion between farmers could be a CSF because it could increase transaction costs and make difficult different processes that can benefit them. What was identified during the interviews about the geographical dispersion of the farmers producing NP is completely the contrary from literature; meaning that farmers have geographical proximity, which reduces the transaction cost that could be incurred otherwise, as was found in the literature about this topic.

At this point it is important to say that not all the CSFs found in literature are present in the SFSC of the NP. This is due to the specificity of the SFSC and the context where it appears (Renting, 2003).

#### 5.5.2 Critical Success Factors: table of scores

In order to give a clearer differentiation between the responses of the interviewees the Table 4, which is based on scores, organizes the answers of the actors according to what they considered CSFs or not and their positive or negative criticality effect within the SFSC.

Table 4: Table of scores of the CSFs

Respondent	La biferia			Minimal			Abasto			CSFs Restaurants			Honramos Raices			PBA corporation			Abelardo Mendez			Pedro Briceño			CSFs Farmers			CSFs all the groups		
	yes	no		yes	no		yes	no		yes	no		yes	no		yes	no		yes	no		yes	no		yes	no				
Criticality																														
Positive or negative criticality	P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	NE G		P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	N E G		P O S	N E G	
Success factors																														
Ability to adapt to consumer trends	X			X			X			X			X			X			X			X			X					
Adopting a gradual approach			X	X			X			X			X			X			X			X			X					
Competition from conventional chain	X	X		X	X		X	X				X			X	X	X		X	X		X	X					X		
New product design			X			X	X			X			X			X	X			X			X			X			X	

Ensuring product Quality		X				X	X			X	X		X			X			X			X	X	
Weather	X			X		X			X		X		X		X		X		X		X			
Government influence			X		X	-	-	-		X		X		X		X		X		X		X		X
Influence of Cooperatives	X			X		X			X		X		X		X		X		X		X			
Influence of networks and partnerships	X			X		X			X		X		X		X		X		X		X			
Land tenancy			X	X		X			X		X		X		X		X	X		X		X		
Access to production assets			X		X	X			X	X	-	-	-	X		X		X		X		X	X	
Maintain motivation of actors	X			X		X			X		X		X		X		X		X		X			
Selling and marketing	X			X		-	-	-	X		X		X		X		X		X		X			

Harvest and Post-harvest		X				X	X			X	X			X			X			X			X			
Transportation			X			X		X			X	X			X			X	X			X			X	
Outmigration		X		-	-	-		X			X	X			X		X			X			X		X	X
Land for urbanization		-	-		-	-		-			-	-	-	-	-	-		-	-		-	-				
Provide training and coaching		-	-		-	-	X			X			X	X			X			X			X		X	X
Realistically assessing the products that can be sold		X			X			X		X			X			X		X			X		X	X		
Recognize the value of the product	X			X			X			X			X			X		X			X			X		

Information about production and commercialization			X			X	X				X	X			X		X			X			X		
Information about market trends	X			X			X			X			X		X		X			X			X		
Importance of founder	X			X			X			X			X	X		X			X			X			
Unfamiliarity of farmers		X			X		-	-	-		X			X		X			X			X			
<b>Extra CSFs extracted</b>																									
Trust	X	X		X	X		X	X		X			-	-	-	X		X			X			X	
Roads	X			X			X			X			X			X		X			X			X	
Geography	X			X			X			X					X	X		X			X			X	
Geographical dispersion	-	-	-	X			X			X			X				X			X			X	X	

### 5.5.3 Identification of the Final Critical Success Factors

After the analysis of the interviews, the number of CSFs identified by the interviewees was too high (19), showing that the criticality of the factors was not correctly assessed by them. Meaning that even without accomplishing a certain CSF identified by the interviewees, the SFSC of the NP has still being successful. Additionally, after the interviews were carried out, some descriptions given by the respondents about the CSFs were related between each other and showed a single path. Therefore, selecting the most relevant CSFs for this SFSC was required. For doing so, a three-step process was followed.

First, it uses the definition of CSFs of this research as a two-step filter. The definition of CSF in this research is: *“areas of activity that have to generate favorable results and should receive constant and careful attention (Rockart, 1981) to ensure the accomplishment of the goals of a company or a project (Caralli et al, 2004) satisfying the stakeholders present on it (Baker et al., 1983)”*. Therefore, the first step is that the CSF has to generate favorable results. Favorable results” refers to the fact that a CSF has been delivering a positive outcome to the SFSC to achieve its goals and in effect success. Therefore, a CSF will receive a “Yes” if a CSF has been delivering a positive outcome to the SFSC and a “No” if it has not. For instance, the ability to identify and adapt to consumer trends has had to be developed and give positive outcome in the SFSC to be able to reach its goals. This step is presented in the Table 8 in page 122.

The second step of this filter is that the CSF should receive constant and careful attention. Constant refers to the fact that attention on the CSF by the actor/s responsible of it has to be continuous during the activity of the SFSC. Careful refers to the fact that attention has to be focused in the CSF avoiding potential danger that could hamper its positive effect on the SFSC. Hence, if the SFSC do not have to constantly and carefully check the CSFs, it would not be critical. This step is presented in the Table 9 in page 123.

The third step of this filter sets together the factors that treat related topics in their description. Therefore, the CSFs named as “related” have much of their descriptions given by the interviewees common to each other. This step is presented in the Table 10 in page 125.

The steps named previously were developed, based on the information gathered in the interviews about the CSFs of the SFSC.

In Table 5, there are the final CSFs after the steps named before.

Table 5: Final CSFs in the SFSC of the NP

CSFs*
Ability to adapt to consumer trends by the actors of the SFSC
Adopting a gradual approach in the development of the SFSC
Ensuring Native Potato Quality
Maintain motivation of the actors of the SFSC
Harvest and Post-harvest activities with the Native potato
Recognize the value of the Native potato as a sellable product in the market.

Importance of the founder during the development of the SFSC
Selling and marketing of the Native potato
Positive influence of networks and partnerships within the SFSC
Trust within the actors of the SFSC
Roads and transportation of the Native potato

\*The specific information and description of the CSFs could be found after the section 5.5.

## 6. Discussion and limitations

The main objective of this research was to identify the CSFs of a SFSC in a developing country. Therefore, this research used the SFSC of the NP to extract the CSFs and the meaning of success, and how to measure its achievement in the SFSC. For doing so, interviews with the main stakeholders of the SFSC of the NP were held. The interviewees included two farmers from the cooperatives COINPAVEN and COPABOY, three representatives of three different restaurants called La Biferia, Abasto and Mini-mal, two representatives of the intermediary Honramos Raices and two representatives from the supporting organization PBA Corporation. Such representatives are considered experts concerning the topic of the SFSC, because they have worked directly in the SFSC for their organizations, they have had direct contact with the SFSC or they have specific knowledge on how it works.

The meaning of success for this SFSC is achieving the goals of constant supply of the NP with the restaurants buying it, supporting economy of farmers involved in the chain and supporting the NP itself. Achieving a constant supply of NP with the restaurants buying it, means supplying the quantities of NP that restaurants expect to have. This does not necessarily mean that the quantities supplied to restaurants are big as those of the conventional potatoes. It means that the quantities agreed between supply and demand (even if small) have to be provided. This builds trust in restaurants, which enables them to put NP in their menus.

Supporting farmers' economy refers to the process of buying NP produced by farmers of Ventaquemada, which allows them to generate a source of stable and fair income. At the same time, it shows that clients appreciate their products and their labor. In turn, such purchases encourage farmers to keep producing NPs and continuing with their productive labor. The former does not happen when farmers participate in supply chains of conventional potatoes, facing unstable prices which are adapted to intermediaries' convenience and their products (Semana, 2013), and labor are not appreciated.

Regarding the support of the NP, this SFSC have incremented the number of restaurants buying NP; generating, in turn, an increment in the production of the NP and therefore maintaining its existence in such a market and in the country. At the same time, this SFSC has also made known the NP in different national and international communities. In Colombia, this SFSC has placed the NP in the restaurants' market being in their menus. Additionally, more and more people get to know the NP in fairs, farmers' markets and by word of mouth, which has enabled them to recognize it. Internationally, it is known due to the visits of representatives of the NP such as Mr. Briceño to congresses, fairs and events where the NP has been exposed, letting interested people and organizations know about the experience with it in Colombia.

The goals found in the SFSC of the NP were expected by this research because many of the SFSCs studied in literature appeared to be focused in supporting small farmers' economic activities or recover native or traditional products of certain region in a country (Galli and Brunori, 2013). The goals identified in this study could be the expression of the motivations of the actors present in the SFSC. For instance, in Colombia the majority of farmers are smallholders (Forero, 2003) and are disappearing because they cannot compete with their current and scarce production in the market (Oxfam, 2015). At the same time, many organizations are making efforts to recover the local and traditional food products in Colombia with reasons such as the conservation of the heritage of the country. Therefore, in the case of the restaurants or the intermediary they got involved in the SFSC to recover the NP and to support farmers' economy. In addition, as actors in supply chain, they want to generate standard income and decrease the risk (Revoredo and Leat, 2008) by selling the NP, which is a highly attractive product in the market.

The measuring methods of the goals' achievement were also identified in this research. In the case of the achievement of the constant supply of the NP, its measurement was four restaurants that have adopted the NP in their menus. This lets this research understand that the NP has been supplied constantly, and according to Honramos Raices, trust was created in the restaurants that enabled them to adopt it in their menus. Additionally, it was identified that the achievement of constant supply depends on the characteristics of the restaurant, specifically, its ability to adapt to the NPs' lack of standardization and the small size of the volumes deliverable.

It was also found that one way to measure the achievement of farmers' economy support and the support given to the NP is the increasing volume demand of NP by the current clients and by new clients. Respondents considered it as a measure because of two reasons: first, while more NPs are required by the market more economic support for the farmers' economy by means of fair and stable prices for the product is given. Second, if more NP is demanded by the market, more varieties of NP can be recovered and the ones that have being grown for the SFSC are maintained and increased in volumes. More required volumes also show the support to the NP, because it is getting known by the consumers and it shows that it is established in its specific restaurants market. At the same time, other way to measure the support to farmers' economy is the fact of the sells' increment of the conventional potato also produced by farmers of Ventaquemada after selling the NP to the restaurants. This happened, once the restaurants trust in the supplying characteristics of the COINPAVEN's farmers and they began buying also their conventional potatoes. As such potatoes, represent more income for farmers due to bigger volumes that they are able to sell, such purchases have supported their economy. Finally, other way to measure that the SFSC has accomplished the goal of supporting the NP is that the interested public knows the experience with it in other Latin American countries such as Peru and Bolivia.

The measures of accomplishment of the goals obtained were, as expected, subjective performance measures based on the perceptions of the actors in the SFSC (Chandler and Hanks, 1993). Such performance measures show principally the fact of the increment of purchases of the NP and of its demand. The main issue with this information is that it can be partially corroborated. It means that due to the interviews this research could understand that there has been an increment of purchases of the NP because restaurants have incremented their purchases of NP and added it to their menus. However, it was not possible to find more specific data showing the amount of product that has been produced and sold, such as tons sold per month or similar information. In addition, the measure of accomplishment of the support of NP commented by Mr. Briceño saying that the SFSC is known in countries such as Peru and Bolivia, was corroborated by the PBA Corporation when they said that the NP of Ventaquemada and the process developed with it is known in such countries. Nonetheless, it was still difficult to know directly with the organizations or people in such countries as to whether it is known or not. Finally, this research did not corroborate how much the NP have incremented the purchases of conventional potato of the farmers of the SFSC. Therefore, further research might decide to check whether all the measures given by the interviewees are reliable or not.

Regarding the CSFs of the SFSC, this research identified that for interviewees the majority of the success factors (19) were identified as critical. This could be the case because during the interviews open questions were asked to the respondents about each success factor at a time, therefore all factors could be catalogued as critical. Instead, when asking interviewees to compare them in a ranking of more and less critical factors could be a better way to extract the most important CSFs for the SFSC. Therefore, for coming research it might be useful to have a possibility for interviewees to rank the CSFs regarding their criticality.

Furthermore, as was understood from literature SFSC are very specific and context dependent (Renting, 2003), consequently making the criticality of the Success Factors also context dependent on the own political, social or economic circumstances faced by the chain. Therefore, for this study some of the factors that were identified as

success factors were not for this SFSC. That is the case of the Government Influence Success Factor, which shows the importance of the government for reaching success in the SFSC. This factor could be crucial in countries where the government is interested in developing mechanisms to support small farmers, while in other countries such as Colombia they might not have such interests.

### 6.1 Limitations in the method used and in the data obtained

One of the limitations of this research is the lack of real factual support of the answers given by the respondents. This does not allow the research to ensure completely that the SFSC was successful and that the measures of its accomplishment were trustworthy. This was because such information did not exist nor with the interviewees neither in electronic sources, was not given by the respondents or there was not enough time to check whether or not such information was true. This could be the case because of the small size of the operation of the SFSC where there is not the need of keep record of it or because the interviewees avoided giving such information to this research.

Additionally, as the results of the research are based on perceptions and points of view of the respondents, they could have affected the results. This is because some of the interviewees might wanted to appear more knowledgeable about the topics asked even if their knowledge was not deep or well supported in real fundamentals. For instance, regarding the Land Tenancy success factor interviewees representing restaurants and supporting organization said that the SFSC of the NP works with landowner farmers, categorizing this tenancy as a CSF. Contradictorily, according to the farmer Mr. Briceño most farmers in the SFSC do not have their own lands. Therefore, future research could ask specific questions about the knowledge area of the interviewees. Meaning that if the question is specific about farmers; such question has to be asked only to farmers.

Other limitation of this research as to what was stated in the Literature Review, some of the CSFs might be missed (Caralli et al., 2004) or added because at the moment of the interview the respondent is not able to remember, figure out or assess correctly the criticality of certain factors.

There were 19 CSFs after applying the methodology described in the literature review. As this number is too big for what is normally expected when identifying CSFs, one can argue that this is because of the excessively broadness of the questions asked during the interviews. This in turn, could have as a consequence, broad responses from the interviewees. The big number of CSFs also could be the effect of a non-optimal methodology used.

According to this research, a good possibility for coming researches is to derive which are the goals, its measures and the CSFs of the SFSC of the NP based on a first round of interviews. After that, a second interview should be done where all the derived results in the first step got a confirmation or in the case of the CSFs are compared in rankings to determine which ones are the most critical.

This research considers that even if the amount of farmers and restaurants able to respond the interview was not big (5-7 restaurants and 8-10 farmers), for coming research it might be useful to interview more of them to have better insights in their responses and solve the questions of this research. For the current research, it was difficult to increase the amount of interviews with farmers, and restaurants because in the case of farmers they were located in places difficult to reach; and with restaurants because the process of contacting them and agreeing on appointments was hampered by their busy time schedule.

## 6.2 New fields of research

After the results were obtained, there are different fields of research that were identified and could be investigated in coming future in the topic of SFSCs. Some of these new fields are for instance the deeper and specific identification and validation of success for the SFSC and the measurements of its accomplishment. According to this research, the definition of success for the SFSC involves aspects such as the social, cultural and economic, which are not common in supply chains. At the same time, according to this research the ways to identify if such success has been achieved by means of measurements are blurry, because such concepts they rely in personal and subjective points of view from the actors and not even in real facts. This could be because the operations of such SFSCs are developed in a very small scale and it has been working for a short time (2 years) and there is not a systematic approach to analyze it. Therefore, there is the need of researching how such success and its measures of accomplishment can be validated and understood.

Another topic for future research might be the influence of aligning the goals of the SFSC with all the actors involved in order to reach success. This could be an interesting topic because after this research it is possible to understand that for the actors of the SFSC the goals of the chain are not aligned, and being so could represent a good strategy to meet them; hence finding success in the chain.

Finally, other research possibility might involve the investigation of the real impact, specific characteristics/features of the factors found in this work for the success of a SFSC.

## 7. Conclusions

The problem faced by this research was that there was not enough literature about SFSC in developed countries that enable this research to identify the CSFs present in SFSCs. Therefore, this research wanted to find out based on a case study of the SFSC of the NP which seemed to be successful what could be considered the CSFs in a SFSCs, what is the meaning of success for this SFSC and the measures of achievement of such success.

Thus, in this thesis the Critical Success Factors (CSFs) in the short food supply chain (SFSC) of native potatoes from farmers from Ventaquemada (Boyacá) to restaurants in Bogota, Colombia were identified by investigating criticality perceptions of the Success Factors from restaurants, farmers, intermediary and supporting organization of this supply chain. At the same time, the definition of success and the ways to measure it in this SFSC were also found. These was done through a case study design, which used semi-structured interviews with the actors of the SFSC as a mean to gather information.

Thus, as was described in theory, one can see that success was met when goals have been achieved (Gagalyuk and Hanf, 2013). Therefore, the goals that have been met by the SFSC of the NP were: 1) constant supply to the restaurants with the NP's required quality, 2) support farmers' economy and 3) support of the NP in the market. Such goals of the SFSC were congruent with the motivations of the actors in SFSCs and reasons of appearance of SFSCs in literature. More specifically, Galli and Brunori (2013) explain that many of the actors involved in SFSCs want to help the farmers' economy by buying their products directly, offering them better prices and eliminating intermediaries in distribution processes. The same authors say that sometimes SFSCs want to enhance the production of native or traditional products of certain regions. The measurements of success were identified as measures of goals' achievement and they were mainly subjective measures as was expected from literature. Theory said that when lack of data availability and accuracy of objective measures are present (Begley and Boyd, 1987) as it was in this study, there will be subjective measures. Such measures showed predominately non-financial information about the increment of demand of the NP as was expected as common examples of subjective measures (Hirsch, 2000).

The CSFs of the SFSC of the NP identified were eleven in total. The following nine factors were identified from literature and the interviewees defined their criticality: Ability to adapt to consumer trends by the actors of the SFSC (Galli and Brunori, 2013), Adopting a gradual approach in the development of the SFSC (Leader European Observatory, 2000), Ensuring Native Potato Quality (Leader European Observatory, 2000), Maintain motivation of the actors of the SFSC (Galli and Brunori, 2013), Harvest and Post-harvest activities with the Native potato (UN, 2014), Recognize the value of the Native potato as a sellable product in the market (UN, 2014), Importance of the founder during the development of the SFSC (Galli and Brunori, 2013), Selling and marketing of the Native potato (UN, 2014), and Positive influence of networks and partnerships within the SFSC (UN, 2014).

Two CSFs did not appear in the literature, probably because they are specific for the SFSC of the NP. Such factors are Trust within the actors of the SFSC, Roads and transportation of the Native potato. Their specificity is shown for example in the CSFs "Trust", which highlights the importance of the creation of trust within all the actors of the SFSC, which is not necessarily true for all the others SFSCs. The specificity of the SFSCs was expected based on Renting (2003).

After the identification of the CSFs it is possible to understand which have been the areas of the activity and factors influencing the most the success achievement and what is the meaning of such success in the SFSC of the NP. Therefore, for the SFSC of the NP this represent an advantage because the knowledge about the factors that influence success the most is now available, enabling the chain to focus on them to keep achieving their goals and in consequence achieving success.

Additionally, if other SFSC around the world faces an environment similar to the one of the NP, then the results found in this research will help them to have a general idea of what they can face and where they can focus to achieve success. Nonetheless, as the results of this research are very specific, they cannot be taken literally as a source of trustworthy knowledge in similar SFSCs. Hence, this research recommends that if this knowledge wants to be used in practice, careful attention in the way the information is applied has to be taken into account.

This thesis created more literature about CSFs in SFSCs in developing countries and also would allow the SFSC to focus in specific factors to achieve common goals and keep being successful.

Generally speaking, the reader can learn from this thesis that farmers face similar difficulties in different countries and many mechanisms such as SFSC have been created to help them to improve situations. Additionally, even if SFSCs are very specific and context dependent one might think that there are some similarities between developed countries and developing ones. This is because many success factors identified in literature were from SFSC in developed countries, but at the same time according to the actors of the SFSC of the NP most of such success factor were critical in this chain. These CSFs were not part of any conscious effort on applying them before the creation of the SFSC of the NP, they rather have been empirically developed and used during the evolution of the SFSC, but they were not aware of their presence. Moreover, it is possible to see that SFSCs in Colombia could grow rather fast because they provide social and economical benefits to consumers and to farmers that both actors are eager to receive.

## 8. References

- Ab Talib, M.; Hamid, A.; Zulfakar, M. (2015). Halal Supply Chain Critical Success Factors: A Literature Review. *Journal of Islamic Marketing*. Vol. 6. No. 1. Pp. 44-71.
- Aguinis, H.; Kraiger, K. (2009) Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*. Vol. 60. Pp. 451-474.
- Alazmi, M. and Zairi, M. (2003). Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management*, Vol. 14. No. 2, Pp. 199-204.
- Alvarez, A.; Van Arcken, P. (2015, July 06). Personal Interview.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. Its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. Vol. 17. No. 6. Pp. 337–342
- Aubry D., Kebir L. (2013) Shortening food supply chains: A means for maintaining agriculture close to urban areas? The case of the French metropolitan area of Paris, *Food Policy* 41 (2013) 85-93
- Avcikurt, C.; Altay, H.; Ilban, M. (2011). Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: An exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Baker, B.; Murphy, D.; Fisher, D. (1983). Factors affecting project Success. *Project Management Handbook* Van Nostrand Reinhold Co.
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120.
- Begley, T., and Boyd, D. (1987). Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses. *Journal of Business venturing*. Vol. 2. No. 1. Pp. 79–93.
- Bernal, I. (2014, July 24) El papero que supo enfrentar el TLC. Las 2 orillas. Retrieved from: <http://www.las2orillas.co/el-papero-que-supio-enfrentar-el-tlc/>
- Black, R. (1993). Migration, Return, and Agricultural Development in the Serra Do Alvão, Northern Portugal. *Economic Development and Cultural Change*. Vol. 41. No. 3. Pp. 563-585.
- Boije, H. (2002) A Purposeful Approach to the Constant Comparative Method in the Analysis of Qualitative Interviews. *Quality and Quantity*. Vol.36. No. 4. Pp. 391-409
- Borráez, A. (2011, October 08). Detectan exceso de químicos en cultivos de papa. *Periódico Universidad Nacional*. No. 149. Retrieved from: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/detectan-exceso-de-quimicos-en-cultivos-de-papa.html>
- Boynton, A.; Zmud, R. (1984) An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*. Pg.17

- Brunori, G.; Rossi, A.; Guidi, F. (2012). On the New Social Relations around and beyond Food. Analysing Consumers' Role and Action in Gruppi di Acquisto Solidale (Solidarity Purchasing Groups). *Sociologia Ruralis*. Vol. 52. No. 1. Pp. 1-30.
- Brush, C., and Wanderwerf, P. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Ventures' Performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7. No. 2. Pp. 157–170.
- Caralli, R.; Stevens, J.; Willke, B.; Wilson, W. (2004)The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. CarnegieMellon Software Engineering institute.
- Casavant, K., Denicoff, M., Jessup, E., Taylor, A., Nibarger, D., Sears, D., Khachatryan, H., McCracken, V., Jessup, E., Prater, M., O'Leary, J., Marathon, N., McGregor, B., Olowolayemo, S. (2010) Study of Rural Transportation Issues, U.S. Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Retrieved from: <http://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/RTIFullReport.pdf>.
- Chandler, G., and Hanks, S. (1993). Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing* Vol. 8. No. 5. Pp. 391–408.
- Chandra, A., Thompson, E. (2000). Does public infrastructure affect economic activity?: Evidence from the rural interstate highway system. *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 30. No. 4. Pp. 457–490
- Christenson, D. And Walker, D. (2004). Understanding the role of 'vision' in project success. *Project Management Journal*. Vol. 35. No. 3. Pp. 39–52
- Cohen D, Crabtree B. "Qualitative Research Guidelines Project." July 2006. Retrieved from: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Cruz, M. (2015, May 12). El 'boom' de lo orgánico llegó a los mercados campesinos de Bogotá. *El Tiempo*. Retrieved from: <http://www.eltiempo.com/bogota/mercados-campesinos-de-bogota/15734697>
- De la Hoz, S. (2015, March 11). Industria gastronómica colombiana, buena receta. *El Nuevo Siglo*. Retrieved from: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/3-2015-industria-gastron%C3%B3mica-colombiana-buena-receta.html>
- De Vaus, David. (2001). *Research Design in Social Research*. Sage publications.
- Delgado, P. (2015, February 12) El clima y la especulación están detrás del incremento en precios de alimentos. *La Republica*. Retrieved from: [http://www.larepublica.co/el-clima-y-la-especulaci%C3%B3n-est%C3%A1n-detr%C3%A1s-del-incremento-en-precios-de-alimentos\\_219176](http://www.larepublica.co/el-clima-y-la-especulaci%C3%B3n-est%C3%A1n-detr%C3%A1s-del-incremento-en-precios-de-alimentos_219176) ).
- Drucker, P. (2006) *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins.
- Duchesneau, D., and Gartner, W. (1990). A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5. No. 5 Pp. 297–312.

- Edwards-Jones, G. (2010) Does eating local food reduce the environmental impact of food production and enhance consumer health?. *Proceedings of the Nutrition Society*. Vol 69. No. 04. Pp. 582-591.
- Edwards-Jones, G.; Mila i Canals, L.; Hounsome, N.; Truninger, M.; Koerber, G.; Hounsome, B.; Cross, P.; York, E.; Hospido, A.; Plassmann, K.; Harris, I.; Edwards, R.; Day, G.; Tomos, A.; Cowell, S.; Jones, D. (2008) Testing the assertion that 'local food is best': the challenges of an evidence-based approach. *Trends in Food Science & Technology*. Vol. 19. No. 5. Pp. 265-274
- El Espectador (2015, October 09) Gobierno le declara guerra a los especuladores con precio de los alimentos. *El Espectador*. Retrieved from: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/gobierno-le-declara-guerra-los-especuladores-precio-de-articulo-591808>
- El Tiempo (2013, August 11). Consumo de papa cae en 24 libras-año por persona. *El tiempo*. Retrieved from: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/consumo-de-papa-en-colombia/14367638> ).
- Fischel, W. (1982) The Urbanization of Agricultural Land: A Review of the National Agricultural Lands Study. *Land Economics*. Vol. 58. No. 2. Pp. 236-259
- Forero J. (2003). *Economía campesina y sistema alimentario en Colombia: aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria*. Universidad Javeriana.
- Freidberg, S.; Goldstein, L. (2011). Alternative food in the global south: Reflections on a direct marketing initiative in Kenya. *Journal of Rural Studies*. Vol. 27. No. 1. Pp. 24-34.
- Frith, K. (2007). "Is local food more nutritious?" It depends. Harvard. T.H Chan. School of Public Health. On-line publication. Retrieved from: <http://chge.med.harvard.edu/resource/local-more-nutritious>. Accessed 06/20/07.
- Gagalyuk, T.; Hanf, J. (2013). Framework of successful management of food supply chain networks in central and east-european countries. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 8. No. 2.. Pp. 283-302
- Galli, F; Brunori, G. (2013) Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document. Document developed in the framework of the FP7 project FOODLINKS (GA No. 265287). Laboratorio di studi rurali Sismondi, ISBN 978-88-90896-01-9.
- Gereffi, G (1994) 'The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks', in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger, pp. 95–122
- Getz, D. and Brown, G. (2006) Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*. Vol. 27. No. 1. Pp. 146-58.

- Gunasekaran, A.; Ngai, E. (2003). The successful management of a small logistics company. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 33. No. 9. Pp. 825-42.
- Gustavson, J.; Cederberg, C.; Sonesson, U.; Van Ottendijk, R.; Meybeck, A. (2011) *Global Food Losses and Food Waste: extent, causes and prevention*. Study conducted for the International Congress: SAVE FOOD! FAO, Italy.
- Haber, S. and Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*. Vol. 43. No. 3. Pp. 257–286.
- Harrell, M; Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods Semi-Structured interviews and Focus Groups*. RAND National Defense Research Institute.
- Hindle, J. (2005). HR outsourcing in operation: critical success factors. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13. No. 3, Pp. 39-42.
- Hirsch, M. (2000). *Advanced Management Accounting*. Thomson Learning
- Ibery, B.; Kneafsey, M. (1999). Niche markets and regional speciality food products in Europe: towards a research agenda. *Environment and planning A*. Vol. 31. Pp. 2207-2222.
- Ibery, B.; Maye, D. (2005). Alternative (shorter) food supply chains and specialist livestock products in the Scottish–English borders, *Environment and Planning A*. Vol. 37. Pp. 823–844.
- Jabareen, Y. (2009) *Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure*. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol. 8 No. 4
- Kean, R.; Gaskill, L.; Leistritz, L.; Jasper, C.; Bastow-Shoop, H.; Jolly, L. and Sternquist, B. (1998). Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance. *Journal of Small Business Management* Vol. 36. No. 2. Pp. 45–57.
- Kumar, R. (2005): *Research methodology. A step-by-step guide for beginners*. Second Edition, 2005.
- Kupiec-Teahan, B.; Lamprinopoulou-Kranis, C.; Inglis, C.; Leata, P.; Revoredo-Giha, C. (2010). Short supply chains for local food in mountain areas. 9th European IFSA Symposium
- Lamine, C. (2005). Settling shared uncertainties: local partnership between producers and consumers. *Sociological Ruralis*. Vol. 45. No. 4. Pp. 324-345
- Leader European Observatory (2000). *Marketing local products: Short and long distribution channels*. Rural innovation Dossier number 7, LEADER European Observatory, European Commission and Association Européenne pour l'Information sur le Développement Local.
- Leidecker, J.; Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. Vol. 17. No. 1. Pp. 23-32.
- Lin, T.; M., Luarn, P.; Lo, P. (2004). Internet market segmentation—an exploratory study of critical success factors. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22. No. 6, Pp. 601-22.

- Mariola, M. (2008). The local industrial complex? Questioning the link between local foods and energy use. *Agriculture and Human Values*. Vol. 25. Pp. 193-196.
- Marsden, T.; Banks, J.; Bristow, G. (2000). Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *Sociologia Ruralis*, Vol 40. No. 4
- Martin, E. (1982). Critical success factors of chief MIS/DP executives. *MIS Quarterly*, Vol. 6. No. 2, pp. 1-9
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: qualitative Social research*. Vol. 1. No. 2. Art. 20.
- Mercados Campesinos presentes en Bogotá. (2014, February 14). Secretaría de desarrollo económico. Retrieved from: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sala-de-prensa/noticias-principales/1554-mercados-campesinos-presente-en-bogota>
- Moreno, J.; Cerón, M.; Valbuena, R. (2009). Catálogo de 60 Variedades. Innovaciones tecnológicas y mercados diferenciados para productores de papas nativas.
- Moreno, L.; Bello, G. (2015, July 3). Personal communication.
- Murdoch, J.; Marsden, T.; Banks, J. (2000). Quality, nature, and embeddedness: some theoretical considerations in the context of the food sector. *Economic Geography*. Vol. 76. No. 2. Pp. 107-125.
- Murray E. Jennex, Stefan Smolnik, David T. Croasdell, (2009) "Towards a consensus knowledge management success definition", *VINE*, Vol. 39 Iss: 2, pp.174 – 188
- Neely, A., Bourne, M. and Kennerley, M. (2000) 'Performance measurement system design: developing & testing a process-based approach', *Int. Journal of Operation & Production Management*, Vol. 20. No. 10. Pp.1119–1145.
- Nielsen (2015, March 24). Hábitos de los consumidores en la tendencia saludable. Retrieved from: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html>
- O'Hara, J.; (2011) Market Forces. Creating Jobs through Public Investment in Local and Regional Food Systems. Union of Concerned Scientists.
- Okello, J., Ofwona-Adera, E., Mbatia, O., Okello, R. (2010) Using ICT to Integrate Smallholder Farmers into Agricultural Value Chain: The Case of DrumNet Project in Kenya. *International Journal of ICT Research and Development in Africa (IJICTRDA)*. Vol. 1. No. 1.
- Orser, B., Hogarth-Scott, S.; and Riding, A. (2000). Performance, Firm Size and Management Problem Solving. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38. No. 4. Pp. 42–58.
- Oxfam (2015, April 29) La quiebra del agro en Colombia por el TLC: Las predicciones se confirman. Retrieved from: <https://www.oxfam.org/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2015-04-29/la-quiebra-del-agro-en-colombia-por-el-tlc-las>

- Oxford Dictionary. Retrieved from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/project> on the 01/08/2015.
- Parker, G.; (2005), Sustainable food? Teikei, co-operatives and food citizenship in Japan and the UK. Working Papers in Real Estate & Planning 11/05, Centre of Planning Studies, Department of Real Estate and Planning. The University of Reading, UK
- Peters,R.; Markuszewska, A.; Prior, A.; Strano, A.; Bálint, B.; Midoux, B.; Bros, C.; Koutsaftaki, C.; Jochum, C.; Buffet, C.; McGlynn, D.; del Bravo, F.; Valtari, H.; Czaja, J.; Saalasto, P.; Töyli, P.; Kokovkin, R.; Redman, M.; Mazili, S.; Silm, S.; Watson, S.; Leporati, S.; Marran, T.; Hudson, T. (2012). Local Food and Short Supply Chains. EU Rural Review. A Publication from the European Network for Rural Development.
- Pettit, S.; Beresford, A; (2009). Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 39. No. 6. Pp. 450-468.
- Poulton, C., Dorward, A., Kydd, J. (2010). The Future of Small Farms: New Directions for Services, Institutions, and Intermediation. *World Development*. Vol. 38. No. 10. Pp. 1413-1428.
- Power, D.; Sohal, A.; Rahman, S. (2001). Critical success factors in agile supply chain management-An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 31. No. 4, pp. 247-265.
- Pretty, J.; Lang, T.; Morison, J.; Ball A. (2005). Food miles and farm costs: The full cost of the British food basket. *Food Policy*. Vol. 30 No.1. Pp. 1-19
- Remenyi, D. And Sherwood-Smith, M. (1999). Maximize information systems value by continuous participative evaluation. *Logistics Information Management*. Vol. 12. No. ½.. Pp.14 – 31.
- Renting, H.; Marsden, T.; Banks, J. (2003) Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning*. Vol. 35. Pp 393-411.
- Rephan, T., Isserman, A. (1994). New highways as economic development tools: An evaluation using quasi-experimental matching methods. *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 24. No. 6. Pp. 723–751
- Revoredo, C.; Leat, P. (2008). Collaborative supply chain initiatives as devices to cope with income variability in the Scottish red meat sector. *AgEcon Search*. No. 25
- Rockart, J. (1979). Chief executive define their own data needs. *Harvard Business Review*. Vol. 57. No. 2, Pp. 238-4
- Rockhart, J.; Bullen, C. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Cambridge, MA: Center for Information Systems Re-search, Massachusetts Institute of Technology.

- Rose, N.; Serrano, E.; Hosig, K.; Haas, H.; Reaves, D.; Nickols-Richardson, S. The 100-Mile Diet: A Community Approach to Promote Sustainable Food Systems Impacts Dietary Quality. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*. Vol 3. No. 2-3. Pp. 270-285.
- Ryan, R.; Deci, E. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25. No. 1. Pp. 54-67.
- Sachs, J., Melinger, A., Gallup, J. (2001) The Geography of Poverty and Wealth. *Scientific American*. Pp. 71-74.
- Sahay, B. (2003) Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103. No. 8. Pp. 553 – 563.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in the creation of organizational culture. Sloan School of Management. Massachusetts institute of technology.
- Scott, S. (2006). Agro-food system transitions, short food supply chains, and sustainability: implications for regional development Vietnam. Department of Geography, University of Waterloo. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/256374096\\_Agro-food\\_system\\_transitions\\_short\\_food\\_supply\\_chains\\_and\\_sustainability\\_Implications\\_for\\_regional\\_development\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/256374096_Agro-food_system_transitions_short_food_supply_chains_and_sustainability_Implications_for_regional_development_Vietnam)
- Secretaría de desarrollo económico. (2014). Mercados Campesinos presente en Bogotá. Retrieved from: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sala-de-prensa/noticias-principales/1554-mercados-campesinos-presente-en-bogota>
- Semana. (2013 August 31). ¿Por qué el descontento agrario llegó a este punto? Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/por-que-el-descontento-agrario-llego-este-punto/356111-3>
- Shenhar, A.; Dvir, D.; Levy, O.; Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*. Vol. 34. No. 6. Pp. 699–725.
- Smith, S.; Xiao, H. (2008) Culinary Tourism Supply Chains: A Preliminary Examination. *Journal of Travel Research*. Vol. 46. No. 3. Pp. 289-299
- Spanish Government (2013). Canales cortos de comercializacion en el sector agroalimentario. Retrieved from: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudioccc\\_tcm7-272187.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/estudioccc_tcm7-272187.pdf)
- Subiyakto, A.; Rahman Ahlan, A.; Sukmana, H. (2014). An Alternative Method for Determining Critical Success Factors of Information System Project. *Telkonnika*. Vol.12. No.3. Pp. 665~674
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research. Analysis Types and Software*. London: Falmer press.
- Thomas, G. and Fernandez, W. (2008) Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*. Vol. 26. Issue 7. Pp. 733-742.

