



CASO ILUSTRATIVO APOMIPE FLORES
APLICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO (M4P/DSM)
PARTE 1: INTRODUCCIÓN Y EL MARCO ESTRATÉGICO





CASO ILUSTRATIVO APOMIPE FLORES

APLICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO (M4P/DSM)

PARTE 1: INTRODUCCIÓN Y EL MARCO ESTRATÉGICO

Elaborado por:
Annick Vollmar

Revisado por:
Yordana Valenzuela

Lima, Septiembre 2014





Caso Ilustrativo APOMIPE Flores

Aplicación del Enfoque Sistémico (M4P/DSM)

Parte 1: Comprender el Sistema de Mercado

Contenido

GLOSARIO	I
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. EL PROYECTO APOMIPE FLORES.....	1
2. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	2
3. EL MARCO ESTRATÉGICO	2
4. OBJETIVO DEL PROCESO DIAGNÓSTICO	3
5. DEFINIR LOS PRINCIPALES ACTORES Y METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	3
6. CUESTIONARIOS	4
6.1. TALLER CON LOS FLORICULTORES DE QUIQUIJANA	4
6.1.1 Programa y Metodología del Taller.....	4
6.2 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.....	6
7. MATRICES DE SISTEMATIZACIÓN	9
8. PLAN DE TRABAJO	10
9. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	11

Glosario

APOMIPE	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
CDDE	Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial
CETPRO	Centros de Educación Técnico Productiva
DSM	Desarrollo de Sistemas de Mercado
HELVETAS	HELVETAS Swiss Intercooperation
IER	Instituto Educativo Rural
IES	Instituto Educativo Superior
M4P	Lograr que los Mercados Funcionen Para los Pobres (del inglés: <i>Making Markets Work for the Poor</i>)
POF	Perú Opportunity Fund



1. Introducción

Este documento es el primer de una serie de cinco que acompañan las cinco guías. Tienen el objetivo de visualizar la aplicación paso a paso de los diferentes elementos metodológicos para diseñar un proyecto con un enfoque sistémico (M4P/DSM) a través del proyecto APOMIPE Flores. Este proyecto se orienta al enfoque sistémico y al Estándar CDDE para la medición de resultados desde la fase de diseño. Se seleccionó el proyecto APOMIPE Flores como caso ilustrativo porque es un proyecto que trabaja en una sola cadena de valor a nivel más local y por eso es un caso simple para ilustrar la utilización de herramientas. Sin embargo, es necesario de tomar en cuenta unas consideraciones: Es un proyecto pequeño con recursos limitados y corta duración. Debido a su característica y la licitación, se orienta a un cierto número de comunidades y productores y por eso tiene un escalamiento local. Por su corta duración de implementación en el momento de la elaboración de los documentos no muestra resultados. El caso ilustrativo no es un modelo a seguir, sino tiene el propósito de visualizar la aplicación del enfoque sistémico.

Este primer documento del caso ilustrativo presenta la fase de preparación para la recolección de información y describe todas las herramientas y metodologías usadas durante la recolección de información.

1.1. El Proyecto APOMIPE Flores

HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) Perú ejecutó entre 2005 y 2011 el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE), financiado por COSUDE, logrando incrementar los ingresos netos de más de 1,200 familias campesinas en tres departamentos (Cajamarca, Cusco y La libertad), mediante el uso de la metodología de Articulación de Redes Empresariales como mecanismo de promoción de la asociatividad orientada a negocios en el ámbito rural, priorizando 12 cadenas productivas durante su intervención, entre otros la cadena productiva de flores en el departamento de Cusco. En total, 125 familias de 10 comunidades campesinas, de las provincias de Cusco, Calca, Quispicanchis y Urubamba, fueron articuladas en 11 redes empresariales, logrando desarrollar la producción de flores en invernadero y comercializando dichas flores con éxito en el mercado cusqueño. Sin embargo, se ha podido apreciar algunas deficiencias relacionadas al manejo, la calidad y continuidad de su oferta, además de ciertas limitaciones en la gestión de la actividad, lo cual debilita su posición competitiva y afecta la rentabilidad de sus negocios.