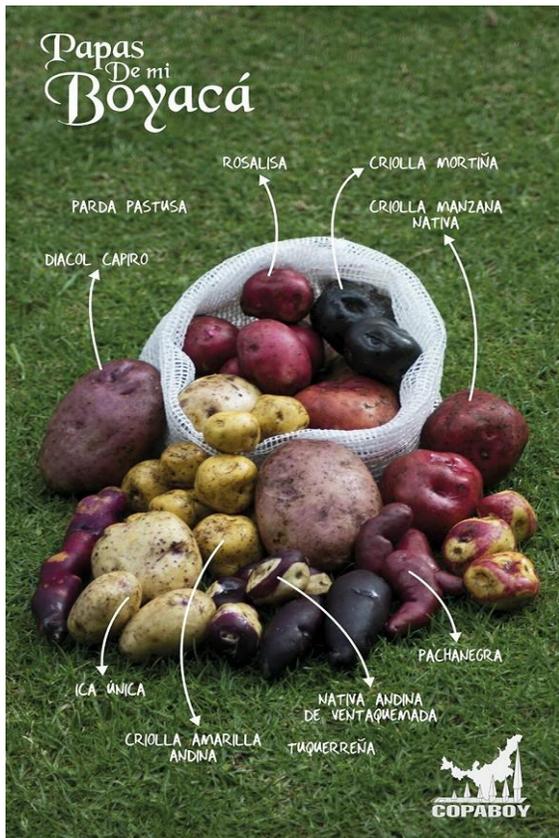
- Todaro, M.; Maruszko, L. (1987) Illegal Migration and US Immigration Reform: A Conceptual Framework. *Population and Development Review*. Vol. 13. No. 1. Pp. 101-114.
- Tucker, B.; Russell, R. (2004) The Influence of the Transformational Leader. *Journal of leadership and organizational studies*. Vol. 10. No. 4. Pp. 103-111.
- United Nations (2014). Short food supply chain as an alternative for promoting family agriculture. ECLAC; FAO; IICA Bulletin
- Van der Ploeg J.; et al. (2000). Rural development: from practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis* Vol. 40 No. 4. Pp. 391-408
- Velez, L. (2015, July 15). Personal Communication.
- Viitaharju, L.; Lahdesmaki, M.; Kurki, S.; Valkosalo, P. (2005) Food supply chain in lagging rural regions of Finland: an SME perspective. Ruralia Institute. University of Helsinki. Retrieved from: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/publications4.pdf>
- Villanueva, A. (2013). Operación de Restaurantes En Colombia. Ministerio de Comercio, industria y turismo; Fondo de Promoción turística; Acodres.
- Vining, K. (1990) Effects of weather on agricultural crops and livestock: an overview. *International Journal of Environmental Studies*. Vol. 36. No. 1-2.
- Wandersman A. (2009) Four Keys to Success (Theory, Implementation, Evaluation, and Resource/System Support): High Hopes and Challenges in Participation. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 43. No. 1-2. Pp. 3-21.
- Wittman, H.; Beckie, M.; Hergesheimer, C.; (2012) Linking local food systems and the social economy? Future roles for farmers' markets in Alberta and British Columbia. *Rural Sociology*. Vol. 77. No. 1. Pp. 36-61.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yuchtman, E., and Seashore, S. (1967) A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. Vol. 32. No. 6. Pp. 891– 903

## 9. Annexes

### 9.1 Photos of Native potatoes



1.1. Fresh Native potatoes. Source: COPABOY



1.2. Native potatoes and conventional potatoes with names. Source: COPABOY



1.3 Processed Native potatoes. Source: COPABOY

9.2 Table 6: Responses comparison to get the dimensions and key words.

<b>Respondent</b>	<b>La Biferia, Minimal, Abasto</b>	<b>Honramos Raices</b>	<b>PBA corporation</b>	<b>Abelardo Mendez and Pedro Briceño</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Key-words that will allow comparison</b>
	<b>Restaurants</b>	<b>Intermediary</b>	<b>Supporting organization</b>	<b>Farmers</b>		
<b>Themes found in literature</b>						
<b>GOALS</b>						
Goals of the SFSC of the native potato	1. Permanent supply. 2. Standard quality (with homogeneity in the potatoes). 3. Support the new farmers´ productive economy (based on biodiversity). 4. Recover, maintain, and make known the NP.	1. Maintain stable supply. 2. Increase number clients.	1. Promote characteristics of NP. 2. Stimulate potato consumption. 3. Diversify potato consumption. 4. Stablish NP in market. 5. Reach constant supply of NP.	1. Make NP and the chain known. 2. increase income of farmers	1. Permanent supply. 2. Obtain standard quality (with homogeneity in the potatoes). 3. Support the new farmers´ productive economy (based on biodiversity) and increase its income. 4. Recover, maintain, and make known the NP. 5. Increase number of clients and stablish it in the market. 6. Stimulate and diversify (conventional) potato consumption.	1. Characteristics of the supply (constant). 2. Characteristics of the product (standard quality). 3. Support farmers (economy). 4. Support NP chain (recover, maintain, make known, increase clients, stablish in market). 5. Support conventional potato consumption.
Achievement of	1. no. 3, 4. yes	yes	yes	yes		

goals						
Measurement	1 and 2. Still lack completion. 3 and 4. Presence of potatoes in different markets, more production and creation of sub-products.	1 and 2. "4 Restaurants have included NP in their menus in 2015"	1-3. Creation of an own brand and the opening of a shop.	1. a. More demand of product. B. local and international recognition. 2. Selling other varieties.	1 and 2 not accomplished for La Biferia. Market increment and stabilization of NP consumption. More demand and supply of the product. Local and international recognition of the chain. Different products sold by farmers. Creation of more value added based on potato.	1. Accomplishment of supply characteristics. 2. Accomplishment of product characteristics. 3. Characteristics of the market. 4. Sources of income. 5. Regional/international recognition. 6. Value adding developments.
CSFs open to the interviewee	1. Quality supply. 2. Constant supply. 3: societal and global trends. 4: perseverance of actors' ideas. 5: Economic factor.	1. Involve farmers in the chain. 2. Adequate and stable price. 3. Novelty of the product. 4. Geographical distance.	1. Helping organizational (cooperative) establishment, support and capacity building. 2. Community leaders. 3. Research results' application.	1. Consumption increment. 2. Consumer awareness. 3. Product quality. 4. Production increment. 5. Good payment (higher, stable). 6. Punctuality in supply.	1. Quality and characteristics of the product. 2. Supply: 2.1 Constant 2.2 Punctual supply. 3. Trends. 4. Perseveration of ideas. 5. Economic factor. 6. Farmers involvement. 7. Pricing. 8. Geographical distance. 9. Support to the Cooperative. 10. Community leaders. 11. Research results' application. 12. Volumes of production increment. 13. Demand's increment.	1. Characteristics of the supply (increment of production, constant, punctual). 2. Characteristics of the product (standard quality). 3. Characteristics of demand (trends, increment of demand). 4. Main actors influence (perseveration of ideas, involvement of farmers in process, support given to cooperative, community leaders, application of research results). 5. Economic factor (farmers sell at stable and fair

						prices, restaurants sell). 5. Environmental characteristics.
Ability to identify consumer trends and adapt to them	1. Difficult to realize if client want it. 2. Personal initiative. 3. Some people look for such kind of potatoes.  1. People want local, traditional products, which are important to fulfil. 2. Explode demand.	1. Personal initiative. 2. Want in consumers for such products.  1. Want in consumers and buyers. 2. Small quantities desired by market. 3. Generate stable demand.	1. Reduction of the conventional potato consumption per capita due to chemicals.  1. Characteristics that make NP more likeable.	1. Nobody expected that NP could have a market. 2. Personal initiative.  1. Produce more to supply demand. 2. Restaurants needs have to be supplied.	1. Personal initiative. 2. Few consumer demand. 3. Reduction of conventional potato consumption. 4. Lack of awareness of market desire on NP  1. There is exploitable demand for NP. 2. Increase production of NP. 3. Special characteristics of NP.	1. Source of the initiative. 2. Demand characteristics at the before the creation of the chain (actual demand, conventional potato consumption). 3. Actors´ awareness about the market desire.  1: current demand for NP. 2. Interest of actors regarding demand. 3. Current supply ability.
Adopting a gradual approach	1: Farmers still scared to get involved. 2. Process required to develop production and market. 3. Process required to long-lasting result.	1: Process requirement to support new market development for NP.	1: Preparation of farmers to long-lasting results	1: Coordination in the chain. 2. Many steps in the process are needed. 3. Small steps but well developed.	1: Farmers still mistrustful. 2. Process to reach production and markets. 3. Process to long-lasting results. 4. Coordination of chain. 5. Small steps but well developed.	1. Negative or positive effects of process. 2. Importance of actors in the process. 3. Characteristics of the process.
Competition from conventional chain	1. Characteristics make NP appreciable in market. 2. Lack of standard quality and higher prices restaurants do no buy	1. NP does not compete with conventional, due to inner characteristic even if costly.	1. NP is focused in niche markets different from conventional.	1. More costly and farmers do not sow it. 2. Farmers not compromise with quality. 3. NP	1. NP´s characteristics make it appreciable for niche market of restaurants. 2. Restaurants avoid NP by lack of quality requirements and	1. Negative aspects of NP against conventional chain. 2. Positive aspects of NP against conventional chain

	it. 3. Farmers not grow them by mistrustfulness.			produces less, so farmers get demotivated. 4. Farmers motivated by stable prices. 5. Match the need of innovations of restaurants.	high prices. 3. Farmers avoid NP by cost of production, amount produced, mistrustful of benefits and not compromised with quality. 4. Farmers like stable price and sow it.	
New product design	1. Enables to produce different product and easy to use. 2. Important for the growth of the company and for confidence of farmers. 3. industrialization	1. Potatoes are easy to use. 2. industrialization	1. NP easy to use for different products depending on the market.	1. Important restaurants producing different products. 2. Easy to use and find markets. 3. Industrialization next step.	1. NP easy to use product allowing development of many different products and to find markets. 2. Important restaurants producing different products. 3. industrialization	1. Characteristic of NP to develop new products. 2. Importance actors developing new products. 3. Value adding processes to NP.
Ensuring product Quality	1. Good quality requirement. 2. Restaurant adapt to potato. 3. Quality varies in NP. 4. Agricultural issue.	1. Restaurants need high quality products and special characteristics. 2. NP is not standardized. 3. Quality requirement are communicated to farmers.	1. Quality to avoid losing clients of the niche.	1. Maintain a good quality to make consumers satisfied. 2. Motivation for restaurants. 3. Less chemicals, no presence of pests.	1. Quality requirements to maintain clients. 2. Restaurant adaptation to NP. 3. No standard NP. 4. Agricultural issue to reach quality. 5. Quality are motivation for restaurants. 6. Less chemicals, no pests.	1. Quality requirements of actors. 2. Actors ability to manage quality of NP (agricultural side, restaurants). 3. Characteristics of product regarding quality (no standard). 5. Quality as a source of motivation for actors.
Weather	1. Weather favors production with less	1. Weather favors	1. Presence of water due to	1. Climate favors production in	1. Weather favors less use of chemicals. 2. Moor	1. Effects of the Moor in

	chemicals. 2. For potato variable climate maybe does not affect. 3. Moor gives good conditions.	production in different seasons	rainfall.	different seasons. 2. Ventaquemada has a special microclimate.	gives good conditions. 3. Weather favors production in different seasons. 4. Presence of water. 5. Special microclimate.	NP.
Government influence	1. Government unfulfilled promises. 2. It have not helped.	1. Government seems to help but it does not help. 2. It has helped in something. 3. Corpoica helped in the creation of seeds bank. Confirm it with by Pedro.	1. Government does not support other initiatives, just independent work. 2. Corpoica has helped. 3. FEDEPAPA does not support small farmers. 3. Before 2015 there was a committee helping the process.	1. Government has not helped the NP. 2. They create good highway. 3. Corpoica believed in NP then changed.	1. Government does not help. 2. Corpoica has helped something. 3. Government develop independent work. 4. FEDEPAPA does not support. 5. Before 2015 there was a committee helping the process. 6. Developed highway.	1. Influence and presence of the government on NP. 2. Characteristics of government work. 3. Corpoica influence. 4. presence of other governmental organizations.
Influence of Cooperatives	1. Cooperative strengthen the process and capacities of farmers. 2. For individuals alone it is difficult to develop the chain. 3. Farmers do not have	1. Work with cooperatives is difficult (their expectations, organization, trust)	1. Strengthen farmers capacities (representation and source of trust to restaurants).	1. Individual could not build infrastructure. 2. Cooperative helps a lot.	1 Cooperative enabled to create chain. 2. Farmers lack needed resources and capacities. 3. Work with cooperatives difficult.	1. Effects of working with cooperatives. Positive: 1.a. strengthening farmers capacities. 1.b. trust to restaurants. 2. Negative: difficult to work with it.

	opportunity to contact directly buyers.					
Influences of networks and partnerships	1. Intermediation is crucial (understands farmers and restaurants, more coordination). 2. Actors of the chain support each other and the chain. 3. Each one develop specific tasks. 4. NP and their work is known in Colombian kitchens and tables.	1. Clear distinction of tasks. 2. Shared benefits. 3. Intermediary supports farmers initiatives. 4. Constant contact. (intermediary-farmers)	1. Work with allies, generated recognition, which alone would have been difficult to achieve.	1. Intermediary gives support to farmers. 2. Restaurants also part of partnership.	1. Intermediation crucial. 2. Actors of the chain support each other. 3. Each one develops specific tasks. 4. Shared benefits. 5. Partnerships generated recognition of the chain (farmers-intermediary-restaurants).	1. Effect of intermediation. 2. Mutual support of actors. 2.a. Effect for chain. 2.b. shared benefits. 3. Division of tasks.
Land tenancy and	1. Farmers have land. 2. Good management of land. 3. Advantage to have land.	1. Better to have own land. 2. Farmers of the chain have own land.	1. Difficult grow NP it in rented land	1. Better to have own lands. 2. Rent otherwise. 3. Sometimes lack of rents or money for it. 4. Land owners are minority.	1. Farmers have land. 2. Give land good management. 3. Advantage to be land owner. 4. Rented land difficult to grow NP. 5. Lack of money to rent land. 6. Land owners minority.	1. NP farmers land ownership. 1. a. Effects 2. Land management. 3. Rents situation.
Access to production assets	1. Better management of assets. 2. Lack of economic resources. 3. Due to the costs farmers do not grow	1. Access to economic resources is limited. 2. Not sure. Better ask	1. Less applications but expensive.	1. Production assets costly. 2. Economic availability low.	1. Give assets good management. 2. Lack and access to economic resources. 3. Assets costly. 4. Less use of	1. NP farmers access to production assets. 1. a. costs. 1. b. access to economic resources. 2. Usage of assets.

	them. 4. Fundamental.	Pedro.			chemicals.	
Maintain motivation of actors	1. Restaurants. 1. a. Good quality. 1. b. diversity. 1. c. continuity. 1. d. appreciation product by clients. 2. Farmers: 2.a. special and fixed price. 2.b. guaranteed purchase. 2.c. appreciation of their products.	1. Contact of both farmers and restaurants	1. Restaurants: 1.a. continuity in the supply. 1.b. contact with the reality of farmers. 2. Farmers: 2.a. good prices. 2.b. stable purchases.	1. Restaurants: quality. 2. Farmers: 2.a. fair price. 2.b. contact of farmers and restaurants. 2.c. people recognizing the potato.	1. Restaurants: quality-diversity of products-continuity-appreciation product by clients— contact with farmers. 2. Farmers: good price-fixed price- guaranteed purchase- appreciation of the products-people recognizing products-contact with restaurants.	1. Sources of motivation for restaurants: 1.a. characteristics of supply. 1.b. restaurant needs. 1.c. appreciation by clients. 1.d. contact with farmers. 2. Sources of motivation farmers: 2.a. price. 2.b. guaranteed purchase. 2.c. appreciation of products by buyers. 2.d. contact with restaurants.
Organizational skills: Marketing and sells	1: niche segmentation. 2. buyers identification	1: division of tasks. 1.a. do not have the same impact.	1: farmers do not have resources and knowledge.	1: intermediary has good selling abilities. 2. More consumption gives money. 3. Cooperative also has selling abilities.	1: segmentation of the market. 2. Division of tasks. 2.a. intermediary's selling activities. 2.b. cooperative has selling abilities. 2.c. more sells give more money. 3. Farmers does not have the resources and knowledge.	1: selection of market for NP. 2. Selling abilities. 3. Effect of selling. 4. Knowledge and resources for developing marketing and sells (restaurants, farmers).
Harvest and Post-harvest	1. Issues in classification and washing (creating warehouse). 2. Management of product important. 2.a. Potato is easy to handle. 3. Product	1. Product managed in good condition from farmers to restaurants.	1. Management with good agricultural practices. 1.a. To avoid looses.	1. Perfect conditions until restaurant is important.	1. Issues in classification and washing. 2. Management of product important. 3. Potato easy to handle product. 4. Arrives in perfect conditions. 5. good agricultural practices	1. Management of product. 2. Characteristics of product allowing it to be manageable. 3. Final state of product.

	arrive perfect.				present.	
Transportation	1. Ventaquemada-Bogota: farmers. 1.a. Less time. 2. Bogota-restaurants: intermediary. 2.a. Difficult. 3. Not a critical, it is done somehow. 4. It is critical. 5. Distribution times.	1. More expensive variables. 1.a. Geographical dispersion of restaurants. 1.b. Cost-volume.	1. No critical. 1.a. Due to no limitations apart from costs.	1. Difficult due to cost-volume.	1. Ventaquemada-Bogota: arranged by farmers-costs of fuel and turnpikes-short time-easy to manage. 2. Bogota-restaurants: difficult by geographical dispersion-cost-volume. 3. Not critical. 3.a. done somehow-no limitations apart from costs 4. Critical.. 4.1. Distribution times affect.	1. Transportation from Ventaquemada-Bogota: 1.a. actor arrangement. 1.b. Costs. 1.c. Time. 1.d. Product characteristics. 2. Transportation from Bogota-restaurants: 2.a. Location of restaurants. 2.b. Costs-volume.
Outmigration	1. Better farmers in countryside. 2. Migrate to cities for have material things. 3. Country loose. 4. NP Chain can give good possibility for farmers to stay. 5. Not much migration by novelty of products. 6. Future tend to disappear by generations and diets.	1. Farmers worried about hand labor. 2. Young migrate to cities for work.	1. No migration in past. 2. Expensive hand labor. 3. Young people migrate to cities to work or study. 4. Growers are adults and old people.	1. Farmers do not want to grow potato. 2. Migration to have stable income. 3. Children (young) migration. 4. No hand labor.	1. Ideal farmers in countryside. 2. Migration for job and stable income, study, achieve material things. 3. Country loose. 4. NP chain possibility for farmers to stay. 5. Not much migration. 6. Future more migration (farmers worried). 7. Young migrate to cities. 8. Growers are adults and old people. 9. Farmers do not want to grow potato. 10. Hand labor decrease.	1. Reasons for migration. 2. Who is migrating? 3. Effects of NP in migration. 4. Future of migration.
Land for urbaniza	1. Not sure. 2. No	1. No urbanization in	1. Not much.	1. No common to	1. No urbanization.	X

tion	Building houses.	potato regions.		build houses.		
Provide training and coaching	1. Not knowledge. 2. Farmers know their land and processes. 3. Specialized people for training. 4. Product in stock.	1. Farmers know their land and production processes. 2. Government support. 3. Ask Pedro.	1. Farmers have made visible their work and organization. 2. Long lasting organization.	1. Past there was a training by Corpoica (useful). 2. No required in the production side. 3. Selection needed.	1. No knowledge about it. 2. Farmers know their land and procedures. 3. Specialized people have developed it. 4. Product in stock. 5. Government support. 6. Farmers made visible their work and organization. 6. Long-lasting organization.7. Corpoica trained in past. 8. Required in selection.	1. Training areas where training is required. 2. Who had developed training? 3. Effects of training.
Realistically assessing the products that can be sold	1. Non-constant availability of product. 2. Not big volumes. 3. Continuity and volumes are required. 4. Time for process to reach adequate volumes. 5. Depending on Restaurant it can adapt. 6. Volumes good. 7. Not enough produced. 8. Other small producers complete volumes required.	1. No problem with volumes. 2. Restaurants do not exceed availability because they know. 3. Confident restaurants put NP in menus.	1. Help continuity and confidence of restaurants.	1. Not enough potatoes to cope demand. 2. Suddenly increased.	1. Non-constant availability. 2. Not enough volumes. 11. Increase in demand. 3. Continuity and volumes are required. 4. Time of the process to reach adequate volumes. 5. Depending on Restaurant it can adapt. 6. Volumes good. 7. Other small producers complete volumes required. 9. No problem with volumes. 10. Continuity and confidence of farmers	1. Characteristics of the supply. 2. Demand characteristics. 2.a. Type of restaurant. 2.b. Restaurant requirements. 3. Importance of farmers.

Recognize the value of the product	1. Differentiator: special size, color and taste, usability, Recovery of seeds, good quality. 2. Many benefits. 3. Consumers value it.	1. Differentiator of NP	1. Characteristics give identity. 2. Value in commercial aspect. 3. Origin, sustainable process, help to small farmers, contribute to crisis in Colombian countryside.	1. Appreciation of the product by buyer. 2. Special characteristics of NP have helped the development of the chain.	1. Differentiator/ give identity. 2. Benefits.3. Valued by consumers. 4. Helped development of the chain.5. Special size, color and taste, usability, Recovery of seeds, good quality, Origin, sustainable process, help to small farmers, contribute to crisis in Colombian countryside.	1. Characteristic of the product. 2. Effects of such characteristics: 2.a. Source of differentiation against conventional. 2.b. Appreciation of buyers. 2.c. Development of chain.
Information about production and commercialization	1. Few. 2. Government has failed them. 3. More volumes more critical. 4: forgotten countryside. 5. Would be positive. 6: contact restaurant-intermediary- farmer	1. Small farmers' access difficult. 2. Intermediary involve farmers and give required information to them.	1. Farmers do not get needed information in commercialization.2. Production they lack information in certifications of their products.	1. Production: corpoica in the past. 2. Not needed in production. 3. Commercialization intermediary and Pedro give information.	1. Not much.1.a. not in commercializing. 1.b. Production: no info in certifications. 2. Government has not helped. 3. Future more needed. 4. Forgotten countryside.5. Contact of actors. 5.1. Intermediary involves farmers and gives them info.6. Difficult for farmers. 7. Corpoica in the past. 8. Not needed in production. 9. Intermediary and Pedro info in commercialization.	1. Requirements of information. 1.a. production. 1.b. commercialization. 2. Government influence. 3. Importance of contact of actors. 4. Who has given information? 4.a. Importance of intermediary. 4.b. Corpoica. 4.c. Pedro 5. Importance for future.
Informa	1. Information from	1. Small	1. Farmers do	1. Pedro and	1. Intermediary. 2.	1. Who has given

tion about market trends	intermediary about market requirements.2: forgotten countryside. 3. Intermediary and Pedro know restaurants wants. 4. Confidence of all actors.	farmers access difficult. 2. Intermediary involve farmers and give required information to them.	not have it. 2. Trends always change.	intermediary tell farmers what to grow and how much (restaurants wants).	Forgotten countryside. 2. Intermediary and Pedro know restaurant wants and communicate to farmers. 3. Confidence of all actors.4. Intermediary involve farmers and give them info. 5. Farmers do not have it. 6. Always change.	information? 1.a. Importance of intermediary. 1.b. Pedro. 2. Importance of contact of actors. 3. Requirement of information. 4. Characteristics of information of markets
Importance of founder	1. Pedro: 1.a. Contact point for restaurants and farmers.1.b. Maintain trust. 1.c. Representation of farmers. 1.d. Person with vision. 1.e. Good communication with intermediary. 1.f. Help for farmers. 2. Interaction of actors: 2.a. Such interaction to develop chain. 3. Selva Nevada (Honramos Raíces): 3.a. Honesty. 3.b. Consistent with their offered at beginning.	1. Intermediary: 1.a. Nobody else worried about it. 2. Pedro: 2.a. Visual leader. 2.b. Helps maintaining varieties. 2.c. Operative process.	No	1. Pedro: 1.a. Finding new varieties. 1.b. Creating conservation seeds bank. 2. Intermediary. 3. Corpoica. 4. Make known NP. 5. Commercialize. 6. Pedro:	1. Pedro: -contact with restaurants and farmers. Maintain trust-representation of farmers-vision- good communication with intermediary-help for farmers-visual leader-maintain varieties-operative process of checking farms-conservation bank-commercialize-make known. 2. Honramos Raices: honesty-consistent with what they offered-head of project-commercialize-make known NP. 3. Interaction of actors: develop chain.3. Corpoica.	1. Importance of Pedro. 2. Importance of Honramos Raices. 3. Interaction of actors. 4. Corpoica.

Unfamiliarity of farmers	1. Lack of awareness. 2. Lack of communication. 3. Geographical distance. 4. Scared of not complying with purchases. 5. Other potato have better prices. 6. Farmers distrust on the results.	1. Stop growing and not product to supply demand.	1. Affect creation of partnerships. 2. Affect investment	1. Make the process more difficult. 2. Farmer mistrust in results of NP. 3. Do not see advantages. 4. Momentary results. 5.		1. Characteristics of relationship between actors. 2. Mistrustfulness in results of NP. 2.a. Traditionalism. 2.b. Lack of awareness. 3. Influence of other potatoes. 4. Effects of mistrustfulness.
CSFs open to the interviewee	1. Social labor accomplishment is motivation for buyers.	1. Lack off economics resources for farmers.	1. No	1. Farmers´ work appreciated in society. 2. Work of a chain (if one fail we all fail)	1. Social characteristic of product. 2. Farmer Economic resources. 3. Society appreciating farmers´ work. 4. Work of chain.	1. Social benefits given by product. 2. Farmer economic resources. 3. Society appreciation. 4. Work of the chain.
<b>Extra CSFs extracted</b>						
Trust	1. Farmers scared of restaurants not buying product. 2. Everything is about faith. 3. Trust is important topic. 4. Farmers have to compromise as restaurants do. 5. Knowing the reality of each other. 6.	1. Actors see each other realities. 2. Intermediary trusts in farmers productive processes. 3. Restaurants trust in continuity of		1. Visit to each other reality.	1. Farmers do not believe in benefits. 2. Faith in the process. 3. Mutual compromise (trust in all sides). 4. Seeing reality of each other. 5. Farmers trust in themselves. 6. Intermediary trust in farmers production. 7. Restaurants trust in	1. Importance of actors seeing each other reality. 2. Importance of trust along the chain. 3. Lack of trust by farmers regarding the chain. 4. Importance

	Farmers not believe in benefits of NP. 6.a. Fixed income. 7. NP give farmer trust in themselves.	NP.			continuity of NP.	
Roads	1. Good highway shortens the time	1. Shorter time. 2. Roads to reach them are good.	1. Highways make distance shorter. 2. Turnpikes increase costs.	1. Good quality and fast. 2. Costs of fuel may affect.	1. Good quality highways, which shortens transportation times. 2. Costs of turnpikes and fuel. 3. Roads to reach farmers are acceptable.	1. Characteristics of roads (good quality highway, acceptable roads to reach farmers). 2. Costs implied in highway. 3. Effects of highway
Geography	1. Moor helps production. 2. Exceptional conditions.	1. Different highs allowing production at different times of the year.	1. No influence	1. Moor favors production and geographical proximity to Bogota.	1. Moor favors production of NP in different times of the year. 2. Exceptional conditions of production. 3. No influence.	1. Effects of the Moor in NP.
Geographical dispersion	1. Close to each other favoring collection activities.	1. Farmers close to supply centers.	1. Different points avoiding the spread of pests or sicknesses	1. Farmers close to each other. 2. It does not affect.	1. Farmers close to each other, favoring different activities. 2. Farmers close to supply centers. 3. Disperse avoiding pests or sicknesses spread. 4. It does not affect.	1. Effect of geographical proximity of farmers. 2. Effect of geographical dispersion of farmers.

9.3 Table 7: Key words and answers of the respondents.

Respondent	Key-words that will allow comparison	La Biferia	Minimal	Abasto	Honramos Raices	PBA corporation	Abelardo Mendez	Pedro Briceño

<b>Themes found in literature</b>								
<b>GOALS</b>								
Goals of the SFSC of the native potato	1. Characteristic of the supply (constant). 2. Characteristic of the product (standard quality). 3. Support farmers (economy). 4. Support NP chain (recover, maintain, make known, increase clients, establish in market). 5. Support conventional potato	"permanent supply of product with standard quality and the most homogeneous possible"	"there are two: one environmental and one social" "the biodiversity is a strategy to protect the farmers' economy against standardization" "make known the NP and support farmers in a diverse new productive system"	"recover, maintain and make known the NP"	"maintain an stable offer enabling more restaurants offer this NP"	"promote cultural and biodiversity richness of the potato varieties" "stimulate potato consumption" "diversify potato consumption ways" "establish NP in market" "have a constant and continuous supply of the NP"	"make known the NP in Colombia because it is a good quality potato"	"make known the NP and the chain" "help improving the income of farmers"

	consumption.							
Achievement of goals		no	yes	yes	yes	partially	yes	yes
Measurement	<p>1. Accomplishment of supply characteristics.</p> <p>2. Accomplishment of product characteristics.</p> <p>3. Characteristics of the market (more demand for the product).</p> <p>4. Sources of income (selling</p>	"they still lack a lot of things"	"there were not before, now they are".	"the production has increased and there is the development of chips"	"4 restaurants have included NP in their menus in 2015"	"difficult to know how much they have achieved" "they are working on that and we just support them" "there are meetings where they show their achievements" "some of the fruits are the creation of their brand and the opening of the potato shop by COPABOY"	"now Pablo needs more NP than before"	"in Bogota they know that we are the suppliers of NP" "they know us in countries such as Peru and Bolivia" "With NP we also sell conventional"

	conventional potato). 5. Regional/international recognition. 6. Value adding developments .							
CSFs open to the interviewee	1. Characteristics of the supply (increment of production, constant, punctual). 2. Characteristics of the product (standard quality). 3. Characteristics of demand (trends, increment of demand). Main actors influence (perseveratio	"quality, constant supply"	"environmental concern in people" "this is happening thanks to some people maintaining the same speech about environmental concerns and to what is happening in the world" "it is like a tendency, it	"the economic factor is very important" "for farmers selling to a fair price" "also for me, if nobody arrives to the restaurant, how am I going to buy NP"	"involving the farmer in the business, going with him in the process" "having a competitive price" "restaurants can show a novel product" "being far from Bogota 1 hour" "stability in the prices for farmers"	"development of negotiation skills" "establishment of the organization focusing in self-management of their projects" "Community leaders" "organizational support" "Use of research results in productive process"	"increase consumption of NP" "make known the NP to consumers" "have a good quality and grow more NP". "NP secure prices"	"a good payment" "maintain quality and punctuality" "if there is not continuity in production then won't be commercialization"

	<p>n of ideas, involvement of farmers in process, support given to cooperative, community leaders, application of research results). 4. Economic factor (farmers sell at stable and fair prices, restaurants sell). 5. Environmental characteristics</p>		<p>is cool to be worried by the biodiversity , which is creating a demand"</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Ability to identify consumer trends and adapt</p>	<p>1. Source of the initiative.  2. Demand characteristics before the creation of the chain (actual demand, conventional potato consumption)  . 3. Actors' awareness about the market desire.  criticality: 1. Current demand for NP. 2. Interest of actors regarding demand. 3. Current supply ability.</p>	<p>"no, it is not that the consumer want it or maybe yes but you do not realize it"" as the potato is a side dish it is not that important" "it is more a personal initiative" criticality "people want more local, traditional" "people like it because it is a different potato" "we always see what clients want" "you go and observe what clients want"</p>	<p>"it has been an own initiative" criticality: "I think that you have to continue working on creating demand " now it is something sporadic" "it has a big potential to grow" "I know what my clients want because the Mini-mal's clientele like products like this"</p>	<p>"it is more like a personal initiative, so I do not think that it is that important" criticality: "people arrived looking for that, because they know that the potato from supermarkets is other thing" "to Abasto customers like products such as NP"</p>	<p>"it was more an initiative of some people". "there is the want in consumers about this kind of products" criticality "we want to generate a stabilization consuming NP. " "people say ' everybody want the NP'" "we attend what restaurants want and they attend what consumers want". "there are really small quantities that the market demands" "we have good abilities to know what clients want due to our direct contact with them"</p>	<p>"they were identified with a reduction of the potato consumption per capita, due to amount of chemicals used in production" "NP are produced with less pesticides which are sometimes organic" criticality: "their nutritive and gastronomic potential is wide" "at the same time to support farmers and doing fair trade for bars, restaurants"</p>	<p>"nobody expected that people can like those potatoes (NP)" criticality: "we have to produce more to reach what Pablo needs"</p>	<p>"we began by our own initiative" criticality: "yes, of course" "restaurants need continuity, punctuality and quality"</p>
--	--	---	---	---	--	---	--	--

<p>Adopting a gradual approach</p>	<p>1. Negative or positive effects of process. 2. Importance of actors in the process. 3. Characteristics of the process.</p>	<p>"yes, the chain has been developed slowly working hard in each step" criticality: "it is not that important because farmers are still very scared of getting into this chain"</p>	<p>"it is a mid-term business" "first you have to develop the demand" "yes, developing a project like this one fast is complicated"" corroborate if the seed is the adequate one, find who can sow it find clients, etc."</p>	<p>"I think so, it is a "slow and secured" growing" "the product that they have requires this kind of development to obtain long-lasting results"</p>	<p>"we are on that, guaranteeing production that is able to support the development of new markets with novel products and with good quality" criticality: "we are in full development"</p>	<p>"yes" criticality: "very critical" "without consciousness and preparation of farmers, it would have been a temporary process" "but it has continuity"</p>	<p>"yes" criticality: "it is a process. If somebody fails we all fail" "first know what you will grow, to whom you will sell it and increase the amount of production"</p>	<p>"yes" criticality: "small steps but good developed"</p>
<p>Competition from conventional chain</p>	<p>1. Negative aspects of NP against conventional chain. 2. Positive aspects of NP against conventional chain. 3.</p>	<p>"it is more costly because of the volumes; it is not profitable for farmers" "it is also more costly for us" "but restaurants want different</p>	<p>" I will put it in the menu everything different to the same potatoes" "For restaurants it is boring</p>	<p>"normal potato is one of the products that has more chemicals" "when I knew why the R12</p>	<p>"we are selling it at a fair price but it is not the most economic" "production cost are the same that for conventional potatoes" criticality: "it is not conventional</p>	<p>"competing with already established organization is difficult" "this farmers focus in niche markets to avoid competition" criticality: "No,</p>	<p>"NP is more costly and need more fertilizer" "some farmers sown NP and then quit" "for NP the prices are stable" "they should</p>	<p>"this potatoes produce less than the conventionals and that has discouraged farmers a lot " "does not matter if the prices of the</p>

Market segment of NP.	products" "it has the cooking qualities that we need" "they can sell by themselves the conventional potato in the one hand or depend on the restaurants in the other, that is why they are scared" criticality: "the characteristics of the product make it more interesting for us even if costly" "some other restaurants may avoid to buy it"	to cook always with the same potatoes" "farmers do not understand that the NP always have the same price not like the conventional one that can be good payed but then change a lot" "the prices; if the product is not known some restaurants think with the pocket, not us because we know that it is our plus" criticality: "farmers do not	was called like that I stopped" "if people know that you will eat all of that poison they stop buying it" "the production is irregular and that affects a lot, the quality varies, sometimes it could have worms... compared to the conventional that will never have" "it is a little bit more costly" criticality:	so it would not need to compete" "fair price in comparison with conventional varieties" "in the long run our CSFs will be quality and variety"	it is not critical" "competing with already established organization is difficult"	fine the conventional growers" criticality: "yes, many of them stop sowing it because it is more costly" "the quality is required and some of the farmers do not compromise with that"	conventionals change, NP always have the same price" NP are an innovation for restaurants and they constantly have to innovate" criticality: "yes, yes, NP have less production but has stable prices" "restaurants need to innovate and potatoes are an innovation"
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

			understand that the NP always have the same price not like the conventiona l one that can be good payed but then change a lot" "the prices; if the product is not known some restaurants think with the pocket, not us because we know that it is our plus"	"it depends on the restaurant I can manage my costs but if you are a chain it will affect"				
--	--	--	---	--	--	--	--	--

New product design	1. Characteristic of NP to develop new products. 2. Importance actors developing new products. 3. Value adding processes to NP.	"no, because with the native potato you can develop thousand things, it is not a difficult product" "chips and frozen and precooked potato"	"not too much because the NP is an easy to handle product and allows a incredible variety of preparations " "there is one idea of doing chips"	"I think it is important for the growth of the company and for the confidence of the farmers" they are producing chips	"potatoes are easy to use for chefs" "adding other step to chain such as processing"	"moderately, because it depends on the market" "NP could be used in different products"	"yes, that is very important for restaurants, to create new things" industrialization: chips	"not much" "because all the NP is value added" "easy to use and find them a market" industrialization : chips, precooked and frozen
Ensuring product Quality	1. Quality requirements of actors. 2. Actors ability to manage quality of NP (agricultural side, restaurants). 3. Characteristics of product regarding quality (no standard). 5. Quality as a source of	"we require a specific size of the potato which is an agricultural topic" "it is critical to have a good quality, and continuity but it is difficult" "it is important to have diverse products such as the NP" "its size, shape and "cleanness" is	"no, in this case I consider that we have to be really flexible with the product and adapt to it not the product to us" "having a standard size it is almost impossible"	"quality and constant supply are very important" "Quality varies, sometimes but it is good, we do not expect size or form homogeneity" the restaurants	"yes, it affects it too much" "restaurants do not receive bad products and sometimes require specific measures for it" "that is communicated to farmers for them to do it" "but this variety is not standardized therefore is	"yes, because it is a product with an specific market where product and clients loses are fundamental"	"yes, it is the most important thing; that the people consuming them feel satisfied"	"it is important to maintain quality and punctuality" "restaurants motivate if there is quality. "diminished amount of chemicals in the product, without pests, are valued by restaurants"

	motivation for actors.	attractive for us”	"no pests and diseases"	have to change their concept of what is perfect and adapt to the product" "we have mainly organic products or with less pesticides.	difficult"			
Weather	1. Effects of the Moor in NP.	"the climate is exclusive for this zones, helping them to put less chemicals and calling them as 'clean'"	"the climate is very variable, and planning the harvest is difficult. Maybe not for the potato"	"the weather and the geography that they have is very good because of the Moor"	in summer we go to the Moor in winter we go down	"it is critical when talking about water which depends on rain and they have rain there"	"the climate favors a lot" "if you sow in summer you cannot grow anything in lower zones, but in the Moor you can, it is an advantage"	"in Ventaquemada there is a very good microclimate"
Government influence	1. Influence and presence of the government	"the government promises and does not comply"	"I think Colombia forgot the agriculture	"generally there is not real help to the	"it has helped in something" "Corpoica helped the	"governmental organization does not support work of other	"no, the government no" "no, for the NP no"	"no, CORPOICA believed in us but the person

	<p>on NP. 2. Characteristic s of government work. 3. Corpoica influence. 4. Presence of other governmental organizations .</p>	<p>"because of the government there was the agricultural strike" "the government could help, for example with the cooperatives"</p>	<p>30 years ago" "it has not helped" "sometimes it seems that they helped but it is not much"</p>	<p>farmer, for example in roads transportat ion subsidies for teach them could be good; but there is nothing protecting the small farmer" "In this specific case I do not have Idea"</p>	<p>creation of the seeds bank" "it appears that they help but it does not happen" "the influence of corpoica could be confirmed by Pedro"</p>	<p>entities there, they make independent works, maybe looking for individual recognition" "Corpoica is a mixed organization and has helped the development of NP" "after the national strike gave money to FEDEPAPA (organization of potato producers) but it is private and do not give support to small farmers" "before 2015 there were specialized committees in about potato, focusing in aligning efforts, but it already stop"</p>	<p>"they made a good highway" "having support of government it would be useful"</p>	<p>was changed and now we have misalignments"</p>
--	--	---	---	--	---	---	---	---

Influence of Cooperatives,	1. Effects of working with cooperatives. Positive: 1.a. Strengthening farmers capacities. 1.b. Trust to restaurants. 2. Negative: difficult to work with it.	"I think that it is the best that can happen" "I think cooperatives do a great job" "a good managed cooperative give them strength when buying and selling" "it is difficult for one to do everything"	"it has been important because they can have more strength in sells and volumes"	"make contacts and maintain a constant production" "Colombian farmers do not have the opportunity of direct contact with buyers nor logistics"	"working with a cooperative has been difficult" "they were grouped to receive benefits" "organize them to have a stable production is difficult" "sometimes they sell from the cooperative others they do not"	it has been critical, because it gives a visible face and a serious and responsible work with restaurants"	"how could you build something like this alone?" "after the strike they said if smallholders do not join together, they will disappear"	"yes, being in a cooperative helps a lot" "alone it is very difficult"
Influences networks and partnerships	1. Effect of intermediation. 2. Mutual support of actors. 2.a. Effect for chain. 2.b. Shared benefits. 3. Division of tasks.	"Pablo and Alejandro can understand the reality of Bogota and the farmers" "that is the nice thing of the project that we have business knowledge and they have agricultural and we support each	"all the support that Pablo and Pedro put is important" "alejo began thinking on how to open market to the NP" "Pablo and Alejandro have helped to have more	"very important because the NP and their work is known in Colombian kitchens and tables"	"we are partners" "we built a structure where we said 'you are producers you come until here, then we build from here'". "They tried to commercialize once and they quit" "we can generate a bigger impact	"very critical, because recognition has been met and it is based on history of work with allies, that alone would be costly and difficult"	"all is part of a chain of Pablo and cooperative" "with Pablo we are very good"	"through Pablo we have reached many markets. We are a very important partnership" "also the support of restaurants is critical"

		other" "I think the intermediation is critical, if it would be by ourselves , we would not make it"	coordination and order to reach the objectives of the chain ""I think it is important because each one accomplish an specific task"		for the chain” "if one wins the other too" "we are involved in their processes" "we have meetings about many things with them"			
Land tenancy	1. NP farmers land ownership. 1.a. Effects 2. Land management. 3. Rents situation.	"they must have land, but they have to learn how to manage it not like a shop"	"yes it represents an advantage to have land, otherwise it could be difficult"	"it is fundamental in the success of any enterprise"	"it will be always better to work with farmers with own land" "we are working with farmers that have their own lands"	"it is very critical, because, NP are products part of a tradition and cultures preserving varieties, which is difficult to do in lease land"	"yes, if not, you have to pay rents and for that you need money"	"we are farmers without land, land owners are minority" "sometimes you do not find rents"
Access to production assets	1. NP farmers access to production assets. 1.a. Costs. 1.b. Access to economic resources. 2. Usage of	"They are the typical farmer that harvests, sells, takes his money and begin managing it in a bad way" "It is critical, they have them	"yes, because of the cost of some assets as fertilizers some farmers decide not to grow	"it is fundamental in the success of any enterprise"	"I do not know how critical for them it is" "the cost of production are the same as for the conventional potato" "you better ask to	"it is moderately , because it does not require application of chemicals, but when it needs they are expensive"	"some farmers do not grow them because fertilizers are costly"	"the economic availability is low and the assets are costly, for instance now with the dollar it is getting complicated"

	assets.	but they have to learn to use them in a better way" "they got into the project of a warehouse and they did not have enough money"	NP"		Pedro" "access to economic resources for farmer is critical"			
Maintain motivation of actors	1. Sources of motivation for restaurants: 1.a. Characteristics of supply. 1.b. Characteristics of the product. 1.c. Appreciation by clients. 1.d. Contact with farmers. 2. Sources of motivation farmers: 2.a. price. 2.b. Guaranteed purchase. 2.c. Appreciation of products	"completely" "we restaurants want diverse products" "to farmers motivation is giving a special price and guarantee the purchase" they are not as long-termists as us" if they feel the same responsibility and future they will get into the business"	"it is important with restaurants to have continuity in the supplies" "with farmers it is important for them to know that they are going to receive fixed income"	"for farmers is economic: selling, having a fair price and when the cooks appreciate their work" "with restaurants is the appreciation of the product by clients"	"having a frequent contact both farmers and restaurants it is very critical"	"it is critical, with farmers giving them good prices and stable purchases and with restaurants giving them continuity in the supply and getting them to know the reality of farmers"	"motivation to restaurants is with good quality" "for us it is a fair price" "also chefs coming here and we going there" "recognizing the value of the potato by people is a motivation for us"	"for farmers if the payment and with the restaurant it is about quality" "if you maintain quality also maintain client and he pays "the visits to each other depend if farmers are well paid" "COINPAVEN pays farmers 10 days after selling the products"

	by buyers. 2.d. Contact with restaurants.							
Selling and marketing activities	1. Selection of market for NP. 2. Knowledge and resources for developing marketing and sells. 3. Effect of selling.	"it has been important for us that are a niche that likes native, natural, artisanal"	"it is important to find restaurants that buy them"	"I have not been part of the marketing " "I am personal friend of the founders and client since we opened Abasto"	"farmers can do it but they cannot do it to at the level that cause a good impact for the business" " and it is critical"	"very critical, because they do not have the specific resources and knowledge to an adequate and efficient marketing"	"Pablo selling abilities" "increase the consumption of the NP means money" "yes, it is very important"	"Pablo is opening many markets" "we also (COINPAVEN) come to Bogota to sell them" "go, present ourselves, find clients, go to fairs, that labor is important"
Harvest and Post-harvest	1. Management of product. 2. Characteristics of product allowing it to be manageable. 3. Final state	"classification, washing, begin to be a problem" "their are building the warehouse for cleaning and for other steps"	"it is important all the handling processes that the product have before it reaches the clients,	"I do not know about this process but the product arrives perfect"	"farmers manage to put the product from Ventaquemada until here and we deliver it in good conditions" "it is also critical"	"it is moderately critical because from the harvest it is managed with good agricultural practices to avoid loses in post harvest"	"yes we do the post-harvest with machete"	"yes, bringing the NP in perfect state until Bogota and then to restaurants is very important"

	of product.		but I think that it not critical because the potato is easy to manage"					
Transportation	1. Transportation from Ventaquemada-Bogota: 1.a. Actor arrangement. 1.b. Costs. 1.c. Time. 1.d. Product characteristic s. 2. Transportation from Bogota-restaurants: 2.a. Location of restaurants. 2.b. Costs-volume.	"farmers arrange transportation from Ventaquemada, in Bogota it is by Alejandro" "now it is less time than before, but in Bogota the distribution is difficult" "transportation it is not that critical, because they can take it out somehow"	"until the moment they have managed and it has not been so critical"	Yes I think so and also the distribution times"	"yes, it is critical. It is one of the most expensive variables and more here in Bogota" "geographical dispersion of the restaurants" "the relation cost-volume is difficult"	"no, because apart from costs, there is no limitations"	"well I do not think that it is that critical, you put NP in a truck and that is it"	"yes it is difficult. Bringing 10 packages is more costly than bringing 200 packages"
Outmigration	1: Reasons for migration. 2. Who is	"you would like to have them there"	"in general it is very critical"	"yes, in different product"	"they are worried about the amount of"	"until now it has not been, but it will affect in"	"yes, yes, many farmers say 'sow"	"many young people are leaving (...)"

	<p>migrating? 3. Effects of NP in migration. 4. Future of migration.</p>	<p>(countryside)" "why to go to the city and have a motorbike and a cellphone?" "the country is the one losing" "this chain could give them relief to do what they like" "it has been critical"</p>	<p>"many farmers leave the fields to drive a bus" "we have worked with a group of fishermen in the pacific and we know that they are going to remain there" "in the case of the native potato I do not know how critical it has been but certainly we are avoiding some farmers to leave the fields."</p>	<p>but in the NP not too much because it is something novel" "but they tend to disappear because of coming generations and by changes in diets"</p>	<p>hand labor" "many young people go to cities to find a job as security guards or something"</p>	<p>coming years" "hand labor is expensive, young people look for job and study in cities" "NP producers are adults and old adults preserving their traditions"</p>	<p>potato? No! You are crazy" "many have travelled to Bogota because they have a stable salary" "also their children"</p>	<p>that have affected a lot the chain, because if there is not hand labor?"</p>
--	--	---	---	---	---	--	---	---

Land for urbanization	X	"not sure, but I think they do not build houses there"	X	X	"fortunately , urbanization has not arrived to potato productive regions"	"not much"	"no, there you do not build" no, 1 time	"no, there is not common to build houses" no, 1 time.
Provide training and coaching	1. Training areas where training is required. 2. Who had developed training? 3. Effects of training.	" I do not know" criticality: "the most you train your people it is better because you talk the same language" "they are prepared, nobody knows more about their land than they do"	"I do not think that they have developed a lot" criticality: "I do not think that it has been critical because farmers know their land and their things" "they do not need training on that"	"yes, I am not part of that team" criticality: "I have known that they have specialized people in the topic but the most important result is that I have product in my stock"	"farmers know their land and the production process" "some governmental institutions help farmers, but sometimes it goes right some other not so good" better ask Pedro. Criticality: "better ask Pedro"	"yes, also capacity building" criticality: "it has been, because producers have managed to make visible their organization and their work, taking into account that cooperatives do not last for many years"	"5 years ago by corpoica to farmers" criticality: "in the production side you do not need training but it was useful"	"in the production side you do not need training" "in the selection they need" criticality: "in the production side you do not need training" "in the selection they need"
Realistically assessing the products that can	1. Characteristics of the supply. 2. Demand characteristic	"we sometimes have NP and others we do not" "NP could be too small in size and the	"it is a long process for them to reach the adequate volumes	"one can realize that what is produced is not enough"	"we do not have problems meeting volumes because restaurants take	"yes, this contributes to continuity and improve confidence of clients"	"yes it is, there is not a lot of potatoes" "we are behind of what is needed by Pablo"	"now the production is not enough" "suddenly the amount required

be sold	s. 2.a. Type of restaurant. 2.b. Restaurant requirements. 3. Importance of farmers.	volumes not so big" "yes, having a constant supply and volumes during the whole year it is critical" "they do not have the continuity that we want"	and availability. " "We as restaurants have to understand" "With us the volumes have been ok"	"sometime s there is not continuous supply" "we do not need a require constant supply, because our menu allow us to be flexible" "some small suppliers have product when Venteque mada does not have enough"	it slow" "I can guarantee 5 kg if they want 10, good. But never somebody has arrived saying I need for tomorrow XX number of packages" "in the case of La biferia they need specific things and it is difficult with this native varieties" "yes it is critical to make them feel confident about putting the product in the menu"			increased " "yes it is critical"
---------	---	---	---	--	--	--	--	----------------------------------

<p>Recognize the value of the product</p>	<p>1. Characteristic of the product. 2. Effects of such characteristics: 2.a. Source of differentiation against conventional. 2.b. Appreciation of buyers. 2.c. Development of chain.</p>	<p>"yes, it is a good differentiator, because of the special size, color and taste that it has, and are different than the conventional ones" "it is perfect to fry" "people want more local, traditional" "people like it because it is a different potato"</p>	<p>"native potatoes have a lot of benefits, so I think that yes, being like that generate more success" "it has a big potential to grow"</p>	<p>"definitely yes" "being a product which recovers seeds it has a positive impact on consumer" "the good quality of the product and all its characteristics have been very important" "consumers value products like this more and more"</p>	<p>"it is super critical because it is the differentiator of the NP"</p>	<p>"yes, these aspects give NP an identity and it is valued in the commercial aspect" "showing the origin, a sustainable process, helping small farmers, contributing to going out of the crisis in the Colombian fields"</p>	<p>"yes, of course it is a motivation to continue growing" "it is not like when you negotiate with an intermediary...they not value it"</p>	<p>"its special characteristics have made that the chain where it is now"</p>
---	---	--	--	---	--	---	---	---

<p>Information about production and commercialization</p>	<p>1. Requirements of information. 1.a. Production. 1.b. Commercialization. 2. Government influence. 3. Importance of contact of actors. 4. Who has given information? 4.a. Importance of intermediary. 4.b. Corpoica. 4.c. Pedro 5. Importance for future.</p>	<p>"they receive too few" "the government has failed them many times" "it would become more critical with more volumes"</p>	<p>"no, the countryside has been forgotten in the country, and they do not have access to improvement systems" "it would be positive, but until now it has not"</p>	<p>"yes, I have contact with producer and intermediary because they are part of the same team"</p>	<p>"being small farmers their access to information is difficult" "they know their land" "this is part of our work plan in our model involving producers in all the stages of the chain" criticality: "being small their access to information is difficult" "this is part of our work plan in our model involving producers in all the stages of the chain"</p>	<p>"it is a critical factor" "in commercializing they have not always the needed information" "in production they lack information about the certification of their products which is not actualized"</p>	<p>"in production Corpoica helped us 5 years ago" "we do not need learn how to grow" "in the commercialization we have Pablo"</p>	<p>"farmers do not need somebody telling us how to sow" "commercializing we do it to good with Pablo" "the commercialization part has been very important"</p>
<p>Information about market trends</p>	<p>1. Who has given information? 1.a. Importance of</p>	<p>They have the information from Alejandro and Pablo that know what restaurants want</p>	<p>"no, the same as before" "in this case Pedro and Pablo they</p>	<p>"it is very important to have confidence in all the actors and</p>	<p>"being small farmers their access to information is difficult" "this is part of our work</p>	<p>"it is a critical factor" "it is difficult for them because it is always changing and</p>	<p>"Pablo tells us what to grow and how much" "yes, without him we would not</p>	<p>"we (Pedro and intermediary) are always aware of that, seeing what restaurants</p>

	intermediary. 1.b. Pedro. 2. Importance of contact of actors. 3. Requirement of information. 4. Characteristics of information of markets	and then they talk to farmers to produce it.	know what restaurants want" "and I think that it is important"	I have felt it"	plan in our model involving producers in all the stages of the chain" criticality: "being small their access to information is difficult" "this is part of our work plan in our model involving producers in all the stages of the chain"	they do not have access to actualized information sources"	know how much or what restaurants want" yes,	want and what they tell us" "yes, without that we would not know how much to produce"
Importance of founder	1. Importance of Pedro. 2. Importance of Honramos Raices. 3. Interaction of actors. 4. Corpoica.	"I think Mr. Pedro" criticality: "what I have seen yes" "I insist that this is something about trust" "he represent farmers good" "they have a good communication with Pablo and alejandro understanding the topic of	"I think there is not just one founder it is more like an interaction" "alejo and Mr. Pedro where the first suppliers of the NP" "Mr. Pedro from the beginning has been	"I think it was the Selva Nevada's team" Honramos Raices. Criticality: "yes it think so, they have been honest and consistent with what they have	"we have a been a head" "nobody else have been worried about it" "Pedro has been also very important" "he is the visual leader that has been shown and helps maintaining NP varieties" "he goes and visits to farmers and selects the	no	"Mr. Pedro, corpoica and Pablo who is innovating" criticality: "make known the product, commercialize, that is very important"	Pedro. Criticality: "yes, I have been putting efforts in the research, find new varieties, having the principal conservation bank in my house"

		Bogota and countryside" "he is a person with vision, and that can do a lot for farmers"	like a contact point for restaurants and farmers". Criticality: "yes, I think, because of the interaction to develop the chain"	proposed from the beginning"	potatoes that are coming to Bogota"			
Unfamiliarity of farmers	1. Characteristics of relationship between actors. 2. Mistrustfulness in results of NP. 2.a. Traditionalism. 2.b. Lack of awareness. 3. Influence of other potatoes. 4. Effects of mistrustfulness	"it is a thing about the lack of awareness and communication. We are far from each other" "they are scared of us not fulfilling what we say about the purchases"	"sometimes farmers working with Pedro get bored and leave him because of better prices with the conventional potato" "farmers are insecure and distrustful of the results that	"I do not know"	"yes, it is critical because they stop growing and we cannot supply all what the market demands"	"non-confidence it is critical to create partnerships and invest in new possibilities"	"the lack of awareness has made it more difficult" "they mistrust in the results that NP can have"	"yes, traditionalism is big" "farmers do not see the advantages and just look for the momentarily advantages" "they mistrust working with us and fall with an intermediary which steals them"

	ss.		can have in this chain"					
CSFs open to the interviewee	1. Social benefits given by product. 2. Farmer economic resources. 3. Society appreciation. 4. Work of the chain.	X	"no I think that we talked of almost everything "	"the social factor is important" knowing that the farmers are benefitted directly and that each day more families are beneficed in this process, it motivates all the buyers, wanting to have their product in our restaurants " "peace is built gradually with initiatives	"economic resources for the farmer"	no	"it is all a chain, if one fail we all fail"	"appreciation of society of farmers work"

				from the field"				
<b>Extra CSFs extracted</b>								
Trust	<p>1. Importance of actors seeing each other reality.</p> <p>2. Importance of trust along the chain.</p> <p>3. Lack of trust by farmers regarding the chain.</p> <p>4. Importance</p>	<p>"they are scared of us not fulfilling what we say"</p> <p>"everything is about faith"</p> <p>"trust is an important topic"</p> <p>"they have to compromise as we do"</p> <p>"we have gone there to see their fields and they have come here"</p>	<p>"many of the farmers they do not believe that this is true and that you can have a benefits from this potatoes"</p> <p>"it is important for them to understand that if they sell the product here they will receive fixed income"</p>	<p>It is beautiful when they come to the restaurant and see how we sell it"</p> <p>"it gives them trust in themselves"</p> <p>"because here in Colombia farmers are like nothing"</p>	<p>"we always go by the hand with the farmer to the restaurant and with the farmer to the restaurant"</p> <p>"we know that they are not putting chemicals that can affect the consumer"</p> <p>"restaurants trust that NP is going to be stable"</p> <p>"there are no contracts with restaurants"</p>		<p>"chefs also have come here and we there and it is part of the motivation"</p>	<p>"when farmers go to the restaurants, and restaurants where the farmers are, is the best"</p>

Roads	1. Characteristic s of roads (good quality highway, acceptable roads to reach farmers). 2. Costs implied in highway. 3. Effects of highway	"now it is easy because it is faster"	"it is far 1:10 hour from Bogota, with double road highway"	"they have a highway that connects them much faster"	"they are one hour far from Bogota"	"the rural roads are regular, but the highway connects them to Bogota shortening the time" "Turnpikes in the highways make it expensive because it is a market of small volumes"	"in that point we are good" "with this road is like being in Bogota"	"we are in a zone 1 hour far from Bogota" "sometimes the cost are high because the fuel costs , it has been good"
Geograp hy	1: Effects of the Moor in NP.	"all this potato is from Moor and in that zone they have good production of the potato"	"it has exceptional circumstances"	"the weather and the geography that they have is very good because of the Paramo"	"just in Ventaquemada they can go from 2600 to 3100" "in summer we go to the Moor in winter we go down"	"it does not have influence"	"as they say God and my paramo" "the Moor favors a lot the potato"	"the land is good, in the paramo, there is no lack of water and we are close to Bogota"
Geograp hical dispersio n	1. Effect of geographical proximity of farmers. 2. Effect of geographical dispersion of	X	"Yes, they are close to each other and they can collect the product"	"they relatively close and it is easy to take the product with them"	"all the farmers are close to the supply center, and to the village´s center" "to reach them the roads are"	"they are in different points and it is good because it make smaller the risk of loses by pests or sicknesses"	"it does not affect"	"no, they are in majority smallholders and they are relatively close to each other"

	farmers.			until storage centers"	good"	when closer"		
--	----------	--	--	------------------------	-------	--------------	--	--

9.4 Table 8: Generating favorable results

Criteria to select final CSFs		
	The CSF has to generate favorable results* to the SFSC	
	Yes	No
Ability to identify and adapt to consumer trends	X	
Adopting a gradual approach	X	
Competition from conventional chains		X
Ensuring product Quality	X	
Roads and transportation	X	
Geography and Weather	X	
Geographical dispersion of farmers	X	
Influence of Cooperatives		X
Influence of networks and partnerships	X	
Land tenancy		X
Access to production assets		X
Maintain motivation of actors	X	

Selling and marketing	X	
Harvest and Post-harvest	X	
Outmigration		X
Realistically assessing the products that can be sold	X	
Recognize the value of the product	X	
Information about production and commercialization and market trends	X	
Importance of founder	X	
Unfamiliarity of farmers		X
Trust	X	

*\*\*Favorable results” refers to the fact that a CSF has been delivering a positive outcome to the SFSC to achieve its goals and in effect success. Therefore, a CSF will receive a “Yes” if a CSF has been delivering a positive outcome to the SFSC and a “No” if it has not. For instance, the ability to identify and adapt to consumer trends has had to be developed and give positive outcome in the SFSC to be able to reach its goals.*

9.5 Table 9: Constant and careful attention in the factors

Criteria to select final CSFs		
	Have to receive constant* and careful** attention	
	Yes	No
Ability to adapt to consumer trends	X	
Adopting a gradual approach	X	

Ensuring product Quality	X	
Roads and transportation	X	
Geography and Weather		X
Geographical dispersion of farmers		X
Influence of networks and partnerships	X	
Maintain motivation of actors	X	
Selling and marketing	X	
Harvest and Post-harvest	X	
Realistically assessing the products that can be sold	X	
Recognize the value of the product	X	
Information about production and commercialization and market trends	X	
Importance of founder	X	
Trust	X	

*\*"Constant" refers to the fact that attention on the CSF has to be continuous during the development of the SFSC.*

*\*\*"Careful" refers to the fact that attention has to be focused in the CSF to avoid potential danger that could hamper its positive effect on the SFSC. Therefore, if a CSF has to get constant and careful attention will receive a "Yes" and "No" otherwise.*

9.6 Table 10: Related between the Critical Success Factors

<b>Criteria to select final CSFs</b>
<b>Relationship* between CSFs</b>
<b>CSFs</b>
Ability to adapt to consumer trends
Adopting a gradual approach
Ensuring product Quality
Influence of networks and partnerships
Maintain motivation of actors
Selling and marketing
Harvest and Post-harvest
Realistically assessing the products that can be sold
Recognize the value of the product
Information about production and commercialization and market trends
Importance of founder
Trust
Roads and transportation

*\*“Relationship” refers to the fact that the CSFs named as related have much of the descriptions of the interviewees common to each other. In this case the different colors refer to those CSFs that have related information between each other. In those cases just “influence of networks and partnerships” and Selling and marketing” will remain as CSFs.*

## 9.7 Transcripts of the interviews

### **Entrevista: Luz Beatriz Vélez- Abasto**

David: Hace cuanto empezó abasto a contactar productores locales?

Desde el inicio hace 8 años siempre hemos pensado en trabajar con productores locales.

David: Que dificultades haz encontrado en ese proceso?

Pues como al principio teníamos la base de datos de wok empezamos bien...con proveedores buenos. Pero la logística siempre ha sido uno de los problemas más grandes. Por qué cuando realmente es un campesino que vive en fusa tiene el problema del costo del transporte cuando no son dueños de un camión o algo así el costo es altísimo. Yo tengo proveedores que están desertando por eso. También tengo campesinos que se asociaron, se agruparon y ha sido muy difícil el transporte hacia Bogotá y más desde el sur. Es como un círculo; entonces si ellos producen, no tienen como transportar, nosotros no tenemos como ir a buscar el producto por tiempo, por inversión, entonces el producto se hace muy costoso y prefieren comérselo o hacer compostaje y sobrevivir y venderlo en el pueblo más cercano y nunca les pagan el precio que debería ser, por que la competencia con la agricultura convencional es muy fuerte. Nosotros trabajamos con orgánico y ecológico. Yo los visito para ver que si lo están haciendo.

La otra es que normalmente las cadenas de restaurantes exigen ya estándares de calidad y un abastecimiento continuo. Yo no tengo eso porque yo puedo cambiar, si no me llega algo puedo ponerle otra cosa. Pero eso no lo tienen las cadenas que mantener lo mismo siempre. Y la agricultura así orgánica, limpia no siempre te garantiza una producción estable. Entonces eso pasa, que si no tienen el producto igualitico se los devuelven.

David: es algo que también pasaba en la biferia, que ellos necesitaban un papa nativa de un mismo tamaño...

Luz: y no existe la papa nativa perfecta, o el tomate perfecto del mismo tamaño. Pero yo creo que ahí es una dificultad del comprador más que del proveedor, porque el proveedor no puede cambiar el producto, el restaurante es el que tiene que cambiar su concepto de que es perfecto. Por esta razón muchos de los productores vuelven a sembrar con químicos o no vuelven a vender.

David: Estos agricultores están asociados?

Luz: hay asociaciones. Como la de Usme que tenía apoyo de organizaciones internacionales pero se cansaron de que no se las recibieran. Muchos se han dividido y muchos vuelven a sembrar como sembraban antes.

A no todos les pasa eso, yo tengo algunos proveedores que están mejor ubicados y que les queda más fácil entregar el producto, también están organizados y les va muy bien.

David: Cuáles son tus objetivos con la papa nativa?

Primero es comprar productos locales, y estoy convencida de que hay que volver a darle ese valor a lo nuestro. Entonces uno de los productos estrella del altiplano ha sido siempre la papa y los tubérculos como los cubios, hibus y se han ido olvidando porque tenemos esa tendencia a valorar lo que viene de afuera y no lo nuestro. Entonces cuando uno sale y ve que lo de uno vale igual que lo de los demás que siempre ha valorado. Entonces empezamos a investigar y la papa que es uno de los productos que más químicos recibe en el proceso agrícola, somos parte de show todo y entramos a trabajar de ahí en esa manera y eso es una filosofía de vida, en el rescate de semillas de productos de procesos, y ese rescate que quiere decir: mantenerlo mostrándoselo a los demás. Entonces a los clientes se las mostramos y les decimos que se utiliza esa papa, porque se utiliza; por que ha sido

nuestras porque son semillas que no han sido modificadas, ni tienen por ningún proceso químico, no tienen tantos químicos y completamente natural. Nosotros no hacemos el proceso de la reproducción de la semilla pero comprándola y utilizándola y compartiéndola hacemos ya la otra parte de la cadena haciendo conciencia.

Además empezó en un momento en donde no había mucho. Antes estaba Alex el de vio plaza que fue un pionero, Andrés Uribe que vive en Tinjaca. De los restaurantes si se puede decir que somos de los primeros que la compramos y digamos que hemos ido aprendiendo. Nos compartimos información. Por ejemplo con minimal con Eduardo Martínez que ha trabajado mucho con los conservadores de semilla de papa en Antioquia y aquí con la nacional que tiene un trabajo muy bonito. Y llevan 14 años en ese proceso. En el desarrollo de semillas que resistan los climas las plagas. Por qué hace poco tuvimos unas papas divinas, como 6 clases de papas distintas a las que están sembrando en ventaquemada y son increíbles.

David: Entonces tu objetivo es como darlas a conocer y como rescatarlas un poco?

Si. Pues es que a mucha gente le da pena servir hibas, cubios, etc. a mí no. pues además de lindas tienen un montón de propiedades y pues son nuestra cocina como nuestras tradiciones y eso está dentro de nuestro ADN.

Y es que también hay mucho desconocimiento y la gente por ejemplo no sabe que hay una papa que se llama R12 y por qué se llama así y a mí me encantaba para freír. Pero cuando supe por que se llamaba así la deje de usar porque me parecía la cosa más espantosa y ya no la uso.

Algunas veces cuando llega una papa nos la compartimos, es que yo quiero que se vuelva una moda. Y además está en nuestras manos, porque ahora está de moda ser cocinero, entonces lo que nosotros decimos pues se puede poner de moda. Si decimos hay que comer chócolo... hay que comer chócolo. Entonces hay que aprovechar eso. Y también viene mucha gente de afuera a validar lo que hacemos aquí.

David: ¿Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Cómo corrobora que se han cumplido?

David: Tiene alguna medida para saberlo?

Se va cumpliendo el objetivo, porque se ha visto el aumento de producción. Ya están

También desarrollando un paquete de papas fritas “Chips” “nativa”. No tengo estadísticas

David: Para ud ¿cuáles fueron o han sido los objetivos de la cadena de abastecimiento de la Papa nativa de ventaquemada?

Recuperar, mantener y dar a conocer las semillas y producto final de los cultivos de papa

David:¿Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Cómo se puede corroborar que se han

Cumplido? Tiene alguna medida para saberlo?

Esta repetida en lo anterior

David:¿Se han llevado a cabo actividades de entrenamiento para los diversos actores de la

Cadena de la papa nativa de ventaquemada, para mejorar los procesos desde la Producción hasta la comercialización?

Sí, pero yo no hago parte de ese equipo de entrenamiento

David:¿Qué tanto Considera ud que el entrenamiento ha sido un factor crítico de éxito para el Desarrollo de la cadena de las papas nativas?

He sabido que tienen agrónomos especializados y campesinos con la experiencia Suficiente en el tema, pero no tengo más información que el resultado que veo en mí despensa.

David:¿Qué tanto considera que mantener la motivación durante la cadena con los agricultores Ha sido un factor crítico de éxito?

La motivación real es económica. Cuando ellos ven que su producto se vende, reciben el Pago justo y correcto y el cocinero aprecia su trabajo, se ven motivados a seguir cultivando

David: ¿Qué tanto considera que mantener la motivación durante la cadena con los restaurantes

David: Ha sido un factor crítico de éxito en la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Los restaurantes somos la vitrina de las papas que ellos cultivan. El comensal aprende y Aprecia cuando se le ofrece bien servida y se le cuenta de donde viene

David: ¿Qué tan crítico para el éxito ha sido trabajar con una cooperativa o una asociación en la Cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Ellos han ayudado a hacer los contactos y mantener la producción constante. El Campesino colombiano no tiene siempre la facilidad del contacto directo con el comprador ni la logística

David:¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada ha sido conseguir aliados y ampliar el network de trabajo?

Ha sido muy importante porque su trabajo y su producto se va dando a conocer en las cocinas y en las mesas de los colombianos

David: ¿Qué tan crítico para la cadena considera ud que ha sido el desconocimiento y la desconfianza de los agricultores de trabajar en la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

No lo se

David: ¿Cuáles son sus requerimientos de calidad con respecto a las papas? ¿El producto posee la calidad que ud necesita?

Si, el producto es de muy buena calidad. No esperamos homogeneidad en el tamaño ni en la forma, solo buen sabor

David:¿Considera que mantener una calidad adecuada ha sido un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Creo que sí, porque en otros intentos con otros proveedores hemos tenido que desistir porque la papa no llegaba de buena calidad

David: ¿Considera que mantener un volumen adecuado ha sido un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Nosotros no exigimos que haya proveeduría constante, nuestra carta permite ser más flexibles. Y a veces el volumen no es suficiente, pero ya existen otros proveedores más pequeños que nos suplen las necesidades en caso de que ventaquemada no tenga suficiente papa

David: ¿Cree que identificar las características especiales de la papa nativa como su color, sabor forma, el hecho de que recuperen la diversidad de la zona y apoyen al pequeño agricultor ha sido un factor crítico de éxito para la cadena de la papa nativa de Ventaquemada? ¿Por qué?