En este contexto, HELVETAS ejecuta desde septiembre de 2013, por un periodo de dos años, el proyecto **“Facilitando el acceso a tecnología y mercados a pequeños productores/as de flores en Cusco” (APOMIPE Flores)**, con el apoyo de Perú Opportunity Fund (POF). APOMIPE Flores tiene por **objetivo** asegurar la sostenibilidad del negocio de flores en beneficio de las familias campesinas de producción de flores pertenecientes a diez comunidades rurales ubicadas en los distritos de Cusco, San Sebastián, Calca, Quiquijana y Urubamba en el departamento de Cusco. El proyecto facilitará el desarrollo de los sistemas o funciones clave de mercado, las cuales se presentan como cuellos de botella para la dinamización de la producción y comercialización de flores. Partiendo de la identificación de estos cuellos de botella, se desarrollarán acciones orientadas a generar cambios para destrabarlos. Estos cambios permitirán a los productores mejorar su acceso a servicios empresariales, lo que contribuirá a dinamizar su actividad y generar mayores ingresos. Además, el proyecto facilitará la generación de una dinámica comercial y la gestión de negocios, aportando al desarrollo de capacidades de los productores en organización empresarial y planificación de la producción y del acceso a servicios.



El proyecto empezó con un proceso del análisis diagnóstico que tiene el objetivo de profundizar y actualizar el análisis del contexto, de la situación de los/as productores/as y otros actores en el mismo, identificando restricciones y causas subyacentes para el acceso a servicios empresariales y las posibles alternativas frente a ello. Esto se realizó en las primeras seis semanas y fue el punto de partida y la actividad principal en la cual este documento está basado.

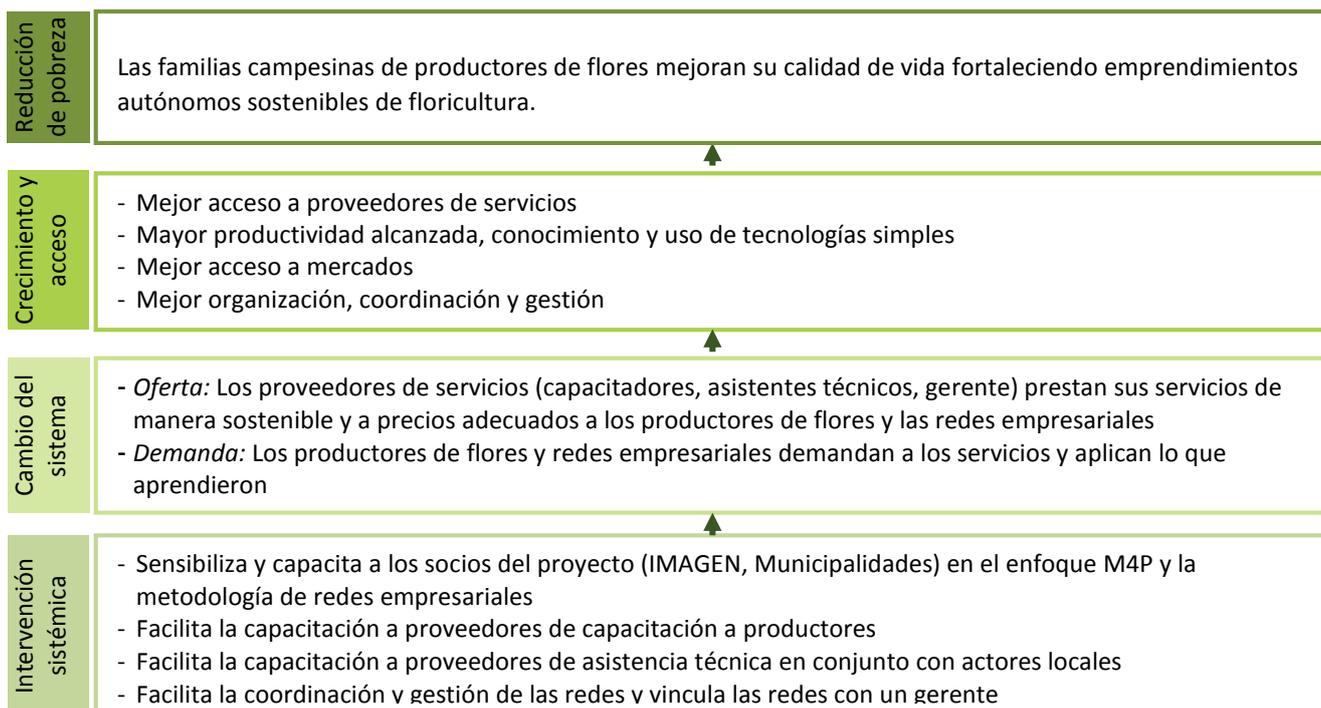
2. Proceso de Recolección de Información