Definitivamente sí. El hecho de que sea un producto de recuperación de semillas ha causado impacto positivo en el comensal. Todos los factores, principalmente la buena calidad del producto, han sido factores muy importantes. Cada vez más el consumidor aprecia productos con estas características

David: ¿Que tanto considera que la tenencia de tierra ha sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa de Ventaquemada?

La tenencia de tierra es igual a pertenencia en todos los procesos y ese sentido de pertenencia es parte fundamental del éxito de cualquier empresa

David: ¿Que tanto considera que la tenencia y adquisición de insumos de producción han sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa de Ventaquemada?

Es más o menos lo mismo que respondí en la pregunta anterior

David: ¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada han tenido/ tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto a producción y comercialización del producto? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa?

Creo que sí, porque tengo contacto tanto con el productor como con el comercializador y todos hacen parte del mismo equipo

David: ¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada han tenido/ tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto al mercado y tendencias del mismo? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa?

Es muy importante que exista confianza entre todas las partes y en este caso la he sentido

David: ¿Cree que existe algún fundador (persona u organización) de la cadena de la papa nativa de Ventaquemada? Si cree que si, ¿quién fue?

Creo que fue el equipo de selva nevada

David: ¿Cree que dicha persona u organización ha sido un factor de éxito para desarrollar la cadena? ¿Por qué?

Si lo creo, porque han sido honestos y consecuentes con lo que han propuesto desde el principio

David: ¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada ha sido el marketing y ventas del producto?

No he sido participe del marketing. Soy amiga personal de los fundadores y cliente desde que abrimos abasto

David: ¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada han sido las labores de pos cosecha del producto?

No estoy enterada de este proceso. Solo sé que el producto llega impecable

David: ¿Cree que el transporte ha sido un factor determinante para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Si lo creo, al igual que los tiempos de distribución

David: ¿Qué tan crítico para la cadena de la papa nativa de ventaquemada considera que ha sido el diseño de nuevos productos con ya sea en los mismos restaurantes u otro tipo de iniciativa?

Me parece importante, para el crecimiento de la empresa y la confianza de los agricultores

David: ¿Considera que la cadena de la papa nativa ha sido desarrollada con un enfoque gradual (paso a paso)?

Creo que sí, se ha sentido el crecimiento “lento y seguro”

David: Si así lo fue, ¿Qué tan crítico para la cadena de la papa nativa de ventaquemada cree que ha sido su desarrollo basado en un enfoque gradual (paso a paso)?

El tipo de producto que ellos tienen requiere de ese tipo de desarrollo para obtener resultados que perduren

David: ¿Existe otro factor crítico para usted que ha determinado el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

El factor social es importante para nosotros. Saber que el agricultor se beneficia directamente y que cada día más familias son beneficiarias de este proceso, nos anima a seguir a todos los compradores, queriendo tener su producto en nuestras mesas. Creemos que la paz se construye también gradualmente, con iniciativas desde el campo.

David: Tu puedes decir que la parte que tú has hecho ha sido exitosa? es decir has cumplido con tus objetivos?

Si, pues yo siento que si hemos logrado crear la inquietud en la gente, la conciencia en nuestros clientes. Ellos vienen aquí porque saben que están comiendo bien y arriba tenemos el mercado en donde vendemos las mismas cosas que nos llegan de las huertas a precios exequibles. Y los otros cocineros también como que se dan cuenta de lo que nosotros hacemos. No hacemos mucha plata pero no es nuestro objetivo tampoco. El solo hecho de contagiar a la gente y apoyar el campesino.

También con esto como que se valoriza el trabajo de los agricultores así ellos entienden el valor que tienen para Colombia y para la alimentación del país. También es bonito cuando vienen los productores y conocen el restaurante, como lo hacemos como lo vendemos, como lo ponemos de lindo y el valor que le damos al producto eso es bien lindo y les da confianza en ellos mismos. Por qué aquí en Colombia el campesino siempre ha sido como un pobrecito.

Ahora por ejemplo los que vivimos aquí en Bogotá siempre tenemos un ancestro campesino, cierto? y cuando uno habla de abuelo es: " si mi abuelo sembraba, maíz, café" y cuentan ya con otra visión.

Pues las políticas del gobierno todavía no cambian pero tenemos que hacer presión desde abajo.

David: Cuáles fueron las motivaciones? fue lo mismo de los objetivos?

Si. Benjamín estudio y estuvo un tiempo en la india y trajo la idea de la recuperación e semillas y así empezamos.

David: Hace cuanto empezaron?

Como cuatro años, al inicio era como imposible encontrar una papa que no fuera R12, sabanera, pastusa.

David: Uds. en este momento sigan comprándole la papa a selva nevada?

Si, le compramos a pablo y el trabajo con pedro en ventaquemada. Ellos tienen como un acuerdo en que unas papas las comercializa pablo y otras pedro. Por qué selva nevada los ha apoyado en el proceso de desarrollo. Entonces, le compramos a ellos, a Usme; yo les doy semilla con autorización de ellos (pedro y pablo) podemos compartir la semilla con otros proveedores. Ellos me dicen comparte con los que crea q va a tener una huerta limpia": entonces se lo han llevado para tenjo, para la calera, para Usme. Y uno se da cuenta de lo que se produce no alcanza.

David: Y los volúmenes también son un problema como me decías...

Y cuando ya no hay toca pastusa o sabanera orgánica, de Huerta conocidas. Yo ya no compro papa que no sepa de donde viene ni quien la cultivo.

David: Teniendo en cuenta los objetivos y de que tú la consideras exitosa, cuáles serían los factores de éxito?

El factor económico es muy importante, porque es el que le muestra a ellos el resultado, ósea que se puedan vender las papas y que se compren a un precio justo. Yo creo que ellos hacen todo el esfuerzo por qué cree pero también porque van a tener una retribución económica.

Si a mí no me llega nadie al restaurante a comer pues como voy a comprar la papa nativa.

David: Las políticas públicas han sido críticas en que la cadena se de?

No, porque no hay un apoyo real al campesino, si hubiera una política del pequeño campesino y hacer vías por ejemplo, o darles algún subsidio para el transporte o enseñarles, pero no hay una política que proteja y ayude al pequeño campesino, a los grandes sí.

David: Y en esta cadena de la papa nativa sabes de entidades del gobierno que hayan sido importantes?

No, no tengo ni idea.

David: Esta el factor geográfico climático, las geografía, las distancias las carreteras, el clima han sido críticos?

Sí, hay muchos cambios en el clima y muchas cosechas a veces si pierden por eso. O por falta de agua o por exceso, pues como no se protegen químicamente, pues el químico blinda. Si, son muy vulnerables.

David: Y en términos geográficos?

Si claro lo hace más costoso

David: Y también con la cadena de la papa nativa?

Si. El que me vende de Usme me tiene que vender, mucho más caro.

David: Entonces no solo es con pablo, sino también de otros sitios?

Si.

David: Y específicamente en la de Ventaquemada crees que han sido importantes estos factores?

Bueno lo que pasa es que con ellos es un poco distinto, ellos ahora tienen una carretera que los conecta mucho más rápido y tengo el clima y la geografía que ellos tienen es muy buena, por lo del páramo y eso. Además el clima les favorece mucho también, por lo que es tan frío y eso le ayuda a la papa a crecer mejor.

David: Y tú sabes si los agricultores están dispersos entre sí? Crees que ha sido crítico?

Lo que tengo entendido es que están todos relativamente cerca por ejemplo a los centros de acopio en el pueblo y les queda fácil llevar el producto de sus fincas hasta allá.

David: Te sabes los nombre se las papas que estas comprando ahorita?

Criolla manzana, pocachunyo, nativa, corazón de inca. No siempre son las mismas porque ellos están aprendiendo a sembrar ósea que tengan siempre papa, escalonadamente. Porque antes se cosechaba y se quedaban sin papas.

David: Que preparación haces con ellas?

Pollo asado, la papa que lo acompaña siempre es nativa, con cubios, hacemos sopas, hacemos cremas, chips, los desayunos también los hacemos con papa, huevos estrellados con papa...

David: Y el sabor es diferente?

Si y a los clientes les gusta. Muchas veces ellos preguntan. Todas tienen una veta morada o algo diferente y ellos preguntan: "que es eso". Los meseros y los cocineros también saben sobre la papa y saben que es muy valiosa, es como un tesoro que hay que cuidar.

David: Tú identificaste tendencias en el consumidor para desarrollar esta cadena, específicamente hablando?

Si, como yo tengo mercado también, la gente a Abasto llega a buscar eso, porque saben que la papa que se vende en los supermercados es otra cosa. Ellos van me preguntan, les vendo o les regalo, y si uno les cuenta cómo es que cultivan la otras y que todo se veneno se lo va a comer uno. Pues no se la come. Y la gente que tiene otra dieta por alguna enfermedad definitivamente no come papa cultivada tradicionalmente. Entonces lo que es papa tomate, lechugas, son productos muy delicados, no hay como quitarlo los venenos, entonces la gente los busca. Se va creando una conciencia.

David: Y son personas que han venido al restaurante?

Si, son personas que han venido y preguntan o ven.

David: Y tú crees que esto ha sido crítico para la cadena esta cadena?

Pues yo creo que esto fue una cosa más como de iniciativa propia, sabes? Es como que a uno le interesa, las busca y las compra, entonces no creo que haya sido tan importante

David: Tú crees que por saber que la competencia ha implementado papas nativas ha influido a que tú sigas comprando?

Si, por que los colegas vienen a comer y aquí hay una cosa linda. Donde yo les comparto, yo no tengo ningún problema en compartir la información. Y es bueno porque el agricultor tiene más personas que le compren.

David: Comparando la cadena convencional cree que la papa nativa tiene desventajas la papa nativa? ósea eso también influye en el éxito de la cadena?

A producción, no es regular y eso influye bastante y la calidad varia, porque algunas veces si les entra un gusano...pues. En cambio si uno compra un bulto de la otra papa... pues le sale perfecta, no se pierde nada. Aquí siempre hay un riesgo que uno asume.

David: Y en cuestión de precios?

No me se los precios pero sé que si es un poquito más costosa.

David: Y eso afecta la cadena o no afecta?

Pues es que eso es una decisión de uno: "yo le gano menos o ajusto mis costos". Pero si tú eres una cadena de restaurantes que tiene que ser absolutamente rentable para ellos si obviamente va a afectar. Pero mientras uno tenga esa libertad de decir: "por aquí me ahorro un poco pues le invierto a las papas"

David: El cambio demográfico que los agricultores se vayan y cambien de profesión, crees que eso es crítico para la cadena?

Si mucho, si se ve en muchos productos pero en la papa no mucho. Porque es algo más novedoso pero están dedicados a eso. Pero en muchos otros productos si tienden a desaparecer, porque las generaciones que vienen ya no quieren ser campesinos y se vienen a las ciudades. Y por qué no hay consumo, entonces las dietas alimenticias van cambiando y la gente prefiere comerse un salchipapa que comerse un cocido boyacense. O comidas rápidas en los pueblos en vez de hacer comida típica.

David: Y también a veces prefieren irse de obreros en una fábrica...

Si también. Es una realidad. Y me lo comenta la gente que me trae productos. Hay una tendencia, de algunas veces... hay gente que se devuelve porque hay productos que se están vendiendo y que encuentran una manera de vivir muy natural y sienten orgullo.

Si la papa se puede volver una moda nos salvamos. También el problema de la guerra ha afectado mucho, porque hay muchos campesinos que se ven desplazados. Y también es que es una vida muy dura, es como inseguridad en la compra de los productos, y leyes como de que ahorita tienen que comprar semillas certificadas por el gobierno. Eso los afecta.

David: Tú crees que también el TLC este afectando la cadena de la papa nativa?

Sí, claro. Pues quien va a cultivar así si es que viene más barato? pues el mismo compra!

### **Entrevista: Juan Antonio Caballero - La Biferia**

David: ¿Cómo fue el proceso de adopción de las papas nativas?

Hace dos años aproximadamente, estamos trabajando. Son papas específicas de Ventaquemada que cultivaban nuestros indígenas. Queríamos promover eso como un diferenciador a nuestro restaurante trabajando con gente de allá en proyectos específicos como el de la papa nativa. La papa R12, la sabanera es lo normal que se consume. Pedro Briceño, fue quien nos hizo el contacto, lo invitamos al restaurante y le dijimos: oiga a nosotros nos interesaría tener un diferenciador y poder ayudar a todos los campesinos de allá. Don Pedro nos invitó a Ventaquemada, conocimos todas las variedades de papa, las probamos y las que más nos sirvieron fueron las papas nativas, que son unas papas casi orgánicas, que son cultivadas en una región específica del páramo, y por lo tanto no tienen que usar tanto fungicida como en otras regiones. Hicimos un ensayo con las papas y funcionó.

Es más costoso, por los volúmenes que se manejan, para los agricultores no es rentable, se hace necesario que uno les pague más por el producto.

Entonces, así lo establecimos con Pedro y con una persona aquí en Bogotá, que es la que distribuye la papa. Esta persona ha contactado cadenas de restaurantes como BBC, WOK y pequeños restaurantes. La experiencia ha sido muy bonita, especialmente para los campesinos, y a nivel de mercadeo dentro de nuestros puntos ha tenido un beneficio: mostrar una papa distinta para que la gente pruebe, además hicimos un hablador donde dice que son papas limpias y nativas de Ventaquemada, y a la gente le llama la atención porque es una papa diferente.

David: Tener éste tipo de papa incrementa la cantidad de personas que viene al restaurante?

No creo, porque algunas veces tenemos y otras veces, no. Ésto es porque puede salir muy chiquita, los volúmenes no son tan grandes y en ningún punto nos han preguntado por ella. Pero cuando la ponemos a la gente le llama la atención, es algo diferente, pero no es que vengan a probarla únicamente. Es muy bonito ver toda la cadena, estuvimos con los campesinos, nos reunimos con Don Pedro, aquí en Bogotá y en Ventaquemada y allá, el hombre nos presentó con los agricultores y les dijo "mire estos señores les van a pagar un mejor precio por su papa nativa"

David: Usted sabe si el ingreso de ellos si mejora?

Sí, pero ellos son muy temerosos de que uno nos les cumpla. Ellos piensan que uno no se las va a pagar porque en las centrales de abasto se las pagan como una papa normal. Entonces, si uno no se las compra a ellos, les da miedo porque la producción de la papa nativa cuesta más y pueden perder lo que invirtieron. Entonces, es un proceso de confianza, donde sepan que uno se compromete a comprar ciertas cantidades.

Don Pedro es muy bueno y aquí nos ayuda un señor Alejandro que representa a los restaurantes. El contacto con productores allá es Pedro, y aquí con restaurantes es Alejandro.

Alejandro tiene ahorita un proyecto de papas chips con las papas nativas.

David: Pero le interesa continuar con la cadena de la papa nativa?

A nosotros si claro. Eduardo Macia es el gerente de Wok y ellos están metidos en ese cuento. Él es muy cercano a nosotros, pues está en la junta directiva de La Biferia.

David: Cómo es el proceso logístico?

De Ventaquemada a Bogotá, ellos tienen su propia infraestructura. Hoy en día, ellos tienen una zona en donde hay unos lavaderos de papa, y en donde recogen toda la producción. Es una de las regiones más fuertes en el tema de la papa. De hecho, cuando hubo el paro campesino, ahí fue donde pararon la vía. Ellos están montando una bodega y empezando a crear la cooperativa para generar desarrollo en temas de lavado y cadena de frio, por si llega a ser necesario tener la papa congelada. Pero, quien está haciendo todo eso es Pedro, ellos contratan el transporte de Ventaquemada a Bogotá, y aquí en Bogotá se encarga Alejandro.

David: Cómo es el proceso de abastecimiento de esta papa en comparación con una papa normal?

Nosotros se la compramos a Alejandro.

David: no, la normal.

La normal la compramos en Corabastos que es la R12, la sabanera, que es para freír (chip, casquito) y la papa pastusa usada para pureé. Todo llega a Corabastos. Hay una persona que además de papa nos trae tomate, cilantro y todo lo que usamos en el restaurante en nuestros platos. Casi que nos abastece de todo.

En la papa nativa, el tema es solo manejado por Alejandro que tiene un sobre costo, pero igual nos llega a un centro de acopio que tenemos en la Biferia.

David: La diferencia de costos es importante?

Sí, yo calcularía que es del orden del 20 %. Si hoy pagamos sabanera a 55 mil pesos yo diría que la nativa puede estar en 70 mil pesos.

La verdad es que nosotros lo hacemos porque nos parece chévere. Si uno le echa número no es rentable. Es más como por ayudar a los agricultores. Esto nació cuando hubo el paro de agricultores y en la junta directiva de la Biferia donde hay gente de Wok y Crepes nos alertamos y dijimos: qué podemos hacer por los campesinos?

Porque cuando uno va a donde ellos, uno se da cuenta que los manipulan. Ellos cultivan muy bien su papa, pero de ahí en adelante, se las pagan a nada y el gobierno les promete herbicidas y todo, pero no cumple. En el paro se vio la fuerza que tenían. Pararon la carretera y frenaron todo. Ellos nos los dijeron "es que nosotros nos dimos cuenta que podíamos frenar la carretera más grande del país atravesando dos camiones con papa". Y así lo hicieron, se cerró la carretera y se perdió mucha papa y leche.

Factores críticos de éxito específicos:

David: Se vieron afectados por políticas del gobierno?

Sí, el incumplimiento de las políticas agrarias termina afectando al campesino. Por ejemplo, el paro campesino fue un efecto del tema político. Que para mí, fue muy interesante, al ver el apoyo de la comunidad colombiana. Cuando hay incumplimiento por parte del gobierno, hay desabastecimiento porque el campesino no puede producir, se baja el precio al que se vende la papa o no hay suficiente oferta.

David: Y en cosas de regulaciones, que digan que ustedes no pueden comprar las papas nativas o algo así?

No, el gobierno no ha intervenido. Uno puede comprarle a quien quiera. En el paro nosotros le compramos papa a McCain, y eso es lo que a uno le da tristeza, comprando papa canadiense que costaba diez veces más que la papa nuestra.

David: Cree que podría haber un tipo de soporte por parte del gobierno a la cadena de abastecimiento de la papa nativa?

Sí claro, yo creo que lo más importante es crear un cooperativismo. Allá existe mucho minifundio, agrupando esos minifundios se les puede aportar en términos de grupo, obteniendo mejores fungicidas, a mejores precios y subsidios, a nivel de nutrientes, y al mismo nivel de recolección, selección, lavado y transporte.

Llegar a hacer lo que hace McCain, tener la papa cortada, congelada y montarlo allá en su zona y donde ellos se beneficien y donde ellos sean socios. Lograr que ellos participen en ese valor agregado y que participen más en la cadena, y que no se queden únicamente a nivel de producción, que es lo que pasa actualmente, no permite mejorar más. Esto es, lo que se está haciendo, pero no han podido lograrlo aún.

Y siguen siendo campesinos y no ven la...

Pero, fíjese que ellos ya quieren eso. Nosotros fuimos a ver la bodega con ellos mismos, cuando estuvimos allá y la vimos con Pedro.

Además, ellos se dan cuenta de cuánto vale la papa aquí en un restaurante. Si ellos pudieran integrarse a la cadena hasta la venta, sería ideal. Eso es lo que uno quiere, que todos ganen en la cadena. Eso es lo que pasa, que todo está muy desbalanceado, al campesino no le pagan lo suficiente.

El gobierno les ha incumplido. Cuando hubo paro, iba gente de la política y les compraban aguardiente, y los noticieros también, y les decían que dijeran "arriba Uribe" o lo que fuera. Aprovechándose de ellos.

David: Ustedes se dieron cuenta de que el consumidor lo quería?

No, el consumidor no es que lo quiera, o tal vez sí, pero uno no lo dimensiona. O también es en nuestro caso porque aquí nuestro tema es la carne, entonces tuviera que ser algo con los ganaderos. La papa es una adición, entonces no le ven importancia.

Pero, si usted va a wok, eso sí es muy interesante y ellos siempre hablan de sus procesos y lo han sabido hacer muy bien. Nosotros no, somos muy tímidos porque la papa es una parte muy pequeña del plato.

David: Les interesa hacer algo con carnes?

Sí, eso siempre lo hemos pensado. Pero este no es un mercado de minifundios, es más de grandes productores con toda la infraestructura necesaria. Es muy concentrado.

Para que un agricultor venda las papas nativas las cuentas no le dan.

David: Eso lo hacen con contratos?

No, todo es de buena fe con Alejandro. Todo es a través de él. No nos quisimos saltar a nadie en la cadena. Nos conocemos todos, pero respetamos a Alejandro.

David: Cree que la geografía afecta?

Muchísimo, este es un país con una topografía muy compleja donde la infraestructura tiene que ver mucho en el desarrollo. Pero para ellos es difícil, las vías, y el transporte encarecen mucho el producto.

Pero el tema de logística, el tema de cadena de distribución, encarece muchísimo todo y es un país complejo en este tema. Ventaquemada está a dos horas y hay una vía de cuatro carriles, pero ahora es más fácil. Antes era mucho más complicado. En Bogotá la distribución es muy compleja y eso incrementa los costos.

David: Eso afecta la calidad de las papas?

No, esta no tiene cadena de frío, entonces es mucho más fácil.

David: El clima afecta a esta cadena?

Toda esta papa es de páramo y yo creo que el calentamiento global no la ha afectado aun. Ellos están por el orden de los 3000 metros y no ha afectado el clima. Entonces son zonas que no han sido afectadas, todos tienen aguas propias, el clima es bueno y es muy exclusivo de esta zona. Por lo tanto, se pueden dar el lujo de llamarlas limpias.

La confianza es un tema importante. Que sepan que les van a comprar los restaurantes. Pues como nunca han trabajado en esto. Que se convenzan de trabajar con un tipo como Alejandro.

Ellos se quedaron sin plata. Se metieron al proyecto de la bodega y en el proceso de construcción se quedaron sin plata. Ahí el gobierno es clave y más si hay un compromiso de los compradores. De esta forma uno se evita la cadena de Corabastos.

David: Y si ellos les venden la R12?

También serían muy bien aceptados. El tema para uno, es el bodegaje. Uno consume cierta capacidad, pero el tipo de la bodega es el que da vuelta por Bogotá repartiendo la papa.

Tendrían que tener una bodega en Bogotá y distribución. Casi ningún restaurante tiene bodegaje.

David: En temas de calidad tiene algún requerimiento ideal?

Si, necesitamos un tamaño específico que no siempre da la papa. Este es un tema agrícola y este es el mundo del campesino. Esto también les da miedo. Yo le digo a Alejandro "me sirve, pero me sirve de más de 6 cm". A veces me llega muy chiquita y a mí no me sirve, porque no me sirve en la tajadora. Si uno le dice eso a los agricultores ellos se asustan y desconfían de que uno se las compre o no.

David: Y no hay forma de darles un apoyo en eso?

Habría que desarrollar platos distintos. En este momento a nosotros solo nos sirve el tamaño de la papa grande para hacer en chip. Por eso algunas veces le pregunto a Pablo que si hay y me dice que no.

Entonces no ha existido un abastecimiento constante y eso despista al consumidor, porque unas veces el producto está y otras veces no está.

Es ese trabajo agrícola de producir la variedad de papa que es, de agregarle lo que haya que echarle y que a veces no le echan lo que era o lo necesario y la sacaron muy rápido de la tierra o algo así. Eso se vuelve un círculo vicioso, nosotros no les compramos la papa, entonces ellos no reciben su plata y no la quieren producir más. Todo es un proceso, yo le digo a Alejandro tráigame la papa del tamaño que es y nosotros estamos firmes con la compra y con el precio.

David: Uds. se mantienen informados de lo que los clientes quieren? por ejemplo que los clientes quieran esa papa o cosas nativas y tradicionales?

Sí, mucho. Nosotros le trabajamos mucho al mercadeo. Pues uno trata de estar en distintos sitios viendo lo que la gente quiere. Hoy en día hay mucha competencia en temas de la restauración. Muchas trabajan con comunidades, trabajan a pequeña escala y existe mucha gente joven que no quiere ser del montón y busca cosas específicas y distintas.

Uno mira que es lo que quiere la gente y se da cuenta que el consumidor quiere eso, algo más local, más tradicional y que dice "esto es nuestro, esto es local". No es que se lo digan a uno, pero uno se da cuenta en el éxito de este restaurante. Por ejemplo todas nuestras carnes son 100% colombianas y uno entiende que los consumidores quieren eso. Este es un restaurante que vende carne de ganado que come pasto, que recibe el sol, que toma agua y que no es como esos que solo comen concentrado.

David: Ud cree que la cadena de la papa nativa empodera la labor que ellos hacen? ellos dejan las labores del campo por ciertos motivos?

Lo que uno quisiera es que se queden allí. ¿Para que irse a la ciudad? ¿Para tener una moto y un celular? el que pierde es el país. Porque la labor de ellos es valiosa para el país. Es decir que esta cadena les puede dar tranquilidad, para hacer lo que les gusta y saben, y que comprendan que no tienen que venirse a la ciudad, y que es mejor que se queden cultivando.

David: Cuáles son los objetivos desarrollando la cadena de la papa nativa?

Son varios:

1. Tener en los restaurantes productos que sean distintos para los clientes y que ayuden a mantener especies nativas y a mantener la agricultura de ellos, mantener su tradición. También porque son limpias.

Siempre que haya abastecimiento siempre nosotros la tenemos.

David: Entonces ud diría que por no tenerla siempre no están cumpliendo ese objetivo de sostener las nuevas variedades?

Desde que haya abastecimiento nosotros compramos. A mí me llama el intermediario y cuando él me llama revisamos tamaños y la compramos. Es un poco más el tema de cosecha de ellos. Ellos no tienen la continuidad que uno quisiera.

Pablo y ellos, se están metiendo en un proyecto de las papas chips en paquete, entonces ahí nos van a quitar a nosotros eso. Sabiendo que es poca, seguramente nosotros no vamos a tener la continuidad. Es una lástima. La tenemos como tenemos algunas cosas en la bifería. Nosotros tenemos cosas permanentes en la carta, pero también tenemos producto de temporada. Le decimos al cliente esta semana tenemos papa nativa, como el corte del mes o un vino especial.

David: Cómo usted puede decir que si se está cumpliendo con esos objetivos que ud tienen?

Porque nosotros tratamos dentro del restaurante tener siempre cosas distintas en algunos momentos, un corte distinto, porque a veces sale una producción de Angus y nosotros la tenemos. Entonces eso mismo puede pasar en la papa nativa o un vino o un postre diferente. A mí me parece que es un diferenciador interesante que la gente pruebe otras cosas. De hecho las papas van con su hablador, la gente habla de las nativas, de las limpias y eso pega en el cliente y el dice oiga "hay un tema local y hay un tema de diferenciación" es algo que no se está comiendo todos los días, y siempre dentro de nuestros objetivos de negocio tenemos algo que nos diferencia y nos saca de la monotonía.

David: Para ud cuales son los objetivos de la cadena completamente?

Que hubiera un abastecimiento permanente con una calidad estándar, que fuera lo más pareja posible. En el momento que un lo hace artesanal pues no pasa nada con llegarle a los clientes con una papa más grande o una mas chiquita y eso da incluso la impresión de que es artesanal, pero a nivel de producción pues no es tan bueno porque uno empieza a crecer y empieza en sus procesos de producción necesita una papa mas pareja. Ya no la pela a mano sino que la corta con troquel. Entonces empiezan a haber problemas.

Lo ideal es que haya un abastecimiento constante y que ellos se comprometan con nosotros como nosotros nos comprometemos con ellos. Digamos que eso es el ideal. Pero eso no nos afecta porque lo vemos como un producto de temporada e incluso nos parece interesante. Que el cliente diga: hoy hay nativas! Se vuelve como rico, va a uno a mercar y ve uno un producto que no estaba antes.

Si se dijera que el éxito de la cadena es cumplir los objetivos, es decir, obtener la misma calidad, estandarizar la papa, ud me diría que no está siendo exitosa completamente la cadena.

Si, les falta. Les falta mucho a nivel de producción, pero yo creo que es un círculo. Es un tema de confianza como le comentaba. Nosotros fuimos allá con Alejandro y Pablo para que ellos vieran que estábamos con ellos y comprometidos, y hubiera acompañamiento e invitamos al director de ellos a don Pedro como para que digan: ellos son serios y les vamos a comprar. No sé que tanto sientan eso ellos. Y para eso están Alejandro y Pablo que son los que se comprometen con eso porque ellos saben que tienen nuestro apoyo.

David: Para Ud. cuales serian los factores críticos de éxito?

Calidad es lo más importante y abastecimiento permanente. Para nosotros, lo que queremos con cualquier proveedor. Queremos que nos den una calidad y nos la mantengan durante todo el año. Tratar de que sea lo más parejo posible a nivel de calidad y a nivel de estacionalidad. Porque nosotros estamos dispuestos a pagar por eso.

Factores de éxito específicos sobre la cadena:

Relacionales:

David: Qué tan crítico es darles un entrenamiento a los agricultores sobre formas de producción y ese tipo de cosas?

Total. En la medida que uno capacite al campesino, pues es el inicio de la cadena. Es súper importante. Es básico.

David: Sabe si lo están haciendo?

No, yo se que tienen una buena relación, pero no sé si lo están haciendo. Entre más capacite uno a la gente mejor porque uno habla el mismo idioma y ellos producen lo que uno quiere. Tiene que haber mucha comunicación.

David: Y el acompañamiento?

También, Alejandro y Pablo vienen y sirven de intermediarios. Vienen hablan con nosotros los restauranteros y ven uno que necesita y después intermedian, le dicen a los agricultores que le produzcan eso. Y ya el tema técnico y soporte tiene que ser a través de ellos y yo creo que es fundamental

David: Qué tan critico considera que es mantener la motivación con los agricultores y con los restaurantes?

Total. Es que este es un tema de largo plazo y eso es tal vez lo que nos ha pasado. Son bachecitos que salen, pero mientras no hay continuidad a largo plazo la gente se desmotiva. Uno tiene que acostumbrar al mismo campesino, uno aquí la tiene clara, llevamos 10 años, tenemos una proyección de abrir más puntos y de crecer, y que el campesino tenga la misma responsabilidad es lo importante. El ideal sería manejar mercados futuros, pero en la práctica eso no existe.

Pero, yo creo que lo que los restaurantes queremos son productos distintos no la papa pastusa o la r12, eso lo tiene todo el mundo. Ósea que en la medida que esto tenga futuro y ellos sientan ese compromiso ellos le van a apostar al negocio. Es un tema de apostar al futuro.

David: Y la motivación es importante?

Es un precio especial y garantizar una compra, con fe y palabra. Particularmente nosotros decimos que lo vamos a hacer y lo hacemos. Y yo creo que los restaurantes de alto nivel lo hacemos. Nosotros no solo buscamos precio, pues que se mantengan en unos rangos normales.

David: Es que comprar la papa nativa es más como de espíritu?

Si, es que bonito, es nuestro país y nuestra papa nativa y hablar de lo nuestro. Cortes cien por ciento colombianos. Nosotros creemos que hay que trabajar con nuestro país y eso está en nuestra forma de pensar. Nosotros solo tenemos carne nacional.

David: Qué tan crítico cree que es trabajar con cooperativas?

Yo creo que es lo mejor que puede pasar. Yo apoyo mucho ese tema y creo que las cooperativas pueden hacer un trabajo muy importante, más en esas zonas porque son zonas en que solitos no pueden y van a desaparecer.

Crítica hace más referencia a que es importante, tiene que generar resultados favorables y debe recibir atención constante y cuidadosa.

Es súper importante porque en la medida que puedan hacer una cooperativa y/o centro de acopio, van a lograr mejores costos, van a lograr capacitación y van a ser fuertes a nivel de gremio. Lo que vimos era unos campesinitos que no tienen fuerza. Entonces esa cooperativa bien manejada les da fuerza. A nivel de compra y de venta, los fortalece y aprenden entre ellos. Porque son mucho minifundio entonces se van perdiendo. Una cooperativa bien manejada es un ideal. Y para uno mismo es mucho mejor: cuando es una cooperativa de papas limpias es diferente.

David: Ud considera crítico que los agricultores tengan miedo de meterse a trabajar con restaurante en una cadena corta o que ni sepan que existe?

Es un tema de desconocimiento, de falta de comunicación. Estamos lejos el uno del otro. Bajar el campesino a trabajar con el restaurante que muchas veces no tiene conocimiento del campo. Es un tema que se vuelven de comunicación e ignorancia de ambas partes. De conocer cuál es el papel de cada uno en la cadena.

David: Conoce ud una barrera cultural en clientes, agricultores o consumidores con la papa nativa?

Si claro, total desconocimiento. No todo el mundo está dispuesto a trabajar con ellos. Hay gente con cierta responsabilidad y sensibilidad con el campo y los campesinos. Pero no todos son así. Hay muchos que solo trabajan bajo costos y esa es la mayoría, y nosotros somos la minoría. Que decimos "desarrollemos esta raza, especie, ayudemos a los campesinos" eso somos una minoría.

David: También lo consideraría crítico?

Si. En nuestro caso no, porque yo fui hijo de ganadero y pasaba mis vacaciones en el campo y salirme del cuento de los restaurantes y salir a hablar con campesinos para mí no es un problema, pero no es el caso de todo el mundo. Hay gente que no. Entonces, no simplemente es ignorancia.

David: El transporte es crítico?

Si, el almacenamiento, transporte e infraestructura. Digamos el transporte no mucho, porque ellos lo pueden sacar de cualquier forma, pero cuando implica un proceso de clasificación, de lavado si empieza a ser un problema. Ahí es cuando es importante ser una cooperativa, fuimos hasta allá y está el espacio, pero donde están los equipos?

Pero el transporte no es tan difícil porque es cerca y tiene buenas vías y no necesita refrigeración.

David: Cree que identificar las características de la papa es un factor crítico para desarrollar la cadena?

Si es un diferenciador importante, porque tiene un tamaño especial, color especial, sabor, forma, es una papa distinta a lo común que comemos siempre como la r12 y pastusa, y tiene unas cualidades perfectas para lo que la estamos usando como fritura. Tiene las condiciones que necesitamos. Pero, más que nada esa apetitividad es distinta y tiene distintas formas porque dentro de las nativas hay distintos tipos. Y los sabores que son distintos a lo que uno se come normalmente. Tiene todo para ser ganadores y diferentes.

David: Qué tanto considera que la tenencia de tierra e insumos de producción son importantes?

Ellos deben tener la tierra, lo que deben es que aprender a dejar de manejar eso como una tienda, porque hay un tema de capital de trabajo y de manejo de la cadena que es en lo que ellos en una cooperativa aprenderían, a manejar su tema mas como empresa y es: oiga, tengo estos recursos, cual es la mejor manera de manejarlos? Y manejar un capital de trabajo. Son el típico campesino que produce su cosecha y la vende, coge su plata y de ahí para adelante empieza a manejar eso mal. Entonces, si creo que para manejar ese tema de insumos, el tema de programación de cosechas tiene que tener un respaldo a nivel de organización, a nivel de administración del dinero, ahí es donde es importante capacitarlos, una cooperativa les ayudaría, por ejemplo en ese tema: con los insumos porque entre mas campesinos, lograrían precios mejores y costos mejores y como tal el manejo del negocio. Y yo creo que son muy ignorantes en ese tema. Entonces lo lindo del proyecto es que si uno tiene conocimientos administrativos se los da y ellos le dan su conocimiento en agricultura con productos diferentes. Y que los clientes digan que cuando se van a comer estas papas digan: estas papas tienen un cuento, tienen un beneficio para alguien en una región del país, se está mejorando algo en el país.

David: Ud considera que los agricultores tienen acceso a sistemas de innovación?

Pues a nivel de ellos muy poco. Ellos están muy aislados de todos. Además, el gobierno les ha quedado mal, entonces se genera una desconfianza. Que solo se ganaría con el tiempo, mostrando que ellos puedan vender, que pueden ganar más, que sigue ahí el cliente y que si el cliente se compromete les cumple. Y eso es lo que pasa que ellos dicen: si el gobierno no nos cumple mucho menos estos señores.

David: Ud considera que tener más acceso a sistemas de innovación podría ser crítico?

Sí, claro. Lo que uno quiere es que esto se mantenga artesanal, pero también se debe entender que cuando hay unos volúmenes interesantes pues va a dejar de ser artesanal, va crecer y va a tener un manejo de insumos distinto y no van a ser tan limpias como uno quisiera. Y eso es desarrollo y progreso para ellos. Tratando de que el gobierno tenga unos objetivos de no acabar con el ecosistema y creciendo y ustedes que saben el manejo de tierra va a ser un gana gana para todos. Y es lo bonito de verlos a ellos trabajando, que ellos si valoran su tierra, no como los grandes que cultivan y no les importa acabar con el ecosistema. Estos campesinos sabes que esto es lo que les da la "papita" y lo cuidan. A diferencia del grande.

David: Cree que hubo un fundador de esta idea?

Yo creo q don Pedro. Fue la primera persona con la que me contacte yo. Lo vi a él en una revista de carne y por ahí lo contacté y dio la casualidad de que cuando llegó a Bogotá estaba con Alejandro.

David: Y ud cree que ha sido un factor de éxito?

Pues lo que he visto si, faltan los 5 centavos del peso. Yo no sé ellos ahí en que están. Yo insisto en un tema de confianza y compromiso y me parece que él los representa bien. Me parece que lo que yo vi, tiene con Alejandro una buena comunicación y la capacidad de entender el tema de Bogotá y el campo. Que tiene la habilidad de sentarse con uno y hablar de temas de la restauración. Es un tipo con visión. Cuando fuimos nos dimos cuenta que él les habla muy bonito y habla con una propiedad impresionante. Serio en su cuento y un tipo que puede hacer mucho por ellos.

David: Cree ud que las habilidades de marketing de ventas...son críticos?

Ha sido importante con nosotros que somos un grupo de restaurantes que tenemos esa ideología, pero no se qué tan importante sea con otros restaurantes. Existe un nicho que le gusta lo nativo, lo natural, artesanal, campesinos. Yo creo que la intermediación es clave por la diferencia de culturas. Yo creo que Alejandro hace un trabajo muy bueno poniéndonos al nivel de los campesinos y los campesinos al nuestro y conoce la cultura de los dos y lo hace muy bien. Yo creo que si nos tocara a nosotros mismos no lo lograríamos y tiene mucho conocimiento y sensibilidad en su producto y su gente y es capaz de traerlo y venderlo y también tiene la capacidad de saber quiénes son los restaurantes que le caminan al tema. Cuando los vimos allá trabajando, fue muy bonito porque son tanto de ellos como de uno. Nunca están de ningún lado siempre buscan el bien común. Que también le da a uno mucha confianza.

David: Cree que el diseño de los nuevos productos con la papa nativa también es crítico?

Yo creo que no, porque con la papa nativa se puede trabajar miles de cosas y no es un producto difícil y tiene muchísimas utilidades. Lo más importante es el abastecimiento y los volúmenes. De resto es un producto lleno de beneficios con el que se puede innovar y diferenciar. Y tiene cuento, nosotros queremos cosas con cuento. Que detrás de lo que vendemos tengan un cuento interesante.

David: Enfoque gradual cree que ha sido factor crítico importante?

Yo creo que los campesinos están muy preparados. Lo que yo pienso es que ellos tienen miedo. Pero ellos están preparados. Nadie sabe más que el campesino de su tierra y sus variedades. Es algo más de fe en la cadena, que le muestre la seguridad y confianza de trabajar con ese producto. Yo creo que eso es lo que existe en la cabeza de ellos oiga será que seguimos con la sabanera o la r12, igual vale un poquito menos, pero la vendemos en la carretera. La sacamos a la carretera y la vendemos o dependemos de esos señores en Bogotá que tienen restaurantes.

### **Entrevista: Luisa Moreno – corporación PBA. Primer encuentro.**

David: como ha sido el proceso con la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Nosotros ese proceso de acompañamiento en todas las áreas entonces desde la parte de empoderarlos, de generar autoestima de reconocimiento se trabaja de manera simultánea se trata de buscar grupos de productores que estén trabajando en el mismo producto que estén asociados en asociarse o en armar algo juntos y en la misma medida se trabajando en que reconozcan sus costos, que estén en el tema del negocio, para que ellos vayan consolidando como en las diferentes esferas su negocio pero como te decía este es un tema que no es de corto plazo esto no es que se haga un año o dos. Generalmente las asociaciones con las que se han obtenido resultados han sido comunidades con las que se ha venido interviniendo hace ocho años y en algunos hasta mas.

Que ventaja tienen los paperos en ventaquemada en todo este ejercicio? no solo con la corporación PBA se ha hecho la recuperación de las papas nativas y eso ha sido un HIT! por que no es que sea un mercado de alto consumo es un mercado de nicho. Es un producto que llama la atención que gusta, que permite hacer muchas cosas, que los agricultores tienen contrato con BBC, con la biferia, con minimal, abasto y la cigalle.

La idea es hacer una feria mensual de papa donde se ofrezcan de todas las papas. Nosotros hemos armado algo que se llama sistemas locales de innovación entonces hay un sistema que es el sistema Papa, productores de Soraca, Ventaquemada, de Carmen de carapa y de Simijaca. Todos trabajando en conjunto. Ya sacaron un proyecto conjunto que es el del laboratorio de semilla de papa. Entonces ellos tienen productoras mujeres trabajando con biotecnología, para la producción invitó de la semilla de papa. Para desarrollar esta feria hemos tenido problemas en el tema logístico, por lo de traer pequeñas cantidades, la disponibilidad de la gente, el transporte. También se dificulta el tema de financiación. Cuando nosotros podemos, dentro de nuestro esquema los ayudamos en hacerlo. En el tema logístico más que todo pueden ser un problema. Porque estamos hablando de sitios muy equidistantes.

El ejercicio de la venta de la papa nativa de ventaquemada a los restaurantes es a través de Alejandro Álvarez (selva nevada). Que yo sé que había trabajado acá, por eso tenía el contacto con ellos.

El ejercicio que estamos desarrollando aquí es enfocado a lograr a que trabajen de manera asociativa; uno solo es muy difícil que tenga una oferta real que valga la pena o que le interese a o que cuente con las espaldas financieras, para poder soportar todos los costos logísticos que implica, que eso es lo que hace el intermediario. Él no es tan ogro como lo ven los propios productores pero tampoco es tan benéfico como lo puede ver el consumidor final. Porque el intermediario es el que tiene la plata a en su momento para armar una oferta que valga la pena comprar en Bogotá. Aquí nadie te va a comprar pequeñas cantidades para eso van a un supermercado, y si el productor no puede sacar su producto de allá no le va a servir de nada producir. Porque va a necesitar un intermediario. Y el intermediario no es tan malo en la medida en que respeto esos principios de donde proviene el producto y un precio para el productor. Y esos son los que no se encuentran. Y los productores están haciendo un esfuerzo importante para ser ellos mismos quienes llegan a la industria o al consumidor.

Nosotros estamos trabajando tubérculos andinos, como arracacha y están haciendo chips de ella, hibus, cubios, chuguas.

### **Gabriel Bello y Luisa Moreno- corporación PBA. Segundo encuentro**

David: Como fue el proceso para adaptar las papas nativas?

Gabriel: Se hicieron unas pruebas desde el 2007 con clones de corpoica y a la vez también se pensó en recuperar variedades nativas, entonces desde allá empezó como a propagarse la recuperación de material nativo de papa en ventaquemada.

David: Fue una persona en especial o...

No, fue con un proyecto que desarrolla la corporación con corpoica que también ha ido promoviendo las papas nativas. Es más, ellos sacaron una variedad de papas nativas en donde las caracterizaron, en donde identificaron usos y lo hicieron con productores.

Y de ahí se vino trabajando además de utilizar clones también recuperar las variedades nativas.

David: Cual fue el objetivo principal?

En un principio fue un tema más científico, como recuperarlas por que digamos los productores también manifestaban que muy bueno lo de las variedades pero ellos estaban perdiendo ese material. Entonces se estaba cambiando por otras que producían antes. Y que ya no tenían casi semilla.

Fue más que todo por recuperarles y darles como una importancia y decir mire hay toda esta variedad en el país... hay que rescatarla. En ese proyecto se dio cuenta que las variedades nativas reducían aplicaciones con las variedades comerciales. Eso fue un trabajo como aquí en Colombia como PROINPA en Bolivia con otro instituto en Perú. En donde se hicieron varios trabajos y papa estaba ahí.

David: Como ha venido siendo el proceso?

Se ha tratado de buscar en mercado, entonces no ha sido enfocado a variedades nativas, pero se ha trabajado a la par de otros proyectos. En donde primero se caracterizaron, que lo hizo corpoica, junto con los productores, después los recetarios para ver de qué servían. Después darle un manejo integrado, que se utilizara con productos orgánicos, con biofertilizantes, practicas más adecuadas, como manejo del suelo, por que las papas también contribuían a eso. Y desde ahí entonces se empezaron a hacer ferias, entonces no solo se llevaban las papas comerciales como la R12 la pastusa, sino también la nativa y curiosamente llamaban más la atención las nativas. Y después empresarios les prestaron atención porque se podían utilizar en determinados lugares, entonces que para acompañar bebidas y hacer platos diferentes, para usarlas en eventos.

Se hizo el congreso latinoamericano en Bogotá de la papa también se le destino un espacio a la papa nativa y se fueron abriendo mercados. Y ha terminado en contratos con diferentes organizaciones como restaurantes.

Entonces como le digo yo que creo que los puntos importantes han sido:

Cosas importantes han sido las giras donde se han llevado allá ventaquemada diferentes grupos diferentes investigadores, profesionales han venido personas de otros países se han llevado viceministros de agricultura a conocer el proceso.

Luisa: esas giras son parte de la estrategia metodológica de la corporación, como las giras de experiencia e intercambiamos con personas de la costa para que conozca los procesos del interior llevamos gente de acá para allá y así. Queremos que conozcan como van los procesos, que hay de bueno o de malo como uno avanza o no he identifiquen muchas cosas. Algunas de esas personas no han salido de sus zonas. No que se fijen en los producto pero si en los procesos de otras organizaciones.

Gabriel: otro punto han sido los multiplicadores rurales. Hay multiplicadores rurales que han visitado diferentes lugares, que han viajado a varios países, han dictado charlas a distintas instituciones.

Luisa: pedro es uno de ellos. Entonces pedro lo que hace es que el cuenta su experiencia aquí en Colombia cuando ha ido a Perú o ecuador, Uruguay a Bolivia. El lleva lo que se ha hecho acá; lo lleva lo presenta y también se trae cosas de allá. Como los ejemplos de otros países, lo que hacen con las nativas y muestra que por ejemplo las que más se venden son las nativas.

Luisa: al contrario de las comerciales aquí para nosotros.

Gabriel: también se han hecho foros aquí. Donde se traen productores de otros países como de Perú.

La página del consorcio Andino también ha sido importante. Hay también está la oportunidad de subir visualmente las características de otros productos.

Luisa: y por ahí nos han contactado. Que necesitan tanta semilla o lo que sea, más que todo para los productores. Pero los comercializadores directos no saben a dónde buscarlas.

Gabriel: si alguien nos llama nosotros lo que hacemos es ponerlos en contacto con los agricultores.

David: Qué objetivos tiene esa cadena?

Gabriel: el año pasado hubo un paro. A raíz de este paro se generaron unos recursos que fueron administrados por fedepapa para fomentar el consumo, básicamente por que el consumo de papa últimamente ha estado bajando. Básicamente por una mala imagen que se le estaba dando a la papa. El consumo mensual de la papa. Entonces si antes se consumían 5 kg mensuales por persona ya ahora se consumía un kilo. Entonces fue un llamado de atención de que a pesar de que ellos sigan produciendo no hay quien lo compre. A eso también va como una estacionalidad de la papa entonces hay épocas en donde depende del precio anterior del semestre anterior, entonces si en este primer semestre, si el año pasado hubo buenos precios aumenta la oferta de papa y cuando vayan a vender en el siguiente semestre vuelve y se bajan los precios por que hay demasiada papa. También hay épocas en donde no hay papa entonces el precio se sube. Hay mala propagando para la papa. Entonces en los mismos medios hacen eso, que si está muy cara haga esto, que no coma carbohidratos o no fritos. En la parte de consumo.

En la parte de producción ha habido inconvenientes en la parte de los costos de producción por que son elevados, entre 13-15 millones de pesos una hectárea de papa. Donde los costos más altos son en fertilizantes y en mano de obra. Entonces no es competitivo con importaciones de papa.

David: Eso es de papa nativa o comercial?

Esto es de papa comercial. De la nativa no estoy muy seguro pero el valor es mucho menor. Por lo que se necesitan menos aplicaciones (10-12 aplicaciones de fungicidas en un cultivo comercial y en papas nativas se hace 7). Se manejan áreas más pequeñas de cultivo. Uno no ve hectáreas de papa nativa, uno ve pedacitos. Son espacios que los productores cultivan para consumir ellos o para vender en el municipio o en la región. Porque hay papas típicas de cada región y que solo les gusta a ellos porque se usa en una preparación especial. Si se produjera más esa variedad no se les vendería porque esas variedades no son conocidas en Bogotá o en Santander o en Boyacá.

La competencia con importaciones: se está trayendo papa de argentina, de ecuador y de Japón dentro de las mayores importaciones. En donde los costos de producción son muchos menores y se traen para productos mucho más específicos. Por ejemplo para papas en bastones o en chips, en donde muchas veces es más barato traerlos de otros lados con las que ellos no pueden competir.

Por eso ha sido muy bueno lo de las papas nativas, porque se están consiguiendo mercados donde les pueden surtir mensualmente a clientes específicos, incrementando sus áreas, el número de producciones y va a haber un mayor crecimiento.

Así surge el sistema, es un sistema local de innovación q UE integra tanto productores como entidades y otros actores vinculados a la cadena y el sistema tiene sus propios objetivos e trabajo que identifiquen en objetivos comunes entre asociaciones o entre grupos de pequeños productores. Este sistema se conformo con la corporación, PBA. Es un sistema a nivel región Cundinamarca y Boyacá.

Luisa: los sistemas locales de innovación buscan que sea sobre un territorio en particular. Pero aquí queremos que trabajen como un sistema alrededor de un producto (papa).

Cuando se conocieron todas las organizaciones decidieron encontrar problemas comunes como mejorar la semillas, incrementar la producción a través de prácticas sostenible, implementar metodologías de investigación participativa y mejorar condiciones de comercialización. Ese programa duro casi seis años y de ahí salieron algunas fortalezas en las que ellos se asaron para seguir trabajando. Más adelante siguieron trabajando problemas comunes como enfermedades, la semilla y producir su propia semilla y poder hacer intercambios de manera certificada y muchas de esas organizaciones se certificaron en la producción de semilla, no desde la fase inicial pero si desde la fase siguiente. Entonces era 5 fases y ellos empezaron por la última que la que les autorizarían, empezaron a ganarse sus registros y empezaron a producir papa comercial certificada. Papa certificada para otros productores, como lo hicieron? seguimiento, evaluación participativa, intercambios, transferencia de tecnología y procesos, giras, implementar buenas practicas agrícolas e implementar viveros locales para su desarrollo de papa.

David: Siempre papa nativa?

Gabriel: la papa nativa no se puede comercializar de esa forma. Por que como son nativas tienen digamos un propiedad que no está establecida, entonces el ICA no les certifica vender una semilla, nativa, entonces no les da un registro.

David: Y eso no es malo?

No, pues como la papa no tiene un dueño entonces no hay una propiedad intelectual sobre ella, esa es una limitante que quedo. Pero eso es un tema de ley de semillas que se ha discutido bastante. Entonces lo que ellos hacen es seguir el proceso de producción de la papa comercial con las nativas de una forma menos intensa y conservan la mejor semilla como lo hicieron con la otra papa. Y lo que están haciendo es producirla y aumentar cantidades, por que legalmente no la pueden vender a alguien para que las produzca.

Ha pasado en algunos lados que llegan organizaciones y ellos les venden las semillas y ellos sacan la certificación en otros lados. Entonces por un lado es malo que no les dejen vender la semilla nativa certificada, pero por otro es bueno para protegerlas. Los productores se han cuidado mucho, ellos saben a quién venderle y a quien no, si no lo conocen no se la venden, es algo cultural donde ellos cuidan lo suyo.

Además de ellos producir semilla, una parte la certifican la otra la destinan para el comercio (consumo humano).

Después de hacer un trabajo con la javeriana y de asistir a varias charlas y giras y eventos donde se promocionaba la papa, aparecieron los restaurantes. Como la cigalle con François Cornellis quien vio ese artículo y el los contacto y les pregunto cómo les podía ayudar. Por ejemplo él les presto el local para ayudar a difundir las papas como un estilo de feria y así ya se realizaron como 3. Ahí si ya se trajeron todas las papas que tenían ellos, más que para vender era para dar conocer el sistema y dúrle alternativas a los clientes. Ese fue el inicio. De ahí empezaron a contactarlos otros restaurantes. Después se realizaron varios eventos en donde se intercambiaban experiencias y se lograban contactar más actores y crear alianzas como francos que hacia degustaciones de la papa en vario eventos que se hicieron después. Porque la corporación trata de mantenerlos unidos y ayudarles pero ellos son los que se encargan de crear nuevas alianzas y nuevos proyectos.

David: Que es éxito para Uds. en la cadena?

Es el reconocimiento, de pasar de ser asociaciones de productores a que esa asociación se convierta como en eje de muchos procesos. Entonces no es solamente la corporación la que trabaja con ellos sino que lo empiezan a buscar otras entidades que quieran mostrarles a otros productores lo que ellos están haciendo. También

empiezan a desarrollar otros proyectos con otras organizaciones u ONG, universidades, entonces son como esas alianzas estratégicas que se crean basados en un trabajo de mucho tiempo.

Otro sería como la constancia de esos grupos que a pesar de las dificultades se mantienen juntos, que una organización dure 10 años no es tan fácil, porque hay muchos inconvenientes y están vigentes.

David: También está en teoría también el fortalecimiento de una tradición de una cultura en un país o región y también está apoyar a la generación de mayores ingresos en esas productores, entonces no sé si eso también podría ser también?

En parte sí por que se diversifica y que las recuperen y que implementen todo lo que han trabajado en los otros programas. Entonces con la diversificación ayudan a suplir bajones de precio con la papa comercial. Con el laboratorio lo que se generó fue un auto sostenimiento en la generación de semilla es decir que sean ellos mismos quienes la produzcan y que no tengan que golpear puertas en otro lado y esperar a ver que oferta hay en otros lugares. Entonces por ahí también se quiere apoyar la sostenibilidad en ese tema.

Yo no diría que más ingresos. Por qué de pronto con la innovación que hacen de pronto no es que ganen más, sino que se organicen mejor, que lleven sus cuentas y cuánto invierten y cuánto ganan y estar en la capacidad de tomar sus propias decisiones.

Cuando estuve en la biferia, él me decía que los ingresos se mejoraban porque esa papa no se la comprarían a lo mismo en otros mercados.

Gabriel: es diversificación. Entonces la papa nativa es un ingreso y como él dice ahí se la compran mejor que vendiéndola en otros lados.

David: Pero no es como una solución a todos sus problemas?

Ellos suplen de alguna manera algo de sus ingresos. Lo que pasa es que si la papa comercial está con el precio bajo entonces ellos van y venden la papa nativa con un precio más alto y ayuda también a solventar las necesidades que tienen. Diferentes fuentes de ingresos.

David: Cuáles son los factores de éxito de la cadena de la papa nativa que son esas cosas que uno tiene que ver constantemente, vigilar, etc...?

Podría ser la conformación de redes y alianzas, como alianzas estratégicas o actores que se vinculan de otra forma. En el producto es demostrar que es de buena calidad, con buenas prácticas agrícolas, el hecho de manejar práctica sostenible. El hecho de así sea en un espacio pequeño producir abonos orgánicos y que puedan suplir otro tipo de abonos. Tener organizaciones sólidas, que sean sólidas, o que no sean manejadas por una o dos personas en donde participen los productores. En donde así está la organización, si no está bien consolidada pueden no van a poder suplir las demandas. El manejo financiero de cada organización, que ellos también lo hacen ellos mismos. El fortalecimiento de capacidades, que siguen constantemente capacitándose y que no se han quedado estancadas sino que han venido en un proceso de fortalecimiento de su organización

Gabriel bello

David: ¿Cuáles son los objetivos de su organización en el desarrollo de la cadena de abastecimiento de la papa nativa de venta quemada con los restaurantes de Bogotá?

Acompañar a las organizaciones de base en procesos de innovación y fortalecimiento organizacional.

Apoyar emprendimientos de pequeños productores en cuanto a la diferenciación de sus productos y a la consolidación de mercados y acuerdos de compra de sus productos.

Identificar y evaluar canales de comercialización.

David: Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Como corrobora que se han cumplido? Tiene alguna medida para saberlo?

En este caso se han cumplido, ya que los productores que están inmersos en esta cadena han participado de procesos de innovación participativa, en donde se han desarrollado proyectos de mejoramiento en temas empresariales, por ejemplo con el PAI (Programa Andino de Innovación) o con iniciativas promovidas por el Fondo de Biocomercio. Para esto se han aplicado las metodologías de la Corporación y una forma de medición cualitativa denominada Señales de Progreso.

David: Para ud ¿cuales son los objetivos de la cadena de abastecimiento de la papa nativa de venta quemada con los restaurantes de Bogotá?

Promover la riqueza cultural y la biodiversidad de variedades de papa en Colombia. Incentivar el consumo de la papa

Diversificar las formas de consumo de la papa

Posicionar productos con características diferenciadas

Contar con un abastecimiento constante y permanente.

David:¿Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Como se puede corroborar que se han cumplido? Tiene alguna medida para saberlo?

Considero que en parte se han cumplido, se está trabajando para eso, sin embargo, como este es un trabajo desarrollado por los productores, la corporación no tiene ingerencia directa, nosotros acompañamos los procesos y desarrollamos sus capacidades, para que ellos por su cuenta los pongan en práctica y lleven los registros de sus emprendimientos.

Tal vez las formas más visibles para corroborar esto son las memorias de las diferentes actividades, giras a las zonas de producción, ruedas de negocios y ferias que se han desarrollado junto con estas organizaciones de productores, en donde han dado a conocer su trabajo comunitario y sus productos.

Esto último recientemente ha dado algunos frutos, como el desarrollo de marcas propias y entre otras la inauguración de la tienda de la papa, iniciativa de una organización que promueve la papa nativa (COPABOY)

David: Teniendo en cuenta que los factores de éxito son las cosas que deben salir bien, que se deben cuidar y que la cadena tiene que prestar constante atención o tuvo que prestar para que fuera exitosa, ¿cuales son y han sido para usted los factores más importantes para alcanzar los objetivos de la cadena de las papas nativas de venta quemada?

Desarrollo de capacidades en habilidades de negociación

Consolidación de las organizaciones haciendo énfasis en la autogestión de proyectos

Líderes multiplicadores rurales capacitados y acompañando sus comunidades en proyectos de cambio

Acompañamiento organizacional

## Aplicación de resultados de investigación en los procesos productivos

David: ¿Qué tanto considera ud que las políticas gubernamentales han sido factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? Por ejemplo: en términos de apoyo a la cadena o dificultad para realizarla? ¿Por qué?

Primero que todo, circuito corto de la papa nativa está acogido por la cadena de la papa, en la cual se han realizado acuerdos entre entidades para un trabajo conjunto, que en un alto porcentaje no han sido apoyados por el gobierno local (alcaldías y Gobernación). Estas entidades públicas hacen trabajos independientes y aislados, tal vez buscando una figuración individual, lo cual hace que los esfuerzos de las demás instituciones pierdan peso e impacto.

Por otro lado hay entidades mixtas como Corpoica que dentro de sus planes de trabajo han incluido el componente de desarrollo de las variedades nativas de papa y su entorno productivo y socio- organizacional.

Recientemente y después del paro nacional agropecuario, el gobierno nacional destinó un recurso para la promoción del consumo de la papa, que fue entregado a FEDEPAPA para su administración, sin embargo, esta es una entidad privada y en la mayoría de casos no acoge la opinión de los pequeños productores.

Por último, en años anteriores al 2015 se estuvo trabajando en torno a los comités regionales de la papa, adscritos al Consejo Nacional de la papa, quienes vinculaban a diferentes actores de la cadena y discutían las acciones a tomar y la orientación de esfuerzos. Sin embargo estas figuras que a partir de este año dejaron de funcionar.

David: ¿Qué tanto considera ud que la infraestructura vial es un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Medianamente, ya que, si bien en las veredas las vías terciarias están en regular estado, se tiene una cercanía a la vía Bogotá-Tunja que está en buenas condiciones y reduce el tiempo de recorrido, tanto a mercados de Bogotá, como a mercados de Tunja y Duitama.

Por otro lado, esta infraestructura vial está regida por una serie de peajes que aumentan los costos de logística, ya que la comercialización de la papa nativa no se hace con grandes volúmenes con baja frecuencia (cada 6 u 8 meses), sino con pequeños volúmenes (menos de 10 toneladas) y con alta frecuencia (una o dos veces al mes)\*.

David: ¿Qué tanto considera ud que la geografía que afecta a la cadena de la papa nativa de ventaquemada ha sido un factor crítico de éxito para ella?

No tiene mayor influencia

David: ¿Qué tanto considera ud que la dispersión geográfica de los agricultores ha sido un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

En mi concepto es una ventaja con respecto al tema productivo, ya que al estar en diferentes puntos reduce el riesgo de perdis por plagas o enfermedades, que se podrían presentar con mayor intensidad al tener las parcelas más concentradas.

David: ¿Qué tanto considera ud que el clima es un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Es crítico si estamos hablando de disponibilidad y acceso al agua, ya que en Ventaquemada no hay distrito de riego y se depende en gran medida de la precipitación, que en años con fenómeno del niño baja y se reducen los volúmenes de producción.

David: ¿Se identificaron las tendencias en el consumidor de consumo ético, apoyo a lo local, alimentación sana antes de desarrollar la cadena de abastecimiento? Fue este un motivo para generar la cadena?

Si se identificó, ya que se evidenció una reducción en el consumo per cápita de papa, en parte debido a las cantidades de agroquímicos utilizados en su producción, pero esta fue una estrategia implementada en parte porque se cuenta con menos plaguicidas en su producción y en algunos casos son de origen orgánico.

David: Si fue así, ¿Qué tanto considera ud que identificar tendencias en deseos del consumidor (consumo ético y alimentación sana) y adaptarse a ellas ha sido un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada?

También se ha identificado su potencial nutritivo y gastronómico variado y amplio.

Se ha visto como una forma de apoyar a pequeños productores y a la vez hacer un comercio justo y directo con bares, restaurantes y otras empresas, reduciendo en un alto porcentaje la intermediación.

David: ¿Qué tanto Considera ud que la competencia con cadenas convencionales (Precio, Calidad, Variedad) afectó positivamente o negativamente el desarrollo del circuito corto de la papa nativa de ventaquemada?

Personalmente considero que la afecta negativamente, ya que si se genera una competencia con empresas ya posicionadas, que tienen sus productos en todo tipo de establecimientos y son reconocidas, sin embargo el esfuerzo de estos pequeños productores de papa nativa ha sido grande y constante y un factor de éxito es incursionar en mercados particulares y especializados, para no entrar en competencia directa.

David: ¿Cree que la competencia con las cadenas convencionales es un factor crítico de éxito?

No

David: ¿Qué tanto Considera ud que el los cambios en la población agrícola en términos de migración o deseos de cambio de trabajo han sido un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa de Ventaquemada?

Hasta este momento no lo ha sido, pero en un par de años lo será, ya que la fuerza de trabajo y los agricultores se están desplazando más a las ciudades, el costo de la mano de obra es alto y la población juvenil está buscando cada vez más trabajo en los centros urbanos y estudiando en ciudades, reduciendo el número de pobladores del campo y por lo tanto de productores de papa nativa, que en un alto porcentaje son adultos y adultos mayores que preservan aun sus tradiciones

David: ¿Qué tanto considera ud que el uso de la tierra para urbanizar ha sido un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa de ventaquemada?

Poco

David: ¿Se han llevado a cabo actividades de entrenamiento para los diversos actores de la cadena de la papa nativa de ventaquemada, para mejorar los procesos desde la producción hasta la comercialización?

Si, aunque más que entrenamiento, se podría considerar capacitación o generación de capacidades

David: ¿Qué tanto Considera ud que el entrenamiento ha sido un factor crítico de éxito para el desarrollo de la cadena de las papas nativas?

Lo ha sido en la medida que los productores han abierto sus opciones y han tenido participación en diferentes espacios, logrando hacer visible tanto su organización como su trabajo por varios años, teniendo en cuenta que las organizaciones de productores rara vez se mantienen vigentes por varios años.

David: ¿Qué tanto considera que mantener la motivación durante la cadena con los agricultores ha sido un factor crítico de éxito?

Alto, dándoles buenos precios y compras estables.

David: ¿Qué tanto considera que mantener la motivación durante la cadena con los restaurantes ha sido un factor crítico de éxito en la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Alto, dándoles continuidad en los productos y haciendo que conozcan la realidad de los agricultores.

David: ¿Qué tan crítico para el éxito ha sido trabajar con una cooperativa o una asociación en la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Ha sido alto, ya que una organización provee una cara visible y un trabajo serio y responsable, de cumplimiento, de frente a un negocio sostenible con los diferentes clientes, ya sea bares y restaurantes.

David: ¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada ha sido conseguir aliados y ampliar el network de trabajo?

Bastante, ya que se ha obtenido un reconocimiento y esto se genera con recomendación o historia de trabajo con los aliados, solos les hubiera sido muy difícil y costoso.

David: ¿Qué tan crítico para la cadena considera ud el desconocimiento y la desconfianza de los agricultores de trabajar en la cadena de la papa nativa de ventaquemada?

Bastante, ya que si no se conocen los actores es muy difícil interactuar y evaluar temas como el de la competencia y con lo referente a la desconfianza, también es bien crítico, ya que es un factor fundamental para establecer alianzas y para invertir en nuevas posibilidades y diferenciación del mercado.

David: ¿Cuáles son sus requerimientos de calidad con respecto a las papas que se manejan el mercado? ¿El producto posee la calidad que ud/la cadena necesita?

No somos comercializadores

David: ¿Considera que mantener una calidad adecuada es un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Sí, debido a que es un producto que tiene un mercado específico y allí los márgenes de pérdida de producto y pérdida de clientes, es fundamental.

David: ¿Considera que mantener un volumen adecuado es un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

Sí, porque esto contribuye a tener una continuidad y mejora la confianza de los clientes.

David: ¿Cree que identificar las características especiales de la papa nativa como su color, sabor forma, el hecho de que recuperen la diversidad de la zona y apoyen al pequeño agricultor son un factor crítico de éxito para la cadena de la papa nativa de Ventaquemada? ¿Por qué?

Si, debido a que estos aspectos le dan una identidad y en el tema comercial, esto debería ser y está siendo valorado, indican aspectos de procedencia y garantía de un proceso, no solo sostenible, sino impulsador de pequeñas economías campesinas para contribuir a que salga de la crisis que hay en el campo colombiano.

David: Que tanto considera que la tenencia de tierra ha sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa de Ventaquemada?

Bastante, ya que es un producto que parte de una tradición y de culturas de conservación de materiales, lo cual no se podría llevar a cabo con éxito en predios arrendados.

David: Que tanto considera que la tenencia y adquisición de insumos de producción ha sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa de Ventaquemada?

Medianamente, ya que es un producto que poco requiere de aplicación de insumos, pero en el momento en que se requieren, estos tienen un alto valor.

David: ¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto a producción y comercialización del producto? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa nativa?

No siempre tienen la información necesaria en cuanto a comercialización, en cuanto a producción, el tema que tienen pendiente es el de certificar sus productos y en esto les hace falta la información actualizada. Si es un factor crítico.

David:¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto al mercado y tendencias del mismo? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa nativa?

No tienen la información necesaria ya que es un tema en constante cambio y es difícil para ellos el acceso a fuentes de información actualizadas. Si es un factor crítico.

David:¿Cree que existe algún fundador (persona u organización) de la cadena de la papa nativa de Ventaquemada? Si cree que si, ¿quién fue?

No

David: ¿Cree que dicha persona u organización fue un factor de éxito para desarrollar la cadena? ¿Por qué?

No

David: ¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada ha sido el marketing y ventas del producto?

Bastante, porque el apoyo a pequeños productores es muy escaso y se requieren recursos y conocimientos específicos para un marketing adecuado y eficiente.

David: ¿Qué tan crítico para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada han sido las labores de post-cosecha del producto?

Medianamente, ya que es un producto que desde la cosecha requiere ser manejado con buenas practicas, que reduzcan perdidas en pos cosecha

David: Cree que el transporte ha sido un factor que determinante para el éxito de la cadena de la papa nativa de ventaquemada? ¿Por qué?

No, porque además de los costos, no hay grandes limitaciones.

David: ¿Qué tan crítico para la cadena de la papa nativa de ventaquemada considera el diseño de nuevos productos con el producto ya sea en los mismos restaurantes u otro tipo de iniciativa?

Medianamente crítico, ya que depende de las tendencias del mercado. Lo bueno es que la papa nativa se puede usar en diferentes preparaciones, lo que facilita su utilización.

David: ¿Considera que la cadena de la papa nativa fue desarrollada con un enfoque gradual (paso a paso)?

Si

David: ¿Qué tan crítico para la cadena de la papa nativa de ventaquemada su desarrollo basado en un enfoque gradual (paso a paso), si lo fue?

Altamente, ya que sin una conciencia y preparación de los productores, habría sido un proceso que hubiera sido pasajero, pero, se han obtenido fortalezas que ayudan a que tenga continuidad y desarrollo gradual.

David: ¿Existe otro factor crítico para usted que determine el éxito de una cadena de la papa nativa de ventaquemada?

No

Alejandro Álvarez y pablo van Arcken

David: como ha sido el proceso que han desarrollado con las papas nativas?

Alejandro: empezamos desde el mundo privado porque sentimos que ahí la función se podría lograr mejor. El trabajo de las papas nativas es un trabajo reciente, pero obedece a un trabajo con PBA anteriormente, donde se llevó a cabo un proceso de investigación de las papas nativas donde yo trabaje con los pequeños productores de ventaquemada y de otras regiones de la región andina, en temas de planes de negocio y emprendimiento. Yo a ellos los conocí hace muchos años, pero hace como tres años ya, nosotros teníamos (la compañía) una relación de comercio con varios restaurantes, cadenas de restaurantes y empezamos a jalar también el tema de las papas nativas ahí es cuando hablo con pablo y el decide asumir la cabeza del proyecto que es básicamente recuperar las variedad, tener un mercado, trabajar con las comunidades. Nosotros constituimos una empresa que se llama honramos raíces, donde somos cuatro socios, pero el que maneja todo es pablo y nos colaboramos entre todas para que la cosa funcione, yo le colaboro a pablo más que todo con el trabajo con la comunidad con la gente y por qué ellos me conocen hace varios años y digamos la experiencia que yo tengo es eso trabajando con las comunidades.

David: Como funciona ese proceso de conectar los productores con los intermediarios?

Pablo: pues digamos que en las papas nativas ya había un camino avanzado por todo el trabajo que te conto Alejandro, él siempre estuvo trabajando con comunidades y a través de él les garantizaba una compra y una venta a través del canal institucional y siempre ha habido transparencia en las negociaciones, en donde se lleva a cabo un comercio justo, donde hay un precio justo para el agricultor un precio justo para nosotros como

operadores logísticos y un precio justo para el restaurante que es el consumidor final, nosotros vamos siempre de la mano con el agricultor a donde el cliente a decirle, él es el que le está cosechando y sembrando a ud todo lo que ud me compra a mí. Los agricultores no lo hacen, porque ellos lo estuvieron intentando un tiempo y pues dijeron "nosotros no podemos estar encargados de la producción y aquí en Bogotá de la distribución, de la atención al cliente, de todos los requerimientos, entonces digamos que aquí se le dio al acceso a ellos para los clientes pero además ellos se dieron cuenta que nos e puede, entonces digamos que así es como se está operando.

David: También me decía Juan Antonio que los agricultores van a los restaurantes donde se está vendiendo el producto...

Si lo que nosotros hacemos es llevar a los agricultores a los restaurantes a ver cómo es que se está consumiendo lo que ellos producen, los invitamos a la cocina para que vean cómo es que se están haciendo todos los procesos con las papas. Y es buenísimo porque ellos reciben un feedback por parte del consumidor (restaurante) que le dice "mire yo necesito esta calidad". Entonces ellos se están pellizcando mucho con el tema de la calidad y no va a ser lo que hacen con los grandes comercializadores de abasto que no les importa la calidad del producto; "eso meta 10 kilos dañados que eso allá... ". Entonces eso ellos lo valoran mucho porque se están dando cuenta que la calidad también es muy importante para este negocio.

David: Juan Antonio me decía que el necesitaba la papa de cierto tamaño...

Sí, eso también depende en que está utilizando el restaurante la papa. Él siempre la necesito de 6 cm de diámetro, por temas de rendimiento, presentación, costos, implementación. Hay otro restaurante que necesita más pequeña pero ojalá más redonda o más alargada. O entre más deforme mejor.

Eso va en el proceso de conocer al cliente y lo que el productor también puede ofrecer

David: Esta conexión con restaurantes cuando empezó?

Alejandro: hace dos años en mi matrimonio yo ofrecí las papas y desde ahí yo quise empezar a trabajar con ellos a traer las papas, a hablar con ellos para empezarlas vender. Si yo le diría que hace dos años empezamos con el proceso.

Algo para tener en cuenta es que nosotros participativamente con la gente construimos una estructura de negocio y les decimos que "Uds. son productores llegan hasta acá, aquí nosotros construimos esto y vamos a tal canal" es un ejercicio que entre todos construimos. Y a eso se le sacan costos. Lo que pasa es que las comunidades algunas veces quieren asumir roles, que no entienden muy bien la responsabilidad. En su momento pedro dijo "yo quiero comercializar directamente y se montó en nuestros camiones y yo le ayudo a que tenga contactos comerciales. Y después de 15 días vino y me dijo, "yo produzco papas, ud haga la labor comercial" es muy importante entender los roles entre la cadena, porque ud gana y no gana y cuáles son los riesgos que ud tiene.

En términos teóricos nosotros somos unos intermediarios, pero yo diría que somos unos aliados que hacemos una conexión directa entre el mercado y el agricultor para prestar un servicio que mucha gente no podría prestar.

Nosotros tenemos una empresa de frutas y helados artesanales que es nuestra fortaleza, entonces cuando las papas empezaron a llegar a la bodega y empezaron a salir polillas, yo tuve problemas con el invima.

Dijimos esto tiene que ser un negocio aparte y ahí es donde ha tenido una evolución porque ya está pablo dedicado a eso y hemos podido crecer, con una etapa clave que es recuperar semillas y después mantener una oferta lo más estable posible que es difícil, que no hemos logrado pero ya tenemos algo. Pero lo importante es hacer que los productores tengas siembras organizadas, escalonadas etc. etc. y eso lo quisimos hacer a través del mercado fresco institucional, pero sabes que toda generar valor agregado y vamos a generar una marca de papas nativas al mercado en alianza con los productores. Entonces sí, empezó hace 2 años primero con restaurantes y después con retail que es lo de la papa empacada.

Que restaurantes son: la Biferia, Abasto, Atakami es el que más ha apoyado esta iniciativa, el siervo y el oso, minimal, el panóptico, que son restaurantes pequeños pero que sirven muy buena comida y que son muy bien valorados. Con BBC ha sido difícil porque ellos son un monstruo y exigen grandes cantidades de producto que nosotros no podemos ofrecer en este momento. Aun no con hoteles. Harry Sasson.

David: ¿Cuáles son los objetivos de su organización en el desarrollo de la cadena de abastecimiento de la papa nativa de ventaquemada con los restaurantes de Bogotá?

Involucrar directamente al productor en el desarrollo del negocio, donde la conciencia de un comercio justo ha tomado mayor importancia en los últimos años.

David: ¿Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Cómo corrobora que se han cumplido? Tiene algunas medida para saberlo? Tal vez algo contable?

Si, A través de visitas de los campesinos a los restaurantes y de los chefs y propietarios a los cultivos de las papas nativas. Por ahora la única manera que podemos corroborar esto es con las variedades que estamos recuperando e introduciendo en los restaurantes de una manera sostenible en el tiempo, con siembras escalonadas y proyectos de limpieza y propagación de semilla entre los productores. Una variedad al año. 2014 Andina Ventaquemada 2015 Criolla Manzana. 2016 Pacha Negra.

David: Para ud ¿cuáles son los objetivos de la cadena de abastecimiento de la papa nativa de ventaquemada con los restaurantes de Bogotá?

Mantener una oferta estable para que cada vez sean más los restaurantes que ofrecen estas papas al consumidor final

David: ¿Se han cumplido dichos objetivos? Si es así ¿Cómo se puede corroborar que se han cumplido? Tiene alguna medida para saberlo? Tal vez algo contable?

Si, en el 2015 4 restaurantes de Bogotá han incluido las papas nativas en sus cartas permanentes.

David: ¿Qué tanto Considera ud que la competencia con cadenas convencionales (Precio, Calidad, Variedad) afecto positivamente o negativamente el desarrollo del circuito corto de la papa nativa de ventaquemada?

Buscamos establecer un precio justo de esta variedad de papa frente a las variedades convencionales debido a que el consumidor final aun no valora las propiedades de nuestro producto. Con un precio más elevado, alcanzar un impacto más amplio nos tomaría más tiempo en el mercado local. A largo plazo, nuestro factor de éxito deberá ser la calidad y la variedad de papas nativas que logremos recuperar para el mercado

David: ¿Cree que la competencia con las cadenas convencionales es un factor crítico de éxito?

No. Nuestro producto al no ser convencional, no dependerá a largo plazo de las cadenas convencionales para sobresalir

Urbanización

David: ¿Qué tanto considera ud que el uso de la tierra para urbanizar ha sido un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa de ventaquemada?

Afortunadamente la urbanización no ha llegado en las regiones productoras de papa nativa,

David: ¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto a producción y comercialización del producto? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa nativa?

David: ¿Considera que los agricultores de la papa nativa de Ventaquemada tienen acceso a información relevante a sus necesidades con respecto al mercado y tendencias del mismo? ¿Lo considera crítico para la cadena de la papa nativa?

Al ser pequeños productores de municipios alejados de las grandes ciudades el acceso a la información es bastante limitado. Esto hace parte de nuestro plan de trabajo en el desarrollo de nuestro modelo, involucrar a nuestros productores en toda la cadena, Producción, Distribución, Comercialización y Desarrollo de Mercados.

David: ¿Considera que la cadena de la papa nativa fue desarrollada con un enfoque gradual (paso a paso)?

Eso estamos haciendo, garantizando una producción que soporte el desarrollo de nuevos mercados, con productos novedosos de buena calidad.

David: ¿Qué tan crítico para la cadena de la papa nativa de ventaquemada su desarrollo basado en un enfoque gradual (paso a paso), si lo fue?

Estamos en pleno desarrollo.

David: Cuáles son los objetivos de Uds. en esta cadena?

A nivel de producción garantizar más semillas escalonadamente para que tengamos una oferta interesante de papas nativas. Nosotros como intermediario le queremos dar valor agregado a esas papas, no solo de la papa en fresco, sino de darle un valor agregado con los agricultores para empezar a ampliar.

David: Lo que se ve en teoría es que muchas veces es el objetivo es ayudar al pequeño agricultor y generar más ingreso y ayudar a crear tradición, eso también están dentro de los objetivos de Uds.?

Por su puesto, porque es que ellos son nuestros aliados y la idea es que darle ese valor agregado, sea de la mano con ellos y que ellos tengan pertenencia de todo lo que estamos haciendo, nosotros no les decimos " es que son mis clientes" no, nosotros también les decimos que "son suyos" y los visitamos dos veces por mes ver cómo están organizados en sus cooperativas. Ellos también tienen en marcha proyectos con el estado con diferentes gobernaciones, y nosotros también nos preocupamos en que se vea ese desarrollo social y que se vea

materializado en mayores ingresos, en sus productos y que estén organizados en cada uno de los municipios, digamos que eso va implícito en lo que te comente.

David: Cumplir con esos objetivos es éxito?

Sí, es exactamente eso. Porque si a ellos les va bien a nosotros también nos va bien. Y hemos tenido una muy buena relación, donde a ellos los contactan y les dicen "nos vamos a reunir" y nos llaman a nosotros, entonces van los de ventaquemada en Boyacá y dicen estos son nuestros aliados. Entonces ellos también están muy involucrados en los que nosotros estamos haciendo y nosotros en lo que ellos hacen.

David: Es más que todo en ventaquemada?

Lo que pasa es que en veta quemada empezó y digamos que hay un actor sumamente importante que se llama Pedro Briceño. El hacía parte de la cooperativa de ventaquemada y hace unos meses el empezó como gerente de la cooperativa de Boyacá, de COPABOY la cual agremia 13 cooperativas de distintos municipios dentro de esa ventaquemada. Entonces nosotros trabajamos con la cooperativa de copaboy de Pedro Briceño y con la cooperativa de ventaquemada.

David: entonces sería dos cooperativas, Uds. y los restaurantes y próximamente retail.

Pablo: sí.

David: Para Uds. cuáles serían los factores de éxito, siendo factores de éxito eso que debe generar resultados favorables y debe recibir atención constante y cuidadosa?

Por ejemplo, uno de los factores de éxito que nosotros tenemos es que estamos involucrando al campesino,

Y va con nosotros de la mano y que lo que dice Juan Antonio; no es que los clientes lo estén pidiendo, digamos que esa estrategia aún no se ha hecho aquí e Colombia aquí no se ha hecho, de decir mire aquí también hay variedades nativas como si lo hay en Perú y en Chile. Es muy poco lo que el mercado está pidiendo la papas nativas, es más como iniciativa de los actores que están involucrados, de los restaurantes, de los chefs, que la influencia gastronómica de Perú aquí es impresionante y que todos los chefs cuando ven estas papas le dicen a uno "gracias, por estar haciendo este trabajo de recuperar estas papas porque este es algo que aquí se perdió por completo y hay que trabajarle"

Con respecto a los precios por ejemplo, si nosotros salimos con un precio alto con un producto que no se conoce pues el perjudicado va a ser el mismo producto, entonces digamos que en el precio nosotros estamos demasiado competitivos con las papas comerciales. Y digamos que es un palo que nos estamos dando y los productores lo saben pero hace parte de buscar mercado, "salga a dañar precio" pero nosotros lo estamos haciendo equitativamente, nosotros no estamos saliendo con un precio de 10.000 pesos porque nadie la va a comprar. Es un precio justo, para que los restaurantes lo compren, también hacen un esfuerzo, porque no es la más económica y si hacen sacrificio con el tema del bolsillo y muestran un producto diferente y novedoso.

Alejandro: yo creo que geográficamente el hecho de que ventaquemada está a una hora de Bogotá es un factor de éxito. Porque es muy cercano a Bogotá. Yo no estoy de acuerdo con lo que plantea Juan Antonio, y yo sí creo que el consumidor está demandando este tipo de producto. lo que pasa es ellos no saben que existen las papas nativas, pero la tendencia del consumidor si es buscar productos más auténticos mas locales con un toque más natural con un historia atrás ambiental y social, lo que pasa es que puntualmente como nativas no lo van a saber. A la biferia le ha costado un poquito más contar la historia.

También lo que ha hecho corpoica con la parte de la investigación por lo menos ha habido una iniciativa que ayuda a que haya un banco de semillas, digamos que el discurso institucional uno se confunde, pues como que ha ayudado en algo.

Una cosa importante es que al ser más competitivo, es que nosotros estamos haciendo más eficiente la cadena y estamos trasladando ese valor al consumidor. En el sentido que no hay un intermediario que juega con los precios de acuerdo a la demanda. Nosotros negociamos precios anuales tanto para el restaurante como para los agricultores entonces hay una estabilidad en el precio, que esos márgenes y esa inestabilidad a la que están expuestos los agricultores, nosotros la eliminamos por un tema de principios y por un tema económico y es trasladar un margen que alguien se estaba llevando.

Pablo: este es un mercado que algunas veces nos juega en contra, porque nosotros a los restaurantes solo les llevamos la papa nativa. Otros intermediarios les llevan de todo, entonces ahí ya hay un margen que nosotros estamos perdiendo, si? estamos en desventaja. Pero es un tema que por la eliminación de los otros intermediarios podemos darnos el lujo.

David: Cómo funciona? con precios anuales o con algún tipo de contrato?

Uno, no hace contratos con los restaurantes. Lo que uno hace generalmente es ser un buen proveedor. A punta de buena logística y servicio al cliente asegura la compra. Uno no firma contratos, pero te vinculas como proveedor y tiene unas condiciones.

Con los productores tenemos reuniones de muchas cosas, a ver cómo está la producción, hay problemas acá, porque no están dando los rendimientos, que pasa con tu familia con tus hijos... digamos que es un acompañamiento más allá de solo la compra de productos. Y detrás de todo eso lo que se construye es la confianza y esa confianza que es el mejor contrato de todos. Y el hecho de que nosotros siempre estamos y ahí y ellos también están. Pero digamos que lo que hace difernete la manera de como nosotros hacemos negocios es construcción de confianza. Así que con papas no hemos firmado contratos, pero tenemos acuerdos puntuales de producción otras cosas. Con otros productos y comunidades sí. La confianza no es lo que se dice sino lo que se construye con hechos en el día a día.

David: Con los factores ambientales... hay políticas públicas que apoyen este proyecto?

Hay hermano... la política publica habla mucha basura y al final eso no pasa nada. Entonces ud va a encontrar por todo lado que sí que apoyan pero realmente no pasa.

Pablo: ahora yo me acuerdo que Pedro un día le hizo una pregunta sobre las papas y semillas que ellos utilizan. Hay ciertas reglas y normas de unas semillas certificadas que son las semillas convencionales sí que son semillas que trae el ICA a través de corpoica y le dicen mire ud para sembrar esta papa tiene que hacerlo así, tener estos recursos y en esa oportunidad le preguntaron a don Pedro por las papas nativas y él dijo: "afortunadamente nosotros en todo ese proceso logramos que las papas nativas no fueran incluidas en eso. Primero porque si se le ponen condiciones a un producto que estamos empezando a recuperar pues realmente una o dos generaciones en esperar algo. Entonces puntualmente en el tema nativo de papas ha estado mal.

David: Geográficamente: ya me dijeron que era bueno.

Pablo: pero adicionalmente ventaquemada es un páramo, solamente en ventaquemada pueden ir desde los 3100 mts hasta los 2600 mts. Y los mismos productores tienen esa ventaja, ellos dicen: "cuando está en verano nosotros nos vamos para el páramo porque allá siempre hay agua y cuando hay invierno que no para de llover

pues nos vamos más abajo y ahí sembramos. Entonces esas diferentes alturas los diferencian un montón. Pedro Briceño dice "ventaquemada tiene una condiciones geográficas que otros municipios no tienen". Entonces tienen un factor de éxito tremendo. Dependiendo al clima.

David: Y las vías están bien?

Yo yendo y viniendo me demoro 4 horas y eso no es nada.

David: Y entre ellos, ellos están cerca geográficamente?

Si, ventaquemada está por veredas entonces son como nueve veredas y digamos que si está cerca u centro de acopio y el centro del pueblo está cerca también. Además las vías de acceso están bien. Cuando nosotros subimos las tres veces las vías han estado bien.

David: Cuáles son las variedades nativas que se están comercializando?

Las variedades nativas ahorita son dos pero en el banco de corpoica son como 77 -79 variedades. Esas semillas las tienen ellos y están haciendo sus estudios.

Alejandro: lo que pasa es que hay dos variedades ya con volúmenes ya de producción y hay otras tres ya en camino que están cerca de alcanzar volúmenes interesantes. Y hay otras siete ocho que se están entregando a productores para que las reproduzcan y alcanzar más volúmenes.

David: Uds. como saben que los clientes desean estas papas?

Pablo: entonces cuando uno entrega estas papas le dicen a uno, oiga "estas papas las quiere todo el mundo" entonces uno se da cuenta estas papas si las necesita la gente. Por ejemplo si nosotros tenemos reuniones sociales y si tenemos llevamos las papas y las hacemos degustar, entonces nos damos cuenta que a la gente si las quiere.

David: Demográficamente cree que los agricultores quieran cambiar de profesión o migrar para hacer otras cosas?

Pues ellos están preocupados por la mano de obra del campo, muchos de sus hijos y la gente joven se van para las ciudades donde van a conseguir un puesto de celador o así. Y ellos están preocupados por eso. Entonces ellos nos están diciendo que los ayudemos a involucrar a sus hijos del cooperativo que se involucren. Entonces está en un plan hacer que ellos se involucren y que se queden en el campo y que les guste.

David: Que tan importante ha sido para ustedes acompañamiento con los agricultores?

Pablo: es muy crítico. Porque digamos que ahorita hay mucha conciencia de primero de comida sana y segundo de comercio justo, y de comprarle directamente al productor. Entonces es demasiado critico estar acompañado de los productores, por que los clientes están seguros de que no somos un intermediario que está explotando y que le está dando en la cabeza al productor y ganándose unos márgenes altísimos. En el sector de las bebidas y de los alimentos se manejan márgenes muy buenos. y ud se va a dar cuenta que yendo a un buen restaurante donde le cobran por una porción de papa le pueden cobrar 10 mil pesos cuando ud sabe q una libra la puede comprar, en Carulla a 3mil pesos. Entonces ud dice "pero a donde se fue el resto?". Depende del restaurante, pero si ud va a Harry ud ve esa infraestructura y el servicio, claro esos 7 mil pesos vale pagarle a todos los empleados. Entonces eso se justifica. Y se lo hemos hecho saber también a los agricultores. Ellos lo primero que miran es a como están vendiendo la papas que ellos les vendieron.

Entonces yo los bajo de esa nube de que piensan que pueden subirle el precio a sus productos, diciéndoles mire lo que vale aquí los servicios públicos, todo. Y se sensibilizan ambas partes que son muy bueno.

David: Y en la parte de entrenamiento?

Nosotros no tenemos las posibilidades para darles algún tipo de entrenamiento, en el tema de producción. Primero porque ellos saben y conocen su tierra, su suelo y su todo y nosotros estamos seguros por lo que ellos nos cuentan que ellos usan las buenas practicas. Que no usan nada de herbicidas nada de químicos que pueda afectar la salud de los consumidores en este proceso productivo.

Y las ayudas de las organizaciones gubernamentales o distritales o nacionales todavía no los hemos empezado a atar esos dos cabos. Como el Sena o corpoica tienen programas de acompañamiento a productores, para que les ayuden a ellos en cómo están organizados, como deben hacer los procesos productivos de una manera más eficiente.

David: YO hablaba con el PBA y me decían que CORPOICA está involucrado en el proceso de generación de semillas y por eso yo pensé que de pronto ellos también estaban involucrados en la parte productiva,

Ellos lo están haciendo directamente no a través de nosotros. Algunas veces les va bien y otras les va mal. Eso realmente se lo puede confirmar pedro Briceño.

David: Que tan crítico considera factores como la calidad, la inocuidad del producto que sea sano eso afecta el proceso?

Si lo afecta mucho. Yo al inicio me quede con mucha papa dañada aquí. Y se los dije: estamos perdiendo plata en la parte productiva y en la comercial por que los clientes no nos los están recibiendo. Entonces tenemos que ponernos muy serios con ese tema de la calidad. Que es supremamente crítico, primero porque los restaurantes están acostumbrados a manejar productos de muy buena calidad y por los tamaños. Entonces hay unos que quieren la papa de 6 cm de diámetro, con 150 gr de peso y la necesitan así por que los platos están estandarizados. Como en la biferia o en Harry o en el grupo atakami q son supremamente celosos y tienen todo por exigir. Y eso se le comunica a los agricultura. Para que lo hagan desde allá y así ahorrarnos plata.

David: Y que tan críticos son los volúmenes?

En los volúmenes de los restaurantes, no se ve un bran variación. Eso va llevado de acuerdo a una estacionalidad que tiene el mercado, dependiendo de la época del año. Eso pasa en los periodos de vacaciones en junio y en diciembre y ellos tienen que ir afianzando el producto en el cliente y tener la confianza que eso si se va a mantener. Yo creo que en eso se nos vamos a demorar como unos dos años mientras los restaurantes digan "papas nativas de las diferentes variedades que hay en un menú, mientras ellos hacen pruebas de cocina y se aseguran que este eso en el mercado y no se pongan a poner una papa que no va a estar después. Entonces el tema los volúmenes es muy despacio pero va en ascenso.

David: Y tienen problemas cumpliendo volúmenes?

No porque como es un producto nuevo los restaurantes van suave. Y yo también en la conversación con el cliente yo les digo: "yo les puede garantizar 5 kilos" si me dicen 10, bueno diez está bien. Pero no me ha llegado el que me diga oiga para ya necesito X número de bultos.

David: Juan Antonio me decía que en su caso a veces esta y a veces no...

Pero es el que el caso de él es distinto por las características que tienen sus pedidos. Por qué nosotros estamos innovando con una variedad que no está estandarizada y que no se sabe cómo va a salir, bien. Entonces algunas veces puede salir grande, pero la de los días siguientes no sale así. Los otros clientes si la piden p mediana o pequeñita. Entonces no ha habido problema.

David: Cuáles son los requerimientos de calidad?

Ellos piden primero el tema del color, que sea un color que se pueda mostrar, con morado y vetas y eso. El tamaño y el tiempo de cosecha, que por mucho no la hayan cosechada más de una semana. Por qué cambia su color, le empiezan a salir tallos o por que se ablanda.

David: Como es la logística, quien tiene los camiones o como es el proceso?

En este momento ninguno... nos damos mañas. Es decir, cuando ellos tienen algún evento o tienen algún conocido que va a Bogotá me mandan la papa. Ese es el transporte de ventaquemada a Bogotá. Aquí dependiendo de los volúmenes yo cojo mi carro, o alquilo una camioneta o saco un carro prestado o lo que haya, siempre y cuando se acomode a los volúmenes que hay que repartir. En este tema no tenemos nada propio, y si está considerado tener algo propio. Por temas de cumplir con compromisos.

David: Tiene alguno problema de sanidad por este transporte?

No, por ahora no. por qué no se transporta ningún producto procesado. Y no se necesita cadena de frio. Y no conocemos ningún requerimiento de ley para eso.

Los transportamos en canastas para que tenga un manejo mejor. Nosotros siempre la entregamos en costalitos chiquitos de 5 a diez kilos o en canastillas.

David: Considera el transporte o la logística un factor crítico?

Sí, es supremamente crítico. En el análisis de costos que hicimos al principio es una de las variables más costosas. Y más aquí en Bogotá por que también tiene muchos costos ocultos, digamos que demográficamente los restaurantes están muy dispersos. Entonces le cuesta mucho a uno llevar 10 kilos a Usaquén y llevar después 10 kilos a la macarena el mismo día. Por qué se tienen que recorrer toda la ciudad y entre las dos no suman más de 50 mil pesos. Nosotros ahorita estamos haciendo ese esfuerzo por que estamos abriendo mercado, dando a conocer el producto.

David: entonces la relación costo-volumen- transporte es complicado?

Pablo: si es complicado, muy complicado. Y lo q le decía la vez pasada todos nuestros proveedores entregan más de un producto y nosotros solo uno, ósea que tenemos una ventaja competitiva. Ósea que ellos llevan un camión lleno de distintos productos y se lo llevan a distintos restaurantes. Entonces tienen un margen con el que pueden jugar fácilmente y pueden dar unos precios mejores.

David: Que costo afecta más el de ventaquemada-Bogotá o el de Bogotá-restaurantes?

El de Bogotá-restaurantes. Porque el de ventaquemada-Bogotá se soluciona con un transporte donde se pueden llevar 20 bultos y ahí es mucho más fácil conseguir un transporte para eso. Pero en Bogotá, se reparten de a 5 o 10 kilos a diferentes puntos.

David: Que tan crítico es trabajar con asociaciones y cooperativas?

Pues mire trabajar con ellos ha sido bien difícil. Porque son pequeños productores que viven del día a día y están organizados en cooperativas como para recibir beneficios y entonces ellos se agruparon porque los beneficios que tiene una cooperativa son muy distintos a los que tiene una empresa privada. y organizarlos como para que tengan una producción estable ha sido bien complicado y más con un producto tan volátil como la papa, en temas como de producción como de precios, entonces muchas veces ellos venden a través de la cooperativa y muchas venden ellos directamente. Entonces pasa que a veces uno les dice "bueno y esta papa que paso?" ellos dicen: "no, yo ya la vendí" pablo "por qué no la vendió por la cooperativa?" dicen: no yo la vendí directamente.

David: Pero también hay compradores para la papa nativa o la mandan con la papa normal?

Ellos llevan mucho tiempo donde la papa la mezcla con las variedades tradicionales y no las venden como nativas porque las personas no las conocen y no las compran, las personas dicen "están dañadas". Y hay unas variedades que se pueden camuflar con las normales.

La mayoría de papas se ven normales. Lo que las hace nativas es por ejemplo la flor, el tema del color en la carne de la papa y hay diferentes cosas que las hacen nativas.

David: Cree que el desconocimiento en los agricultores de los circuitos cortos de abastecimiento es crítico?

Si ese miedo ellos lo tienen y lo hemos venido trabajando con ellos. A que me refiero: al principio yo era el único que compraba esas papas, pero muchas veces mi capacidad de compra estuvo por debajo de la producción, entonces nosotros también les dijimos "ud también pueden encontrar otros mercados no solamente en Bogotá pero también en Boyacá. Entonces han aprendido un poco el tema también de diversificar su portafolio de clientes, de la mano con nosotros. Entonces si algunas veces les da miedo nosotros se lo ayudamos a eliminar.

David: Y esto ha sido crítico?

si ha sido crítico por que dejan de sembrar entonces nos hemos quedado algunas semanas con poquita papa que no alcanza a cubrir todo lo que hemos abierto en el mercado y nos pasa lo contrario, vienen a Bogotá y se emocionan y producen mucha papa que no sabemos ni qué hacer con todo eso. Y nosotros queremos buscar clientes de continuidad y no de oportunidad. Clientes que consumas durante todo el año la papa no solo de una vez y ya. Queremos generar una estabilidad para el consumo de las papas.

David: Existe alguna barrera cultural que dificulte el proceso?

Si las hay en dos partes de la cadena primero en el productor pues por el mercado no por la papa. Porque ellos conocen la papa de toda la vida desde sus ancestros, el miedo de ellos es que no hay quien se la compre. Entonces eso desestimula la siembra.

Y la falta del conocimiento del comprador precisamente por lo que hablábamos ahorita, una papa morada ud piensa que está dañada, pero no sabe que eso morado son antioxidantes que es algo bueno de la papa en vez de ser algo negativo.

Entonces las barreras productivas las estamos superando, y las del consumidor gracias al boom gastronómico de aquí de Bogotá muchos cocineros están pidiendo cosas nuevas, y no realmente nuevas sino por ejemplo "nativas" por qué quieren recuperar cosas y lo estamos logrando.

David: Cree que estas barreras son críticas?

No, en gran medida, porque el acceso al mercado eso poco a poco se está dando.

David: La habilidad de los actores principales de atender las necesidades del consumidor se está llevando a cabo? los restaurantes se están dando cuenta de esto?

Mire los consumidores todavía no, porque realmente si ud se quiere comer una causa no le interesa si la papa de adentro es una papa nativa o no. lo que más le importa es que sepa bien, entonces digamos que el consumidor no le está dando tanta importancia a eso. Pero la importancia que le ve es en ver productos novedosos apetecibles y no tanto de quien se está beneficiando detrás de eso que se come.

Los restaurantes están en ese proceso de generar nuevos platos para los clientes se preocupan de que sus platos sean de buena calidad y que sean comprados directamente del productor. Entonces como que esa conciencia está empezando directamente del restaurante.

David: como yo lo veo no es tanto que un restaurante vea que los consumidores quieren cierto la papa, es más como que por iniciativa propia lo hacen, es así?

Pablo: si, totalmente de acuerdo. No digo que no haya consumidores que lo quieran por que ya hay más personas que las quieren por temas de salud, de variedad, y que quieran apoyar al agricultor.

David: La motivación de productores y restaurantes como se mantiene? Es crítico?

Teniendo un contacto frecuente de las dos partes. Eso es muy crítico.

Digamos que lo restaurantes me preguntan ud va y visita a los restaurantes y los chefs? y yo les dije que sí que siempre iba a ver como estaba el producto y me preguntaron que si también iba con los campesinos; y si cada vez que ellos están aquí voy con ellos a los restaurantes para que ellos vean como está el proceso de su papa. Entonces eso es supremamente crítico. Y los restaurantes saben que pablo y pedro trabajan juntos y son los que llevan las papas.

David: Que tan crítico ha sido reconocer el valor en estos productos?

Ha sido súper crítico por que ha sido el diferencial de las papas, es decir mire que esta es una papa milenaria que siempre ha existido, muchas personas dicen "uy de donde se sacaron esa papa es nueva, quien la produjo" no es una papa que siempre ha existido. entonces eso es como parte del speech de darle el valor a la papa y todas sus características, papas que son de una producción amigable, que son papas milenarias, que son papas que tienen otras propiedades diferentes a las tradicionales que no han sido modificadas genéticamente en ninguna de sus propiedades y se empieza a despertar la conciencia de "uy y toda esa papa que me he venido comiendo, eso que? no tengo ni idea! todo eso que le han metido para que sean más productivas, para que sean más resistentes a las plagas, seguramente sí!" entonces uno le empieza a creer más a estas papas, a admirarlas a valorarlas más. Entonces si ha sido súper crítico como la historia y las propiedades de ella.

David: Cree que tener este tipo de papas es un tipo de ventaja competitiva?

Si, por que como lo haceos y lo que queremos proyectar es que sea un producto asequible a diferente cliente, y adicionalmente esta toda la historia y el impacto social que estamos haciendo. Y que si le queremos poner capitalismo a esto, las papas nativas es una llave para entrar con las papas tradicionales. Y también está el otro frente que es la de agregar otro paso a la cadena que es el de procesamiento, hacerlas encurtidas, chips y darles todo el valor que ud quiera.

David: Las características internas de la papa esas son críticas?

Si, o si no sería igual.

David: La tenencia de tierras y de insumos de producción es crítico para la cadena?

Digamos que ahorita estamos trabajando con productores que tienen sus propias tierras y tienen sus tierras en diferentes altitudes que dependiendo la temporada pueden cambiar de ubicaciones para la producción. No ha sido crítico.

En el tema de insumos no me he visto afectado por eso y yo diría que como los insumos los reciben del Ica o de las corporaciones, no sé qué tan crítico sea para ellos, pero yo diría que hasta cierto punto puede ser crítico que les falte algún insumo.

Pero eso se lo puede preguntar a Pedro o a Abelardo.

David: Entonces ha sido crítico?

Si ud lo dice para siendo el operador, no. siempre es mejor trabajar con tierras propias.

David: La importancia de un fundador o una cabeza ha sido crítica?

Nosotros hemos sido como una cabeza no han habido otros sectores que se hayan preocupado por la recuperación de estas variedades. Ante el gobierno estaba fedepapa, ellos se preocupan por la papa pero no le han tirado a esto. Y así como pasa con la papa pasa con muchos más productos. Entonces digamos que si ha sido bastante importante que nosotros hayamos tomado el timón de ese sector y darles como la posición que se merecen. Porque si no lo hace el sector privado realmente es muy complicado, por q el público tiene muchas más cosas en que preocuparse. Si no se hace así, es complicado llegar a tener los resultados que se quieren a corto y largo plazo.

David: Y por ejemplo pedro él también se ve como un líder q tan importante ha sido la labor de el?

Pues mire la labor de pedro en el tema de las nativas a ha sido supremamente importante; porque ha sido como el líder que se ha mostrado y que se ha preocupado por mantener estas variedades. El hace un trabajo operativo que es muy desgastante, él va y le hace visita a todos los que cultivan semilla y mira cómo están los cultivan y va y escoge las papas que vamos a traer aquí a Bogotá. Siempre en todas sus reuniones sociales, el siempre sacas sus papas por más que él sabe que esas papas nativas no le generan ahorita el ingreso que si le generan las otras papas. Por qué realmente el negocio en la papa es de volumen y las otras variedades manejan unos volúmenes mucho más atractivos y los márgenes son muy buenos, pero él ha sido el abanderado y ha sido un aliado súper importante y queremos que no solo sea pedro Briceño. Queremos involucrar a toda la comunidad. Lo único es que allá él ha sido el único perseverante que le ha creído a eso. Hay otros que están entusiasmados pero no tanto como pedro. La idea es que toda la comunidad se empodere y no solo pedro.

David: Las habilidades de marketing y de post cosechan que tan crítico es?

Lo de marketing, es bien crítico pero aún no lo hemos explotado, porque queremos estar más maduros en el tema de la papa nativa y crear expectativas que después no se puedan cumplir. Porque nos hemos dado cuenta que la papa nativa es un producto que la gente va a admirar y va a empezar y exigir y más con toda la historia que llevan que es que son recuperadas y son traídas directamente del productor. Y eso los productores lo pueden hacer pero no lo pueden hacer al alcance que genere un buen impacto del negocio a nivel regional o municipal. Nosotros podemos tener un alcance nacional o internacional con todo lo que tenemos aquí en Bogotá. Y en el tema de la post cosecha va en el tema más del producto que ha sido cosechado, de la manipulación de la entrega

y nosotros somos directamente los responsables ellos se preocupan por ponerlo aquí en Bogotá en buenas condiciones y nosotros lo transportamos también en buenas condiciones. También es crítico.

David: Los costos de producción son críticos?

Son iguales a los de la papa tradicional, eso también se le puede preguntar a don Pedro y a ellos. Pero yo creo que estas papas no necesitan de tantos insumos como las otras, por el tema de riego de productividad, como por ejemplo si con la papa nativa produce 20 bultos y con la normal 60 bultos no va a necesitar tanta mano de obra y en riego no hay ninguna diferencia pero mejor pregúnteselo a don Pedro.

David: Hay otra cosa crítica?

Desde mi punto de vista no, pero desde el punto de vista del agricultor sí. De pronto el acceso a los recursos. El tema de los recursos públicos ha sido muy complicado. Tanto privado como público. Eso ha sido un tema crítico que lo ha dificultado si ellos tuvieran acceso a eso pudieran haber hecho unos avances mucho mejores.

### **Entrevista: Pedro Briceño- COPABOY, COINPAVEN**

David: Que tal el trabajo en Copaboy?

Pues bien ahí vamos... pues mi trabajo es más que todo el de investigación de mercados. Entonces todos los agricultores se dedican a eso yo también produzco soy un asociado pero también hago la parte comercial, y eso es de todas las papas, no solamente de las nativas si no de todas. Nosotros con las nativas entramos y fue como la puerta para que nos compraran las otras papas las tradicionales. Porque alguna vez yo lleve a los restaurantes, las papas normales, pastusa, sabanera y criolla y ellos dijeron "no gracias ya tenemos proveedores. Entonces supimos que había que innovar. Entonces ahí llegamos con las nativas y fue como siempre hemos dicho. "llegamos en una mano con las nativas y en la otra las papas comunes". Primero les llevamos nativas y cuando ya las cocinan les llevamos de las otras. Ya había confianza. Y pues todavía falta mucho y Bogotá tiene muchos restaurantes que pueden querer esa papa. A través de Pablo hemos logrado que el también habrá muchos mercados, somos una alianza muy importante.

David: Cual fue el proceso para adoptar las papas nativas?

Esto fue una idea que nació con unos pocos en Ventaquemada. Entonces nosotros empezamos a recordar, sobre cuales eran todas las papas que comíamos cuando éramos pequeños, que nuestros padres cultivaban. Entonces dijimos "hay que rescatarlas" porque nosotros ya las conocíamos y nos dimos cuenta que eran deliciosas. Entonces al ver la amenaza de los Tics y al ver que las otras variedades estaban saliendo, dijimos "no nos podemos quedar quietos" si nos quedamos quietos y esperando que el gobierno nos dé y nunca nos quiere dar entonces estamos perdidos.

E innovar no cuesta plata, cuesta plata cuando empieza a montar la marca, pero antes no. entonces conseguir amigos no cuesta, en manos del gobierno costaría miles de millones, en las manos de los campesinos no cuesta nada. Entonces, a través de Coinpaven donde era gerente yo, comenzamos a montar la idea y luego a con Copaboy cuando pase a ser el gerente seguimos con la idea y luego ya creció y Ventaquemada es el pionero y ya nos hemos abierto a otros municipios.

Y ya así fue. Yo manejo Copaboy con sus 12 organizaciones. En cada municipio hay papas nativas y todas son diferentes. Nosotros hablamos con los agricultores y les decimos que quien tiene variedades nativas, les

decimos que las guarden y nosotros como coinpaven venimos aquí a Bogotá y las vendemos a los restaurantes. Que son los aliados más importantes y ellos hacen las pruebas.

Nosotros les damos la papa a cualquier restaurante a la cigalle, a atakami y les digo pruébenlas y díganme para que les sirva...

David: Hace cuando empezó? y con los restaurantes?

La idea nació en el 2008 y con los restaurantes nació desde los días del paro. Cuando todos estaban allá echando papa, que yo también fui me dije "y yo que hago aquí, pensemos a ver que hacemos" en esos días llegaban algunas llamadas y correos de soporte "señores copaboy estamos con ustedes" tonces yo le dije a uno de los chefs que me llamo, la única forma en la que ud nos puede colaborar es que nos compren el producto "y me dijeron que si, que apenas pase el paro ellos me compraban. Y así fue después del paro fui y me abrieron las puertas.

David: Y quien fue el primer restaurante?

La cigalle, François Cornellis y luego fue la biferia, luego fue abasto. Y nuestra estrategia es que los chefs de os restaurantes vayan a las fincas, vayan miren la papa, hablen con los agricultores, para crear confiabilidad y después ellos nos invitan aquí. Abelardo tal vez le conto que fuimos a atakami, almorzamos todos y los atendimos como ellos nos atendieron a nosotros allá. Entonces todo eso fue muy importante.

David: Pero y cuál fue el objetivo cuando inicio la cadena?

Bueno, nosotros dijimos somos un potencial en Boyacá que son Boyacá y sus organizaciones. De pronto si empieza una sola queda por el camino. Pero ya al tener un grupo de empresas de base pues con ellos si se puede trabajar. Porque son distintos climas, productos terrenos, culturas, y cada cultura es diferente en cada municipio. Entonces no era sino buscar quienes tenían las papas nativas por que la tradición en Boyacá es que cada agricultor tiene su propia papa y la cuida mucho. Cultiva tres o dos surcos para su autoconsumo, pero cuando le dicen: "esta papa sirva para el consumos" pues a producirla.

La pacha negra por ejemplo, la gente acostumbraba a sembrar tres matas, y ella mantenía ahí, entonces cuando ya le vimos el potencial gastronómico les dijimos " buenos esta papa se la compramos si la siembran"

Ahora cada papa que tenemos es una historia, cada papa tiene una historia. Por ejemplo la pacha negra: el nombre se la dieron los agricultores y le tenían otros nombres. Pero esta papa es de dos municipios ventaquemada y colon. En ventaquemada ahí como una esquina en donde todos los municipios se juntan y en ese sector se lo llaman tierra negra. Ahí es donde se describió la pacha negra. Entonces un agricultor dijo metámosle un nombre nativo original entonces salió de pensar en la pacha mama (madre tierra). Otro señor cultivaba mucho una papa y solo la tenía el su apellido era guarin y ala papa e pusieron guarina. Estos son nombres que le dio la gente y eso tiene un valor. No son nombres científicos como el resto.

David: Y como sabe ud que se han cumplido esos objetivos?

Al inicio no sabíamos que los objetivos eran estos, nosotros lo empezamos a hacer fue como por hobby. Muchos se burlaban de nosotros. Pero después de eso nos metimos a los restaurantes y ya no fue tanto de hobby. Ahora ya la producción no alcanza.

Lo que pasa es que son papas que son papas que producen menos que las otras, y eso es lo que ha desanimado mucho a los agricultores. El negocio era para todos el que lo cogió lo cogió y el que lo dejó lo dejó. Esto es una cosa de visión de largo plazo, si yo soy solo oportunismo, no sirve.

Esto puede pasar que llegue gente que empiece también a producir la papa. Pero es que nosotros lo tenemos manejado cuidadosamente.

Yo una vez le repartí como 200 kg de papa para que la gente la conociera y hasta me toco enviarlas por servientrega. Por qué Alejandro las necesitaba para un evento como 10 kilos.

Y nosotros tenemos unos aliados que son Alejandro y pablo que han sido muy críticos en este proceso y también lo restaurantes que siempre nos apoyado. Por ejemplo François ha sido como un papa para nosotros él nos ha prestado su restaurante para eventos y todo.

A mí no me interesan como copaboy los almacenes de cadena, y trabajamos con ellos y ya perdimos plata. Por ahí no es, es por el lado de los restaurantes.

Ahorita el pequeño productor está de moda y la comida sana que es lo que el consumidor quiere también lo da el pequeño productor. Por qué el pequeño agricultor trabaja con conciencia, mire mi granito de arena es influir en la disminución de químicos al máximo y no dejarse lavar el cerebro por la multinacionales. Porque uno con los años que lleva trabajando aquí sabe que es lo que hay que hacer. Entonces si a uno le dicen " la papa no engrueso; metámosle una hormona o algo" tonces uno ya sabe no! aquí la papa es natural. Que si yo le vendo a ud la papa le estoy vendiendo mi nombre mi apellido y mi empresa. Cuando yo le digo a los agricultores cuando ud este seleccionando la papa, selecciónela no pensando en su bolsillo, porque si uno llega al consumidor y le gusta ellos le aumentan lo que uno recibe, en cambio si uno es bruto, y lo vende con mala calidad, le va bien un día pero al otro ya no. entonces nosotros lo que estamos haciendo es tratar de erradicar los herbicidas, porque eso es letal.

David: Pero ud como sabe que esos objetivos los que me comento se han cumplido?

Cuando empezamos, solo vendíamos a los amigos pero después nos planteamos objetivos y metas y dijimos: UE las papas no llegaran al mercado común, cuando lleguen a el mercado común de una plaza se daña el negocio, por que allá el intermediario maneja como quiere.

Uno de los objetivos es mercados especializados,

A la gran industria no, porque nos quitan el negocio, ellos tienen mucha plata y pueden ofrecerles plata a los agricultores, allá eso paso en el Perú y en el Ecuador.

Que la papa nativa llevara un precio con valor agregado, que no fuera a competir con las otras y por qué perdería su valor. Y esas metas se han cumplido.

Uno era llegar a donde los mejores restaurantes del país y se está cumpliendo.

David: En teoría también esta darle como un mejor ingreso a los agricultores que las producen?

Si, también y es que tras de eso, se nos están vendiendo las otras variedades. Directamente y esto que nosotros hacemos de vender las papas directamente en mercados especializados como los restaurantes eso no lo hace ninguno, solo Coinpaven y copaboy. Por qué tenemos la meta de estar en los mejores sitios. Si uno la lleva a abasto se la pagan a lo más barato.

David: Y dar a conocer la papa a nivel nacional es también otro objetivo, ud cree que se está haciendo?

Si claro.

David: Y los ha cumplido?

Sí, sí.

David: Y como lo sabe?

Hay gente que uno lo piensa y llama lo que le digo un canal de televisión me llamo, me llamo un chef de Cartagena, también gente que les gusta la comida sana, como también llaman unos que quieren dañar el negocio. Me llaman a comprarme semilla y yo no! por que tienen otro tipo de intenciones.

Nosotros estamos hablando con pablo y con Alejandro y sabemos que el negocio la pueden dañar. También si compran papa en un mercado y la cogen para cultivo pues... eso puede pasar.

En este momento estamos patentando la papa y para cuando el negocio se dañe ya tenemos un paso adelante que es la industrialización. Para Colombia y después para el exterior.

David: Y ud cuales Cree que son los objetivos de la cadena grande?

Esto en el gobierno esto no existe. Esto para el gobierno esto no existe. Esto para ellos es de pobres y para nosotros es de ricos. Esto es una investigación y la tenemos mejorar.

También están hacen parte de los objetivos eso, darlos a conocer a conocer y ayudar a mejorar los ingresos de los agricultores. Por ejemplo aquí en Bogotá ya los conocen cuando ven una papa nativa dicen copaboy. Pedro.

Las papas nos han dado reconocimiento nacional e internacional en países andinos. Como Perú y Bolivia

David: Y ud cree que se han cumplido?

Si, se han cumplido

David: Y teniendo en cuenta que eso son esas cosas que siempre se les tiene que tener cuidado cuales son los factores de éxito de la cadena?

La industrialización, donde logros ese objetivo sería lo máximo.

Y para que la cadena este ahorita en donde está, para habersele dado a conocer a los restaurantes a los agricultores que les den su plata cuales han sido los factores de éxito?

Que paguen, que paguen bien. Lo importante es mantener la calidad y puntualidad, porque para ellos es muy costoso meter en una carta de un restaurante un plato y ellos sirven pescado, carne pollo o lo que sea con papas nativas y si uno no les cumple, es grave. Esa es una de las amenazas que tenemos, si no hay continuidad, en la producción no habría continuidad en la comercialización y los restaurantes no lo comprarían. Ese es con lo que tenemos que tener más cuidado.

David: Y por qué no se está produciendo al nivel que se necesita?

Porque esto ha sido un proceso, digamos, estaban comprando poquito y de un momento a otro llego y pum creció de que le vendiéramos a un restaurante 2 bultos y ahora quiere 10.

Por ejemplo en estos días un restaurante le dimo 15 bultos y eso fue la producción de un lote de una persona. Entonces cuando eso nos dicen se nos van quedando vacíos. Y para eso necesitamos más productores y más credibilidad de los agricultores, porque somos poquitos los que estamos. Y muestras se meten seguimos nosotros aumentando la producción y por ejemplo yo tengo por ahí tres lotes en distintos tiempos. Ahí en venta quemado somos 15 productores.

David: Ud cree que las políticas públicas han sido importante? Le han dado un apoyo, o ha sido crítico para que estén donde estén ahorita?

No, la única entidad del gobierno que creyó en esto y que nos ha apoya fue corpoica, pero la persona que antes trabajaba con nosotros de allá, lo remplazaron por otro que ya no trabaja de la misma forma y tenemos ahí como un choque con ellos, y quiere meterle la mano a esto y nosotros no en la forma en la que él quiere. Es que son el gobierno, nada andamos bravos, ese gobierno no sale con nada.

David: Cree que ha sido crítico?

Ha sido algo pero no mucho. Eso de cambiar a la persona que estaba nos descuadra todo.

David: Y ud cree que las vías o la infraestructura vial han sido importante?

Mire pues afortunadamente estamos en una zona a una hora de Bogotá. Por ese lado es una fortaleza estar en Boyacá. Entonces digamos que para la comercialización ha sido buena, aunque algunas veces son los costos de transportes han sido altos, por el costo del combustible, ha sido muy bueno. En Perú tienen la desventaja de que las papas nativas están en zonas muy alejadas de lima y es difícil llevarlas.

Vamos a montar la tienda de la papa en Tunja, donde vamos a vender las papas de todo tipo. En fresco y precocidad y en chip.

David: Y ud cree que la geografía y el clima han sido importante para la cadena?

Pues en ventaquemada hay un microclima muy bueno, que no todo Boyacá tiene. El suelo es bueno, no hace falta el agua, y estamos muy cerca a Bogotá. Y el páramo, para llegar es fácil.

Nosotros, trabajamos una agricultura limpia, no es orgánica, ni biológica. Sin excesos y con cuidado del medio ambiente y el cuidado de la gente.

David: Y la dispersión geográfica de los agricultores ha afectado a la cadena?

No, allá son la mayoría minifundistas y están relativamente cerca

David: Y el clima es crítico para la cadena?

Pues la lluvia nos ha afectado un poco, pero es mejor que llueva a que haga sol es peor el verano. Se aumentan los costos de producción por las enfermedades pero es pasable. Ósea que el clima está bien.

David: Uds. antes se dieron cuenta de que los clientes querían la papa o fue más como iniciativa de los restaurantes y Uds.?

La verdad es que nosotros locamente nos metimos al cuento. Sin preguntar, a ninguno pero a cada uno que se las vendíamos les contábamos la historia y les gustaba y después se las ofrecimos y les mostramos los colores

David: Y cree que la adaptación a lo que los restaurantes querían ha sido crítico?

Sí, claro. Ellos le piden a uno continuidad, puntualidad y calidad porque para ellos es muy difícil meter un producto en la carta y después decirle al cliente “no está”. Ellos no pueden decir eso.

David: Y ud cree que la competencia con las papas convencionales es grande con respecto al agricultor y al restaurante ha sido crítico?

Si ha sido critico porque, en la producción de las más baja pero tiene una fortaleza y es que con las nativas no importa si los precios de las otras suben o bajan estas se mantienen con el precio.

David: Y con los restaurantes?

Las papas nativas son una fortaleza porque ellos cada día que pasa ellos tienen que innovar y si no innovan pierden, y la papa nativa es una innovación, ósea que es un valor agregado para ellos.

David: Y ud cree que los agricultores están decidiendo irse del trabajo a las ciudades para hacer otras cosas? ha sido critico o no mucho?

Más que todo el joven, el campo se queda solo porque no hay garantías para los jóvenes, ellos quieren que la plata les llegue rápido y es normal. Entonces cuando no encuentran esa estabilidad se van. Entonces el campo se está quedado con un promedio de edad de 50 años en adelante. Y cuando uno llegue a viejo que va a pasar?

David: Y esto ha afecta a la cadena o no mucho?

Ha afectado mucho, si porque si no hay mano de obra...?

David: Y ud considera que a la cadena la ha afectado que la tierra se use para urbanizar?

No, eso por allá no es común hacer casas o construir, eso más que todo para la papa.

David: Se han tenido entrenamientos y ha sido crítico?

En la forma de producir no se necesita entrenamiento, porque ellos ya saben cómo hacerlo. Pero en la forma de seleccionar para comercializar si toca seguir, en eso si fallamos mucho. Cuando uno le dice a un agricultor necesito la papa así y así, no me cumplen.

David: Y hay algún acompañamiento con los agricultores para la cadena?

Si pues es la conciencia que le hemos inculcado, porque decir que el gobierno nos va a dar acompañamiento y asistencia técnicas, eso no existe.

David: Y que tan importante ha sido mantener la motivación de parte y parte?

En la motivación con los agricultores es el pago, porque es un pago. El restaurante se motiva si uno le lleva calidad. Yo también me puede desmotivar si, la gente no me cumple, porque aquí no hay compromisos existe es calidad. Y si yo tengo calidad mantengo contento al cliente, y él me paga igual cumplido, se vuelven aliados.

Nosotros vamos encontrar de los herbicidas en la maduración, porque afecta mucho la papa, los sabores.

David: Y las visitas de los agricultores aquí y la gente de los restaurantes allá ud considera que hace parte de la motivación o no mucho?

Pues ahorita para los agricultores lo más importante es que le paguen el producto a buen precio, y si se le paga bien él puede mejorar más, pero si se le paga mal a él no le importa.

David: Y trabajar con cooperativas ud cree que ha sido importante o critico?

Si, la gente piensa de otra forma. El que siembra solo siembra por sembrar. Y como dicen ellos "cuando esta barata toca coger bien y cuando esta esta cara hay que hacerles comer lo que no se comieron el sábado" entonces cuando esta cara le echan lo malo.

David: Pero entonces trabajar con cooperativas ha sido crítico o no?

Si, agremiados ayuda mucho. Si yo me voy solo como un productor a buscar un mercado, me van a decir "y Ud. quién es?". pero sí en cambio, uno les dice "no es que yo trabajo en esta cooperativa, donde somos tantos agricultores y estoy asociado a la empresa" ya tenemos más precio.

David: Y Ud. cree que hay factores como el desconocimiento y desconfianza que hayan sido críticos en esta cadena desde el agricultor hasta el restaurante?

Si es que el tradicionalismo es grande, y cambiar eso muchas veces es complicado, y muchas veces los agricultores no se dan cuenta de las ventajas que puede tener este negocio, solo buscan la plata en el momento. Hay gente oportunista, bueno yo le vendo y deme la plata. Cuando quieren trabajar con nosotros desconfían y van y caen con un intermediario y lo roba.

David: Y en la parte de que los restaurantes o clientes digan que no...

No pues nunca ha pasado eso, a todo al que se le nombra dice tráigala.

David: Y Ud. cree que ese oportunismo y que a los restaurantes siempre les interese ha sido critico?

Si, pues el intercambio cultural de cuando los restauranteros van al campo y los agricultores van a los restaurantes, es impresionante, es lo máximo. Eso tiene mucho valor.

David: Aunque yo creo que ya se la respuesta, que tan crítico considera Ud. mantener una calidad adecuada en la papa nativa?

Ahí si como le venía diciendo, eso es muy importante porque los restaurantes se motivan cuando se les dan productos de calidad y así le siguen comprando a uno. Mantener la papa con pocos químicos, buena, sin gusanos son cosas que los restaurantes valoran mucho.

David: Y el manejo de volúmenes y la disponibilidad del producto y tener variedad en el abastecimiento cree que ha afectado a la cadena?

Si, la disponibilidad económica es un poquito pesada con nosotros, porque nosotros trabajamos con pequeños productores y los capitales son muy pequeños. Y la continuidad es que si el agricultor ve que le aseguran el mercado sigue, pero si no hay un mercado asegurado es un problema. Ahorita el mercado está asegurado, lo que no es la producción.

David: Ósea que el manejo de los volúmenes también es crítico?

Si, si también.

David: Y Ud. cree que el transporte es crítico para la cadena?

Si es berraco por que este mercado no es de grandes cantidades, tonces mandar dos bultos de papa y traer una tonelada a Bogotá sale costoso, sale igual traer una tonelada que 10.

Lo que pasa es que paga uno unos precios cuando paga a Bogotá, y vale 200 mil pesos y son veinte bultos, sale a 10 mil pesos bulto. Pero si yo traigo un viaje de 200 bultos me sale a tres mil el bulto. En cambio traer uno solo sale por 200 mil.

David: Y Ud. cree que en cuantos años para que se incremente la producción?

En un año tenemos que producir bastante porque si no se nos acaba el negocio, porque lo restauranteros si dan cuenta que nos sonso continuos y nos sacan. Porque es que para ellos hacer las cartas cuesta mucho, y nosotros los tenemos que proveer de los productos para ellas, porque ellos no le pueden decir al cliente no no hay, papas. El negocio se va para atrás.

David: Y Ud. considera que reconocer el valor de la papa nativa ha sido crítico para que la cadena este aquí y haber tenido éxito?

Yo creo que tener en cuenta que la papa es limpia, que es nativa de las regiones de Boyacá, de pensar que hay pequeños agricultores detrás de ella y además cosas como el color y sus características especiales han hecho que esta cadena este donde este ahorita. Si uno no reconoce estas características sería como tener un producto normal en el mercado.

David: La tenencia de tierras es crítica?

Nosotros somos campesinos sin tierra, que trabajan en arriendos y los que tienen tierras son mínimas partes.

David: Entonces ha afectado la cadena de alguna forma?

Si porque algunas veces no consigue uno arriendos y toca en arriendos.

David: Y los insumos?

Si por ejemplo el abono, ahorita subió el dólar se complicó la cosa.

David: Y sistemas de innovación a Ud. les ha llegado algo de eso, como en la forma de producir?

Los sistemas de innovación ese es nuestro trabajo, todo mi trabajo es innovación. Nosotros todos los días nos la pasamos viendo que es podemos hacer para innovar.

David: Y Ud. cree que ha sido crítico?

Sí, claro es complicado. Y mientras el gobierno se gasta una plata, en unos personajes que son unos zánganos, nosotros investigamos sin plata, que vale mucha plata pero que nunca es valorada.

David: Ud. cree que a Uds. los agricultores les han llegado y han podido tener buena información, que les sirva para lo que necesitan para la producción y comercialización?

Pues mire, como le decía, los agricultores no necesitamos que nos digan como cultivar, eso ya lo sabemos hacer y lo hacemos bien. Y en la parte de comercialización estamos pablo y yo que lo hacemos bien y hacemos que aparezcan más mercados, siempre estamos pendientes de eso, que es bien importante.

David: Y Ud. cree que ha sido crítico?

La parte de la comercialización si ha sido muy importante.

David: E información de este tipo pero sobre las personas que compran las papas, como que quieren y que van a querer Uds. la han tenido?

Digamos que uno siempre está pendiente de eso, de que es lo que nos dicen y que quieren los restaurantes, eso lo hacemos pablo y yo, para saber que les tenemos que entregar, que en que se van interesando cada vez más.

David: Y Ud. cree que ha sido crítico?

Si! No ve que sin eso no sabríamos cuanto o que vender

David: Y Ud. quien cree que fue el fundador de la idea?

Pues yo si dejo que lo digan los demás.

Si mucho dicen que fue Ud., muchos dicen que ha sido un trabajo en conjunto de todos, pero pedro ha sido al que ha estado ahí siempre dándole y esta con los agricultores y esta con la parte de los restaurantes.

David: Ud. cree que su trabajo ha sido crítico?

Sí, yo me siento satisfecho. Yo he hecho la investigación, me he esmerado por irme hasta un municipio X o Y a buscar una variedad... yo me voy y la traigo. Y el principal banco de conservación lo tengo en mi finca. Y cuando alguien quiere cultivar yo le digo mire aquí hay semillas, hágale.

David: Y la labor de mercadeo, la post-cosecha, de ventas y de hacer contactos, amigos y moverse? Ud. cree que ha sido importante?

Si aquí son pedro y pablo de la mano. Si, lo de ir a presentarnos, buscar clientes, ir ferias y toda esa labor es muy importante.

David: Y la post-cosecha ha sido crítica para la cadena?

Si, traer los productos en buen estado hasta Bogotá y después hasta los clientes es supremamente importante.

David: Que tan importante cree que ha sido crear nuevos productos?

Pues no mucho porque todo lo que Ud. le ve a la papa todo son antioxidantes y todo es valor agregado de ella, entonces no ha sido critico conseguirles mercado porque es fácil con esta papa, siempre van a preferir la papa nativa.

David: Ud. cree que esto se ha desarrollado con un proceso a paso a paso?

Pues es que si, va lento pero esos pasos que hemos dado los hemos dado bien.

David: Y Ud. cree que eso ha sido crítico?

Si, a nosotros nos gustaría que toda la gente supiera nuestro proceso. Corpoica nos apoyó en el proceso como 7 años atrás, en lo de la producción y ellos quieren que nosotros le sigamos dando las gracias por todo...

David: Ud. cree que nos faltó algo que haya sido crítico?

Yo creo que lo más importante es que la gente de las ciudades valore el trabajo del campesino y que por ejemplo cuando un campesino este vendiendo sus productos en un mercado campesino que la gente va y le compre con más agrado. Porque es darle la plata directamente en las manos de eso productor. No un

intermediario que se llena de plata a costillas de al agricultor. Tonces yo creo que el día que eso pase ahí eso va a ser un éxito.

### **Entrevista: Abelardo Méndez- Agricultor**

David: Como empezó ese proceso con la papa nativa?

Lo que pasa es que esa papa nadie la compra o muy barata. Entonces estaba por ahí y uno la dejaba, los abuelos la tenían por ahí para la casa para consumo. .

David: Y como le ha ido?

Pues sí, más o menos por lo que el precio es firme. En cambio la otra antes estuvo a 180 y ahorita está a 20 mil. Entonces el precio es loco.

David: Pero cual es más difícil de cultivar?

La nativa, porque tiene más gasto. Por eso es que esas papas algunas veces se quedan. Porque llegan a otra papa y con poco abono se produce más. Es que un bulto de abono vale 80 mil pesos, eso es lo que más le vale a uno.

David: Y eso no hay algo del gobierno que apoye?

No, ese gobierno no. por eso toca darles piedra hahaha. Por acá fue la revolución

David: Como empezó el proceso de adoptar la papa nativa?

Por medio de don pablo, porque estaban las papas pero no había comercio. Entonces él dijo "yo les hago el comercio y Uds. trabajen" y hablamos del precio y todo se ha cumplido. Y nosotros cumplimos con un cronograma de cuanto toca hacer y cómo se hace.

David: Ud. que papas cultiva?

La aparte de las andinas son la suprema, tocarreña, y vetina y la superior, que son la que todo el mundo produce.

David: De las andinas cuáles?

Es que a mucha gente no se le mide por que es más costoso. Pero ellos no entienden que invierte un poquito más y el precio es firme. Uno tiene esa papa richi, toda la vende mejor dicho.

La criolla manzana es más fácil de cultivar. Y produce mucho.

David: Y cuáles son las más bonitas?

Para mis todas. A mí la que más me gusta cultivar es la andina que tiene un punto morado por el centro. Esa es la compran a uno toda toda.

David: Y Ud. decide de cuál cultivar?

Si, por el momento solo tengo la criolla manzana la andina y me voy a conseguir otra semillita que tienen algunos socios por ahí.

Pero eso en el banco de semillas hay más. Ahí donde pedro el que Ud. va entrevistar eso hay más. Como 50 variedades. Pero por el momento tienen más mercado es estas, pero también vamos a ir por las otras.

David: Y Ud. como la ve? Ud. cree que va a tener más salida?

Si lo que pasa es que don pablo tiene mucho comercio, os que estamos en la grave somos nosotros que no alcanzamos a producir todo lo que necesitan ayer necesitaba 30 bultos y solo se pudo enviar 15.

David: Cuantos son para lo del pedido de pablo?

Si estamos como en 10miembro de la cooperativa que siembre nativa, por que el resto no. dicen que no es rentable, que toca ponerle más abono.

Entonces como últimamente como yo he mandado muchas nativas, porque yo hace como 3-6 meses que estoy surtiendo a pablo, entonces ya se pudieron como envidiosos.

Lo que pasa es que es bueno cuando a Ud. le mantienen el precio. Con la otra algunas veces toca fiarla otra casi regalarla, otras se la roban, no eso es un problema!

David: Y como es su comercio normalmente de la papa normal?

Pues los comerciantes se dan cuenta de que uno está sacando papa o va a sacar y le dicen a uno que se la venda y uno se la vende. Toca de contado siempre. Y la cargan y listo. Pero el problema es cuando esta barata... entonces ahí toca es lo contrario. Toca dejarlas muy baratas y se las pagan fiadas por allá a 4 días y si nadie llegó por ahí toca echarlas en un camión a Bogotá o a Tunja y allá dejarla muy barata. A lo que este.

David: Y en comparación a los precios que les pagan aquí con lo que pagan en Bogotá cómo es?

Claro, es muy poquito. En Bogotá allá la gente no baja el precio por la libra aquí a como digan o a como toque.

Por eso es que hay muchos agricultores que se van por allá por que tienen la plata pero hay otros que se devuelven.

David: Y Ud. no ha pensado de dejar de ser papero?

Yo el año antepasado intente meterme a una mina y fui minero por un año.

David: Y como le fue?

No eso no hice pero nada. Porque ni para un pantalón, solo para comer y licor haha. No yo de lo que dependo es de la papita gracias a Dios.

Ya yo me quedo papero, y ya más con pablo que tiene hay la oferta del precio firme yo me quedo ahí. Eso está bien. Pero la vez pasada los socios. Cuando vieron que la papa estaba muy barata me dijeron "es que Ud. es el único que está sembrando" tonces ellos ya le están echando como cabeza.

Y los restaurantes dicen que lo que hay es poquita papa...

David: Y que altura esta su finca?

Aquí estamos a 2600 y allá arriba estamos a 3100. Yo vivo 100% de la papa si quiebro es por la papa. Pero con pedro ya sé que el precio está firme. En cambio antes era mucho más difícil

David: Cuáles son los objetivos que Ud. tiene con esto?

Dejar de sembrar de las otras variedades y meterme 100% en las otras. Porque uno no tiene pierde en cada cosecha uno tiene el pago. Casi siempre, el grande es el que más cosas males le hecha.

David: Así como en cuanto tiempo cree que puede pasarse totalmente a la nativa totalmente?

En unos dos años por que aún no tengo la semilla necesaria. Lo que pasa es que hay que esperar a que cada periodo de siembra de más. En nosotros la tenemos dividida así tonces esta, la san pedruna en junio, julio y agosto, noviembre, diciembre y enero y esa es la Temprana, porque es muy temprano para sembrarla porque está en verano y se puede perder y hay sigue la de febrero marzo y abril que se llama la de año grande porque ese clima es perfecto y produce mucho.

David: Y Ud. cultiva al mismo tiempo las nativas y las normales?

La única diferencia es que para que esta engruese a la nativa toca echarle un poco más de abono para que crezca. De resto es exactamente igual.

David: Cuáles son los objetivos que Ud. ha tenido con esta papa?

Si, pues que son unas papas buenas y que ya se dejan de producir y quedan perdidas. Eso es uno. Y lo otro es que es muy bueno por el precio.

David: Sabe si se los han cumplido los objetivos?

Si.

David: Y Ud. como sabe que si se han ido recuperando y que si se ha mantenido pues el precio?

Si el precio si me lo han mantenido. Eso sube de precio cada año.

David: Y Ud. como se da cuenta de que la papa la están conociendo más o que se está produciendo más?

Si por que los mismos campesinos la quieren sembrar y averiguan por ella, los nuevos campesinos no saben de eso pero los viejos si saben "si eso era lo que comíamos antes con mis papás " "venga deme semilla para cultivarla también" si claro digo yo pero "eso si le tiene que echar más abonito" y eso si como a la gente no le gusta mucho. O sino si la produce pero más bajitas, mas delgaditas.

David: Y de la cadena completa Ud. cuál cree que es el objetivo?

Lo mismo, sacarla a relucir al país que sepan que tenemos buena papa y con buena calidad. Si yo desde como lo veo ha estado muy bien... nos han llevado a los restaurantes y se ve que trabajan muy bien con eso y que la papa es apetecible, pero aquí si es que estamos graves. Y es que siempre se demora bastante, son 7 meses de cultivo arriba en el páramo pero produce más, pero si uno la baja aquí se alcanzan hasta 4 meses pero es menos la producción. Es que la andina produce en la tierra bien negras de allá.

Yo soy de los que produce más en la cooperativa. Ellos dicen que mi finca es buena pero yo les digo que no que es el abono que hay que echarles. Para que crezca. Y uno tiene que entender que después eso le va a devolver.

David: Cree que se han cumplido?

Si.

David: Como sabe si es así?

Pues uno se puede dar cuenta porque pablo nos pide más papa ahora y entonces pues eso quiere decir que se está dando a conocer más.

David: Y Ud. culés cree que sean los factores críticos de éxito?

El gobierno por ejemplo sería muy importante que nos ayudara pero de verdad que ellos nunca sirvieron para nada.

Entonces dárseles a conocer al consumidor de que son buenas papas y aumentar su consumo. Para mí eso es el billete.

Y tener una buena calidad esa también es el objetivo y producir más. Yo sé que los demás compañeros van a seguir cultivando de a poco a poco, porque estos precios son muy locos y no son rentables.

David: Y no hay formas de encontrar un abono más barato?

El nitrógeno, el fosforo y el potasio son los principales y uno encuentra más barato pero más rebajado. Ósea menos calidad. Ósea que no sirve igual. Si acaso con análisis de suelo. Análisis de tierra al laboratorio y le dicen que necesita la finca de uno. Eso sí puede servir.

Y en comparación a la comercial cuanto produce Ud.?

La andina puede tener menos peso como 10 % menos, y la mata puede botar más papas pero más chiquitas, y las tradicionales son todas parejas. En la papa normal no se la compran a uno si sale chiquita (richie) nadie ni para el ganado. Pero en cambio la otra si toda la compran, de eso no se pierde nada.

David: Entonces de la papa nativa se la echan al ganado también cuando no saben?

Si y al ganado a veces se atoraba. Entonces esos preferían dejar esa papa por ahí.

David: Ud. que tanto cree que las políticas públicas han sido críticas para esta cadena?

No, para las nativas no. lo único que nos ayuda son los clientes. Que les gusten las papas.

David: Ud. cree que las vías son críticas?

En ese punto si estamos bien, eso si los políticos han hecho que las vías estén bien. Y es que con esta vía es estar en Bogotá.

David: Y Ud. que tanto cree que la geografía ha ayudado a esta cadena?

Ahí si como dicen Dios y mi paramo. Por qué aquí en venta quemada el páramo favorece mucho al cultivo de la papa, eso es un cultivo de papa. Allá si produce mucho. Aquí no se ve mucho pero arriba eso son grandes extensiones, ahorita que se ve algo de papa pero cuando es verano no se venada.

David: Y con el clima?

Eso el clima favorece mucho... el trabajo la cosecha nos influencia el clima cuando llueve es más complicado cosechar, pero hay un organismo que nos avisa y ese sí que no es acertado.

Con el cambio de luna también afecta la cantidad de lluvia.

David: Los paperos de la papa nativa están separados geográficamente?

Estamos por aquí regados y eso afecta? no, porque entre todos hacemos el examen rápido entonces si uno esta abajo ya sabe si le funciona o no.

David: Y el clima?

Es bueno arriba por que tiene muchas ventajas el páramo. Siempre tiene agua, y cuando hace mucho frio, solo con el fio se mantiene y también en verano si no cae mucha agua también así se mantiene.

David: Y Ud. sabe si la gente de la cadena sabía que el cliente quería la papa?

No pues antes o pensaba "eso que van a comer papas nativas por allá, por allá eso ni idea. Eso solo para nosotros aquí y eso porque no todos.

Y eso fue muy certero, porque imaginase que quieren más de estas que de las otras. Además que uno con esta garantiza la calidad. Porque muchas veces con la papa normal eso deberían multarlos eso le echan unos químicos y se quema todo lo verde y hace que salga más rápido, eso lo hacen cuando está más cara. Eso solo se hace cuando se sabe que tiene tubérculos.

David: Y Ud. cree que hay competencia con la convencional?

Si, si hay competencia. Es cual me puede producir más. La clave está en el abono. Porque el agricultor rico eso le echa abono y la papa produce. Y el que no tiene plata pues más poquito le produce.

David: Y Ud. cree que esto ha sido crítico para la cadena?

Si, mire lo que pasa es que muchos agricultores dejan de sembrarla porque es más costoso y como se requiere más calidad hay unos que no se comprometen con eso.

David: Y Ud. tiene compañeros o amigos que hayan empezado con la nativa y después se hayan salido?

Sí, hay unos que no. sembraron y no preferían sembrar de las otras.

David: Y Ud. que sepa de la migración de los agricultores afecta esta cadena?

Si si, muchos agricultores dicen " no hermano, sembrar papa eso hum... yo ir a sacar un crédito en el banco para sembrar papa?, hermano está loco"

Cuando yo me salí de la mina, la papa estaba re barata y yo decidí empeñar mi finca para sembrar papa. Y cuando la gente se enteró de lo que yo estaba haciendo me decían " y es que Ud. esta loco o qué? Que le pasa, hubiera invertido en una vaca o algo que eso es más rentable. Mire como estamos quebrados todos en l banco, no eso lo perdimos." no y sembré y me fue bien, me gane 25 millones.

Y es que muchos agricultores no se meten a sembrar papa. Eso no es pa todo el mundo "así valga lo que valga" pero para mi caso Dios y la papa. Pero por que le he echado números, mire si Ud. siembra en tiempo de verano, en todas las partes no puede sembrar entonces pero en paramo si, entonces cuando nadie puede sembrar barato en verano a mi si me crece. Esa es la estrategia.

David: Y Ud. ha visto que se vayan para Bogotá?

Si claro se han ido muchos. Por allá otro oficio u otro trabajo. Tengo mi sueldo fijo allá y no tengo dolores de cabeza de pérdidas.

Pero con la nativas el precio está ahí, está firme! es que de eso es lo más berraco

David: Y los hijos?

La mayoría no quiere embarrarse o no quieren trabajar, la mayoría quiere irse para Bogotá. Muchos se quieren ir a estudiar, por allá no me embarro no me jodo.

David: Y Ud. considera que a la cadena la ha afectado que la tierra se use para urbanizar?

No, por allá casi no se construye. Eso hace mucho frío.

David: Y Ud. han recibido entrenamiento en producción?

Si por el lado de corpoica, hace como más de 5 años. Mejor dicho como por corpoica fue que nosotros empezamos a formar la cooperativa. Entonces vino corpoica a disque a enseñar a sembrar papa y decían los más viejos "yo llevo ya 50 años sembrando papa, a mí que me van a enseñar a sembrar papa?" sin embargo, pues nos tocaba ir a las reuniones, y por ahí fuimos. Y si había algunas cosas en las que estábamos fallando. Porque habían unas cosas que si les creíamos pero en otras no.

David: Y para las papas nativas?

No, pero eso tenemos la experiencia de las papas nativas. Nosotros duramos como 6 meses ahí. Y era cada 8 días. Si eso fue de gran importancia para qué.

David: Ósea que Ud. diría que si fue crítico?

Si, si fue bueno. Cuando comenzamos dijimos, "hermano Ud. que me va a enseñar a mi" es que llegaban no vea que aplique esto así así así, no! está loco...

David: Y el acompañamiento?

Si claro e saber que tenemos que producir y que si nos la van a comprar.

David: Tiene contacto con el PBA?

Si si

David: Ud. cree que eso es importante ese acompañamiento de pablo y de ellos?

Pues maso menos, porque nosotros ya tenemos nuestro laboratorio de papas y ya sabemos cómo se tiene que hace y limpiarlas para que salgan más.

Y Ud. cree que mantener la motivación ha sido crítico?

La motivación es la calidad. Que la gente le dé gusto comerse una papa. Y a nosotros nos motivan con un precio justo. Y los chefs también han venido a las fincas y nosotros allá y eso también hace parte de la motivación de parte y parte.

La otra que veo que es un negociazo es lo de las papas fritas de pablo. Lo que tenemos es que producirlas y yo sé que eso va a ser un éxito. Porque cuando ha visto Ud. papas de ese color.

David: Y trabajar con la cooperativa Ud. cree que ha sido crítico?

Si claro, eso también. Todo hace parte de una cadena de pablo, la cooperativa nosotros.

David: Ud. que reciben de la cooperativa, cómo funciona?

En la cooperativa llevamos como 12 años y ahí tenemos un lote y ahí trabajamos. Y la obra para lavar la papa ya casi llega, para todos los agricultores, lavar la papa. En este momento tenemos la sola teja, pero después va a estar mejor y toca acabarla. Para todos los que estén.

David: Y Ud. cree que la cooperativa ha sido crítico?

Sí, mejor dicho uno como solo como podría montar eso? cuando hubo el paro dijeron si no se unen estábamos quebrados, que únicamente quedarían en Colombia los grandes paperos y los chicos si estaban en agrupaciones. De resto chao. Y eso si se ve, poco a poco lo que no están se van yendo. Y ahí con don pablo estamos muy bien. Y él también dice que se puede pre cocer y eso es súper bueno! Yo de las papas no me salgo. Eso viene un buen futuro.

David: Ud. ha visto que los agricultores no se quieren meter en el negocio de la cadena por qué no lo conocen?

Es que no lo conocen, de pronto es que son como desconfiados, y cuando ven que yo escojo las papas que las descargo y que "nosotros vendemos a 20 mil y el Méndez está vendiendo a 100 mil pesos las papas richie" entonces imagínese. Unos hablan mal, otros dicen esta man si sabe. Entonces yo les digo eso coja semilla y ayude a producir que yo solo no lo puedo hacer. Yo no voy a producir solo. Entre más cantidad tengamos, mejor. Pero eso si con calidad. Sin quemar o sin chechereado. Eso hay maña en todo lado aquí hay mañosos y allá los comerciantes también.

David: Ud. cree que eso es crítico?

Sí, claro por qué es mejor que ayuden a producir. Y ese desconocimiento lo ha hecho más difícil.

David: Y puede haber una barrera cultural en alguna parte de la cadena?

No, ni aquí ni allá.

David: Considera Ud. que la calidad es muy importante es crítica?

Si claro, es lo más importante que las personas que se la van a consumir que queden conformes. Porque a ellos les cuesta. Y sí que coman con gusto.

David: Y el volumen es crítico?

Si claro lo que estábamos hablando con pablo. Es que casi no hay papas. Y entonces qué? dirán "entonces que es lo que hacen? que ofrecen?"

David: Y la variedad?

Si claro la variedad también. la pacha negra es una es negra chiquita y blanca por dentro, la criolla manzana es como una criolla pero roja por fuera es decir amarilla por dentro y andina es negra y con amarillo por fuera y es morada y blanco intercalado por dentro. Todas van a ser en chip.

David: Y el transporte Ud. lo considera crítico?

Pues la verdad es que eso es fácil un la baja en campero y eso se lleva para allá y ya ósea que no es tan crítico.

David: Ud. cree que reconocer el valor de esta papa es bonita, no se consigue es valorada Ud. cree que es crítico para la cadena?

Sí, claro por un lado eso es una motivación pues a uno lo motiva para seguir cultivando, no como cuando uno negocia con un intermediario que eso es como si no sirviera, le ofrecen cualquier cosa y toca.

David: Ud. cree que producir esta papa le da una ventaja frente a los demás?

Si claro, porque el precio es firme y que desigualdad que los otros están vendiendo a 20 mil y nosotros vendemos richie a 100 y 120 mil.

David: Y en los restaurantes?

Sí, claro allá también.

David: Y tener tierras cree que es crítico?

Si claro, porque o si no toca pagar arriendos. Más o menos cobran a 30 mil por carga. Entonces toca conseguir rápido la plata para pagarle a la gente.

David: Y Ud. cree que en esta cadena de la papa, ha sido crítico tener tierra?

Si claro es importante, porque si no la tiene toca tener plata. Si tiene plata Ud. puede cultivar, paga arriendo y compra abono. Y el valor de su finca es incalculable, aunque mucha gente no sepa lo que tiene.

David: Y tener los abonos y fertilizantes ha sido crítico?

Si claro, por la plata eso cuesta.

David: Y a ustedes le han llegado cosas para innovar o algo así?

Así lo mas ha sido don pablo,

Ud. cree que a Uds. los agricultores les han llegado y han podido tener buena información, que les sirva para lo que necesitan para la producción y comercialización?

Pues mire, en la parte de producción así como lo único fue con lo de corpoica que nos disque enseñaron a cultivar mejor, pero eso ya fue hace 5 años o más y pues si nos sirvió algo. Pero nosotros no necesitamos que nos enseñen a cultivar. Con la comercializada eso si es de pablo que tiene mucho mercado.

David: Y Ud. cree que ha sido crítico?

Si, la comercialización como ya le dije es importante.

David: E información de este tipo pero sobre las personas que compran las papas, como que quieren y que van a querer Uds. la han tenido?

Pues no mucho, eso es más de pablo que se encarga de vender. Él nos dice produzca esto o deme tanto y ya, ahí sabemos cuánto es que debemos producir.

David: Y Ud. cree que ha sido crítico?

Sí, claro sin él no sabríamos cuanto o que quieren los restaurantes.

David: Ud. cree que ha habido algún fundador, como una cabeza?

Si, don pedro, y corpoica.

David: Y Ud. cree que fueron críticos para el proceso?

Sí, claro muy importantes y pablo también que es el que ha estado innovando.

David: Y por qué?

Porque con eso se puede dar a conocer el producto, se comercializa, eso es muy importante.

David: Y todas las cosas de post cosecha y venta eso ha sido crítico para la cadena?

Sí, la post-cosecha que hacemos nosotros con machete o cromosoma. Con eso uno puede adelantar la cosechar sino la pereza es lo que afecta.

David: Y Ud. cree que las ventas ósea la comercializada y eso ha sido crítico para la cadena?

Si claro eso es muy importante, esto es una cadena si hay uno que falla estamos todos ahí en la grave.

David: Y eso que hacen los restaurantes de sacarlos bonitos bacanos ha sido importante?

Si claro eso es muy importante eso de crear nuevas cosas porque nosotros de cocina sí que menos.

David: Y Ud. cree que hacer esta cadena pasó a paso, ha sido importante

Sí, claro Esto es un proceso si alguien falla todos fallamos. Por ejemplo nosotros ya tenemos que estar produciendo mas que es lo que nos falta. Pero eso es re importante el allá y nosotros aquí. Cada uno es importante. Productores, pablo restaurantes y clientes si alguno falla. Además lo que pasa es que es uno tiene que primero saber que va a cultivar, y a quien se la va a vender y poco a poco ir aumentando lo que se produce.

David: Que otra cosa considera crítica?

Toda la cadena que todos trabajemos unidos y ninguno falle.

### **Entrevista: Eduardo Martínez - Mini-mal**

David: Cómo fue el proceso para adoptar las nativas?

Yo soy agrónomo y cocinero, y durante una clase en la universidad de agronomía, lo que hicimos en una clase de mejoramiento genético fue mantener vivo el banco genético de especies nativas de Bogotá. Ver eso es impresionante y uno no se imagina que haya esa diversidad genética. Ya con el restaurante, empecé como a buscar, pero realmente era difícil buscar y encontrar a alguien que tuviera materiales originales de ese tipo, yo decía que lástima. Yo decía para la gente de los restaurantes sería muy interesante todos esos materiales porque para uno es muy aburrido tener que cocinar siempre con las mismas tres papas, porque eso limita mucho. Pues cuando yo era niño me acuerdo que había como tocarreña y otras, pero ya en esta época ya nada, y ahora venden una papa que se llama papa única y es una variedad que sirve para todo y para nada. Aguanta ahí para hacer puré y son unas papas grandotas y sobretodo parecer ser que dio para hacer caldo de papa porque así usted deje el caldo de papa como tres horas esa papa no se destruye. De alguna manera Mini-mal fue un proyecto que se volvió como una autoridad en el tema y una referencia en cuanto a diversidad. Entonces yo empecé a pensar mucho, a llevar cocineros a ver el banco genético, a ver que despertaba en los cocineros, al mismo tiempo mi profesor de mejoramiento me llamó y por ese mismo tiempo apareció Pedro. Ese banco es casi todo el material genético de Colombia, la diversidad es gigante. Entonces el profe me llamó y me estaba buscando porque él quería lanzar al mercado algunos de esos materiales que habían estado trabajando, pero él decía "eso es como muy difícil, lanzarlo en los canales convencionales porque si usted los lleva a un supermercado o a corabastos,

la gente ya está acostumbrada a lo otro, y van a sentir que es muy dispendioso. Yo la única que le veo es que los cocineros ayuden a hacer una pedagogía del asunto.

Me dijo entonces empezamos con estos materiales que ya están en un proceso más avanzado de fitotecnia porque a eso toca hacerle unas pruebas y ver que no sean tan susceptibles a enfermedades, que el rendimiento sea bueno, y no entregarle a los campesinos materiales con los que se vayan a quebrar, y que agrónomicamente funcione. Yo le dije: "a mi cualquier cosa que me llegue que sea distinto de las tres mismas papas de siempre yo las meto en la carta de una y las meto el tiempo que haya, pues si hay cosecha dos meses pues dos meses lo tengo en la carta, o una semana o lo que sea"

Ellos ya tienen como 5 variedades ó 6 y son unos materiales muy lindos.

David: Entonces el profesor lo contactó después y ya empezaron a usarlas?

Y luego se las di a Luz Beatriz en abasto y a Tomas en don ostia y se las repartí a los que si las iban a usar de una.

David: Cuando apareció Pedro? cuando apareció Ventaquemada?

Don Pedro y el profesor se conocen desde hace tiempo porque esa zona de Ventaquemada siempre ha sido una zona como de alta diversidad genética, entonces el profesor se conocía con esos campesinos y algunas veces hacían ensayos ahí.

Pero Pedro realmente llego fue vía selva nevada, que es una empresa que tiene mi esposa con Alejandro Álvarez que trabajo varios años en el PBA y en el plante, y después que trabajó con esos proyectos de sustitución de cultivos, él trabajó en la parte de la estructuración de los negocios y planes de negocio, y él también quedo muy tocado con las papas, y sabía que esas papas tenían una posibilidad, entonces ahí surgió un dialogo.

Alejo fundó en esa época una empresa para comercializar pulpa que fue como nuestro primer proveedor serio. Y entonces él empezó a echarle cabeza para abrirle mercado a las papas y alguna vez vino como a hacer merengón de copoazu y helado de copoazu. A él le pareció muy interesante y empezamos a hablar de los helados y de las pulpas, tratando de rescatar la biodiversidad del país en términos de frutas. De ahí nació selva nevada. Después ellos buscaron impulsar otros productos como la papa y ahí apareció don Pedro porque había tenido una relación con PBA, y Alejo y don Pedro se conocieron y empezamos nosotros a tener contacto y ellos fueron realmente los primeros que empezaron a traer la papa de don Pedro, y ahí también había una idea también de hacer chip, inclusive hay una idea de hacerle unas chips a BBC para acompañar la cerveza. Y desde esa época, siempre que don Pedro tenia papas, nosotros le compramos y pues a través de nosotros ellos llegaron a donde luz Beatriz y así ha ido como creciendo el mercado. Ahora ya viene al HUB Bogotá y a los mercados campesinos. El hombre se dio cuenta que es un negocio rentable a mediano plazo, pues que no va a vender un montón. Y los campesinos que trabajan con él, algunas veces se le aburren pues porque sube mucho el precio de las otras papas y entonces ahí ellos le dejan botado algunas veces.

David: Entonces ud solo se proveen de Pedro y pablo o también tienen otras fuentes?

No, también de sunaisca, ellos tienen como otras variedades rojas y de otros tipos, pero ellos hace rato ya no vienen. Y en Usme, también tienen un grupo que maneja como tres tipos de papas. Entonces, cada que aparecen yo les digo "hágale, tráigala" y pues entre más variedades a mi me parece más chévere.

David: Cuáles son los objetivos de Mini-mal comprando esta papa nativa?

Nosotros siempre, así nació Mini-mal, con la idea de volverse una plataforma de comunicación, donde todas esas iniciativas de producción sostenible y uso de la biodiversidad, tuvieran un escenario porque nosotros decíamos: eso es muy jodido que ud tenga un arazá o una papa nativa la ponga en una góndola en Carrefour, pues porque nadie va a entender, ósea eso necesita como una interface que le explique a la gente, que le aproxime el producto a la gente porque sino la gente nunca se va a ver interesada en probar eso y pues yo creo que nosotros hemos logrado muchas cosas súper chéveres. Yo lo puedo decir con total certeza que nosotros fuimos como la punta de lanza de venta de frutales amazónicos en Bogotá durante mucho tiempo. Y luego nosotros fuimos muy importantes para que otros de otros restaurantes se convencieran. Entonces pues nosotros tenemos una fundación que trabaja con proyectos de desarrollo sostenible en distintas partes, pero siempre como que decíamos, eso es muy ir como agrónomo y encarretar a la gente con producir algo y de cierta forma y usted le coge la experticia a hacerlo y en la parte técnica. Pero lo difícil es siempre: "bueno yo me meto en la papa y luego qué?" yo después a quién le vendo eso y quién es el que está interesado en eso? Y a pesar de eso yo creo que minimal a pesar de seguir siendo un restaurante muy pequeño que por el volumen de demanda no va a resolver la vida de nadie, yo sí creo que ha sido muy importante a nivel comunicativo y simbólico. Yo creo que así, es que se crean las cadenas, que uno no va a educar a la gente de un día para otro, y yo sí creo que el escenario del restaurante es el espacio de educación, no simplemente en una góndola en un supermercado.

Igualmente nosotros fuimos los que empezamos con lo de las papas nativas.

David: Hace cuanto empezaron con las papas nativas?

Hace cuatro o 5 años aproximadamente.

David: Cómo sabe que se han cumplido los objetivos?

En el caso de la papa es un negocio y como una apuesta a mediano plazo como fue lo de los frutales amazónicos, ud primero tiene que crear las condiciones de demanda, porque si la gente no tiene interés en el producto, pues llega ud con una tonelada de cosecha y nadie se la compra. Entonces yo creo que Pedro también lo ha entendido de esa forma a mediano plazo y el man viene al mercado campesino y vende sus papas de ventaquemada y echa su cuento. Y el man viene al hub y vende sus papas. Bueno eso no pasaba antes. A mi parece que ese es un resultado que muestra que la cosa ha servido, Entonces en el mercado campesino la personas les parece mejor llevar esa papa que llevar la normal. Eso no sucedía antes antes la gente veía una papa rara y decía me va a quedar negro el caldo.

David: Entonces para ud cuales considera que son los objetivos de la cadena de ventaquemada?

Bueno ahí hay dos cosas ambiental y social. Porque yo sí creo que la diversidad es una estrategia de protección de la economía campesina yo sí creo que en la medida que la economía campesina se simplifico se hizo mucho más vulnerable y mucho más presa de los especuladores de los grandes. La siguiente historia con mi profesor es que el me decía pues "nosotros desde la parte agronómica pensábamos en los factores agronómicos. Quién le va a decir a ud que no es conveniente que una papa dure más tiempo en nacer por que se le daña menos rápido etc. pero fíjese la vaina tan tenaz que paso: nosotros creamos solo materiales de ciclo de dormancia largo y eso hizo que los grandes cultivadores de papa y grandes comercializadores de papa pudieran acumular mucha más papa y establecer sus precios. Porque claro cuando ud tiene bodegas y tiene camiones tiene infraestructura pues controla el precio y eso afecto un montón al pequeño campesino... en cambio la papa criolla que tiene periodo de dormancia corto se produce en la pequeña producción. Entonces hoy yo siento que nosotros desde el mejoramiento ayudamos un montón a que la propiedad de la tierra se concentrara de forma tremenda y yo no quiero morirme con ese cargo de conciencia y por eso quiero volver a lanzar estos materiales, que son los

materiales que usaban los campesinos con la esperanza de que se abra otro canal de mercadeo y que tengan otra posibilidad y que el pequeño campesino tenga otra salida.

Pero yo si me di cuenta de eso a penas salí de la universidad y me di cuenta que La biodiversidad es la estrategia de defensa del campesino, ósea cuando el campesino se monta en la simplificación se lo comen porque ahí es presa de los que le venden el fertilizante, el veneno. Un sistema diverso genera independencia genera autodeterminación y pues a mí me sorprendió mucho mi profesor, diciéndome eso.

David: Entonces ud diría que los objetivos de la cadena son generar más conocimiento de las papas y sacarlas nuevamente?

si, y que los campesinos de alguna manera sientan que hay un respaldo que vale la pena mantener ese sistema productivo diverso, porque como las señales que les manda el mercado o los comercializadores es que eso no sirve, que tienen más dificultades productivas ETC. Pero a ellos se les olvida que tras o cuatro años atrás resultaron sin que comer por que la papa estaba barata.

David: Ud como diría que se puede corroborar eso?

Antes no estaban, ahora si están.

David: Teniendo en cuenta que los factores de éxito son aquellos que deben generar resultados positivos, deben recibir atención constante y cuidadosa para ud cuales son los factores de éxito?

Bueno yo pienso que está montado bajo una cosa que por fin empezó a pasar y que todos esos objetivos eran como un discurso solamente de los ambientalistas, a mi me parece que esta preocupación como ambiental y de la diversidad se está volviendo algo que le atañe de alguna manera a la gente y no como que es el discurso de los mismos de siempre. Y eso está creciendo gracias a que este discurso muchos lo mantuvimos de tanto insistir y de todo lo que está pasando en el mundo, después de 10 años de presionar con los frutales amazónicos y de pronto algo que yo he presionado mucho sobre que los índices de biodiversidad estaba bajando de manera dramática. Estos manes no estaban pensando en una cosa solamente de locos.

Y yo creo que hay una cosa importante que es la generación de una tendencia, y que de alguna manera es como cool estar preocupado por eso, y eso crea un mercado y una demanda para ir a buscar el tomate orgánico y además le dicen que es una variedad nativa y parece más chévere y eso es todavía una cosa restringida. El siguiente paso es que deje de ser solo cool y se vuelva una preocupación real, de que todo el mundo tiene que comer bien. No solo que tiene la plata para ir a pagar el triple por una papa e ir a pagar a 7000 una libra de tomate. Si solo prospero eso es terrible y en vez de estar haciendo algo a favor lo está haciendo en contra. Por eso a mí me parece increíble cuando está en el mercado campesino y todo el mundo puede comprar allá al muy cool y a una persona normal. Que es la siguiente cosa un poco el proceso de formación y educación del público exija comer comida buena.

Yo creo que hay construir en todos los niveles una afirmación, en colectivo como lo ha hecho Perú y otros países, onda la gastronomía es un punto de encuentro. Para nosotros todavía es una bobada porque creemos que la gastronomía es una forma de diferenciarnos entre diferentes clases. Es una diferenciación entre elites.

Yo creo que nosotros debemos entender que vivimos en un territorio increíble con unos ingredientes increíbles con una tradición increíble y que hay que salir disfrutarlo todos y pues que lo puede disfrutar el rico de esta manera y el pobre de esta otra.

David: Que tanto considera que los políticas públicas han sido criticas para?

A mí me parece que Colombia olvidó el sector agropecuario hace treinta años, y desde antes de Gaviria no existe ministerio de agricultura, esta cosa es un contentillo donde se cuadran billetes y no hay políticas públicas para el sector agropecuario.

David: Ósea que no lo ha ayudado?

No, para nada.

David: Cree que le podría ayudar?

La política se construye de imaginarios simbólicos. Ud ve por ejemplo cuales son los negocios agrícolas que se afectan, la palma, las flores, la caña, y el arroz y el café, pero que la gente percibe que hay un valor en la economía campesina? no. A pesar de los datos de Bogotá son una brutalidad, el 70% de la provisión de alimentos de Bogotá, vienen de la pequeña producción campesina de alrededor de Bogotá. Vuelva eso que nos comemos en Bogotá en valor de negocio, si? la palma y el resto vale tres pesos en comparación con esto. Pero siguen pensando que no, si lo dimensionaran se darían cuenta del potencial del sector agrícola

David: En el aspecto geográfico considera que la geografía ha afectado el desarrollo de esta cadena?

No pensaría que tanto, pero existen zonas marginales que tienen material y que son difíciles de obtener, pero en general ventaquemada tiene como unas circunstancias excepcionales. Es una hora y diez de Bogotá por carretera doble calzada

David: Además también las pueden cambiar de altitudes dependiendo de la temporada pero no se que piense ud (clima)?

No yo no creo, no creo que sea un limitante. Pero creo que si les está afectando algo lo del cambio climático por que es muy variable y planear la cosecha es muy difícil, ud no sabe si va a llover, etc. y ahí en ventaquemada no tanto con la papa pero por ejemplo esa zona de ahí era muy productora de fresas y había mucha gente que las producía pero ahora dicen que producir fresas ahí es una lotería. Si ud no tiene suficiente sol en el ciclo, paila las fresas no van a desarrollar el azúcar que necesitan nunca.

David: Y ud considera que la dispersión geográfica entre los campesinos ha afectado la cadena?

No porque ellos más o menos están cerca y les permite hacer acopio y eso. Pero a los de Usme si les pasa por que estar separados se les ha retrasado mucho el proceso. Pero en esta específicamente no ha afectado mucho.

David: Se identificaron las tendencias en el consumidor que quisiera este tipo de papa al inicio y durante el proceso?

Más que crítico yo considero que hay que seguir trabajando en eso y yo creo que ahí hay una oportunidad, ahí está el crecimiento, porque ahora me parece como una cosa esporádica. Ud las ve de vez en cuando y en un restaurante pero no es muy constante. Yo ahí lo que veo es una oportunidad por que ese mercado crezca muy grande. Además yo creo que el consumo y compra de alimentos se está volviendo una actividad menos automática y mas como un plan. Y dicen, bueno yo ya sé que puedo ir a la plaza y que es divertido y es un plan. Pero en la otra mano esta la otra tendencia que busca hacer todo mucho más rápido y más automático.

David: Identificar estas tendencias ha sido un factor de éxito en el público?

Esto es más de una iniciativa propia y una intención de la persona. Nosotros nos anticipamos 7 años cuando hicimos un mercado agroecológico y ahora lo veo en perspectiva y digo si eso lo hiciéramos ahorita tendría más impacto y se llenaría completamente.

David: Que tanto considera ud que la competencia con cadenas normales afecta el desarrollo de la cadena nativa?

Me parece que afecta en el caso del campesino, no tanto en el restaurante y es lo que yo le contaba de pedro, a él le toca como pelear con los campesinos, ellos no entienden que la pastusa puede estar mejor pagada pero pero que puede ser por periodos, en cambio la nativa que le mantienen el precio ellos no ven el beneficio de eso. Entonces eso es una gran amenaza, porque ud está ahí vulneraba frente al grande y obviamente que cuando el grande ve que hay una amenaza el man decide acabarlos y si no hay como resistencia.

David: Y qué opina sobre los precios... es decir si un restaurante ve que los clientes no conocen una papa pues para que la van a comprar más cara si finalmente no va a ser más valorada.

Bueno eso si afecta, a nosotros no porque sabemos que es nuestro plus, pero hay mucha gente que piensa con el bolsillo. Yo pienso que toda vía hay muchos espacios para hacerlo más eficiente. A mí me parece una cagada lo que ha pasado con los mercados orgánicos y es que ud siempre va a tener un sobre precio y todos se montan en ese sobre precio, el man productos, e que pone la tienda acá así terminan costando una libra de tomates 8000 pesos. Pero pensar que esa diferenciación esta en costos, es una reflexión que tenemos que hacer todos los miembros de la cadena y ud no le puede subir los precios por eso y ahí ya no tiene gracia.

David: Que tanto considera critico que los agricultores están dejando la agricultura por irse a Bogotá a hacer otra cosa?

Muy muy crítico! y es parte de la reflexión de mi profesor y es que mucho de las personas que estaban cultivando ahora están manejando una buseta en Bogotá. Eso es tremendo. La apuesta a es como ud construye la cadena que sea tan interesante como para que el campesino se quede y yo creo que algunas cadenas que hemos logrado los restaurantes donde hemos logrado eso es un re contra dato. Es decir lo que estamos haciendo con pesca responsable... saber que hay un grupo de pescadores un nuqui y que no tienen que estarse viniendo para acá ni que tienen que andar persiguiendo al barco que se cayó con la droga ni tienen que irse de paramilitares y que los manes pueden seguir viviendo del pescado, pero ese dato es importante para el gobierno. Y así como con los frutales amazónicos; no son todos los campesinos pero si hay unos en los montes de María, y llegar a comercializar 15 toneladas de camu camu al año! una fruta que antes ni se conocía hace 5 años.

Yo creo que el sector gastronómico puede generar una tendencia que el gobierno no ha visto todavía, además que el sector crece y crece. Por ejemplo el aprovisionamiento de un hotel son volúmenes grandísimos y eso no está articulado a esto, o que por lo menos saben quién les lleva los tomates. Y antes el sector gastronómico era igual. A nosotros nos pasaba eso los colegas siempre me dijeron que por que hacia esto, que eso solo me daba problemas

David: Que tan critico cree que ha sido el entrenamiento y con los agricultores de la papa nativa?

Bueno yo no creo que haya sido mucho porque ellos mejor que nadie saben cómo funcionan sus terrenos sus cultivos y sus cosas, ellos no creo que necesiten mucho que les enseñen como cultivar.

David:¿Qué tanto considera que el acompañamiento con los agricultores es un factor crítico de éxito para el circuito corto de la papa nativa?

Ha sido bien importante, por ejemplo cuando la gente de los restaurantes va allá a las fincas de los agricultores y ellos han venido aquí y ver como son las circunstancias de cada uno y generar confianza y además todo el proceso de soporte que llevan a cabo pablo y pedro también ha sido muy importante.

David: ¿Qué tanto considera que mantener la motivación durante la cadena con los agricultores y restaurantes ha sido un factor crítico de éxito?

Con restaurantes: ha sido muy importante mantener la motivación en cuanto a continuar repartiendo el producto y que tenga cierta continuidad de abastecimiento.

Con respecto a los agricultores: es aun más importante y lograr que ellos estén convencidos de que si venden el producto aquí va a obtener ingresos fijos y no como le comentaba antes, que si tienen la posibilidad de vender la papa normal lo hagan y cambien la nativa simplemente porque la otra en una temporada está recibiendo mejor precio... ese es el esfuerzo que hace pedro para convencer a sus colegas de que el negocio si vale la pena y se lo deberían seguir haciendo.

Por otro lado también hace parte de la motivación eso que ellos vengan a los restaurantes y que uno vaya a sus fincas para crear un entendimiento mutuo y generar confianza.

David:¿Qué tan crítico para el éxito ha sido trabajar con una cooperativa o una asociación en la cadena de la papa nativa?

El trabajo que se desarrolla con las cooperativas por ejemplo con la que trabajan ellos en ventaquemada es muy importante porque les permite tener más fuerza de venta en términos de volúmenes, por ejemplo. Y Lo que puede hacer una cooperativa es mucho, por ejemplo se pueden organizar más, pueden negociar fácilmente y tienen una plataforma donde se les facilita la compra y adquisición de insumos de producción y post-cosecha como la bodega que están creando en ventaquemada.

David: ¿Qué tan crítico para la cadena considera ud el conocimiento o desconocimiento de la oportunidad de trabajar en cadenas cortas de abastecimiento por parte de los agricultores?

Si porque mucho de los agricultores no cree que esto sea verdad y que pueda obtener algún tipo de beneficio, estas cadenas no son muy conocidas y el campesino se puede sentir inseguro y desconfiado de los resultados que pueda obtener de invertir en un nuevo cultivo distinto al normal y que nadie se lo vaya a comprar después.

David: Cree que existan barreras culturales que afecten el desarrollo de la cadena desde el punto de vista del consumidor y el agricultor?

Si, antes había mucho más desconocimiento sobre la papa pero ahora ha incrementado la cantidad de personas que no conocían esta papa. Ahora mucha más gente la conoce y le gusta o le interesa probarla.

Por parte del agricultor es lo mismo, a muchos de ellos es difícil convencerlos de que trabajando con esta cadena corta a mediano y largo plazo va a recibir mayores ingresos de lo que reciben sembrando las papas normales. Ellos están más enfocados a los resultados de corto plazo q a los de largo plazo.

David: Si es así, ¿cree que han sido críticos para el éxito de la cadena?

Sí, porque en el caso de los agricultores muchos se han salido de trabajar en la producción de esta papa y en el caso de los consumidores, muchos restaurantes no han comprado esta papa por que los consumidores no las conocen o no les interesan.

David: ¿Considera que mantener una calidad adecuada es un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa? ¿Por qué?

No, en este caso yo si considero que los restaurantes tenemos que ser muy flexibles con la calidad requerida. Es decir si uno quiere tener una papa de medidas específicas y todas estándar es casi imposible. Porque al ser esta papa limpia pues es muy difícil que sea del mismo tamaño y características siempre. Creo que en vez de que la papa se adapte al restaurante el restaurante se debe adaptar a la papa. Uno debe crear platos con la papa donde no sea tan relevante sus características o donde estas características distintas sean un plus.

David: ¿Considera que mantener un volumen, disponibilidad, variedad adecuados es un factor crítico de éxito para circuito corto de la papa nativa? ¿Por qué?

Este está un poco relacionado al anterior punto, yo creo que es un proceso largo y para que ellos alcancen los volúmenes adecuados y la disponibilidad va a requerir tiempo. Eso no es tan fácil uno en el restaurante lo tiene que entender. Por otra parte las variedades que existen de papas nativas son muchas por lo que yo creo que esto no es crítico.

David: Cree que el transporte ha sido un factor determinante para el éxito de la cadena? Por qué?

Pues hasta el momento ellos se las han arreglado y no ha sido tan crítico. Incluso si tenemos en cuenta que transportar volúmenes pequeños desde Boyacá hasta aquí puede llegar a ser costoso y también dentro de Bogotá. Pero en el momento en el que la producción aumente va a ser cada vez más importante.

David: ¿Cree que identificar estas características ha sido un factor crítico de éxito?

Pues teniendo en cuenta que las papas nativas son un producto con tantos beneficios, como que son limpias, son nativas, y cumplen una labor de rescate de tradiciones, se puede decir que si, que al ser papas diferenciadas hace que tengan un éxito mayor y puedan ser reconocidas en más esferas de la sociedad.

David: Considera que los productos que compra directamente a los agricultores tienen valor agregado o representan una ventaja competitiva?

Si, pues esto va de la mano con la ideología de minimal de utilizar la biodiversidad para generar un reconocimiento de la misma en el país y es lo que nos ha caracterizado durante el tiempo que llevamos trabajando. Y esto a la vez se puede decir que es una ventaja competitiva, por que hacemos algo muy pocos restaurantes hacen.

David: Que tanto considera que la tenencia de tierra ha sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa?

La tenencia de tierras en el caso de las papas nativas no ha afectado mucho porque en su mayoría los agricultores tienen sus propias tierras y aunque si representan una ventaja para ellos el tenerlas no es tan determinante para el éxito de la cadena.

David: Que tanto considera que la tenencia de insumos de producción ha sido un factor clave de éxito en la cadena de la papa nativa?

Pues si este ha sido un factor clave del éxito de la cadena porque muchas veces los agricultores tienen dificultades comprando los insumos de producción como el abono que hacen que las plantas crezcan mejor, pero que para estas papas es un poco más costoso. Por eso muchos agricultores deciden mejor no meterse a sembrar papas nativas por que les sale más costoso.

David: Considera que los agricultores tienen acceso a sistemas de innovación?

No, como le decía al principio el acampo ha sido muy olvidado en el país y los pequeños agricultores no tienen acceso a sistemas de mejora en sus procesos por parte del gobierno. Aunque, existen algunas aproximaciones que pueden parecer que el gobierno los ha ayudado pero en realidad no es mucho.

David: Si es así, están relacionadas a sus necesidades?

David: Lo considera crítico para la cadena de la papa?

Pues, si existiera sería algo muy positivo que facilitaría el desarrollo de la cadena en mayor medida.

David: ¿Existió alguien que fundo esta idea?

Pues esto ha sido un trabajo en conjunto entre todos los actores y no creo que haya un solo fundador.

David: Y qué opina de don Pedro Briceño?

Don Pedro desde el principio ha sido como el punto de contacto entre los agricultores y los restaurantes.

David: ¿Cree que dicha persona u organización fue un factor de éxito para desarrollar la cadena? Porque?

Si, pues por la interacción que siempre ha tenido con los dos actores, restaurantes y agricultores y ha cumplido esta labor de una forma excelente.

David: Que tan críticas considera dichas actividades para alcanzar el éxito?

Son muy importantes toda la promoción de las papas el encontrar restaurantes que las compren, junto con el manejo adecuado que le dan para que lleguen al punto de venta en adecuado estado, se puede considerar como crítico y es una muy buena labor que ha desarrollado Alejandro y Pablo.

David: Que tan críticas considera esta actividad para alcanzar el éxito?

No es tan crítica, porque la papa nativa es un producto que se deja manipular muy fácil y que permite una variedad inmensa de preparaciones en su proceso, entonces desarrollar estas preparaciones no es tan importante.

David: Como ud me lo venía diciendo el enfoque gradual que se le ha dado a la cadena, considera que ha sido crítico?

Si, desarrollar un proyecto de este tipo de la noche a la mañana es muy complicado... todo necesita un proceso que es el que ha llevado la cadena. Pues necesita un tiempo para primero comprobar si la semilla es adecuada para la producción, después encontrar quienes la siembren, encontrar clientes y así sucesivamente, lo cual es un proceso que puede tardar varios años y en esta cadena se ha desarrollado de la forma correcta.