Todo el proceso de la elaboración de la estrategia del proyecto APOMIPE Flores empezó con un taller inicial de un día con el equipo - consistente de tres personas - con la siguiente agenda. El objetivo del taller era definir los pasos, la metodología y herramientas para la recolección de información y desarrollar un plan de trabajo.

Contenido	Producto
1. Desarrollar el Marco Estratégico	Marco estratégico
2. Definir el objetivo del proceso diagnóstico: ¿Para qué se hace? ¿Para quién?	Plan de trabajo con plan de recolección y cuestionarios
3. Definir los principales actores (con quién se habla)	
4. Definir las herramientas/métodos de recolección	
5. Desarrollar los cuestionarios	Documento
6. Definir metodología de sistematización/consolidación de información	Tablas
7. Definir el plan de trabajo con los roles y responsabilidades del equipo	Plan de trabajo

3. El Marco Estratégico

Considerando el objetivo de reducción de pobreza que ya era determinado se elaboró el marco estratégico basado en los conocimientos de trasfondo. Al principio se formuló los diferentes niveles de manera más general y se revisó y detalló cuando se disponía de más información sobre el sector, las limitaciones y posibles puntos de entrada.





4. Objetivo del Proceso Diagnóstico

En un siguiente paso, se definió el objetivo y la utilidad del proceso de diagnóstico: Se hizo el análisis primero para **comprender la estructura y el desempeño del sistema meta específico**: (i) ¿Cómo funciona el sistema?, ¿cuáles son sus funciones y sus actores clave (privados, públicos, formales e informales)?; (ii) ¿Cuál es la dinámica del mercado en términos de su efectividad, por ejemplo, su competitividad, productividad o nivel de cobertura o acceso?; (iii) ¿Cuáles son los cuellos de botella que limitan la sostenibilidad de los emprendimientos del grupo meta (cuáles son los síntomas del bajo desempeño)? o ¿qué oportunidades potenciales existen para el grupo meta?. Segundo para **comprender la dinámica del sistema**: (i) ¿Cómo han evolucionado los actores y las funciones claves del sistema?; (ii) ¿Cuáles son los cambios en el flujo de bienes y servicios en el tiempo?; (iii) ¿Desempeño de la competencia en relación a territorios o productos, son complementarios o similares?; (iv) ¿Cuáles son los principales eventos y cambios durante los últimos cinco años?

El **análisis sirve** a los actores claves del sistema, al equipo del proyecto y a Perú Opportunity Fund. A los primeros para identificar oportunidades de mejoramiento, a los segundos para identificar los cuellos de botellas y para desarrollar intervenciones sostenibles con escala y a los últimos para entender el proyecto presentado e implementado por el equipo de proyecto.

5. Definir los Principales Actores y Metodología de Recolección de Información

Se identificó a diferentes actores de la cadena productiva de flores basado en los conocimientos de trasfondos del programa APOMIPE y de los pre-estudios.

Paso en la cadena / función / regla	Actor	Metodología de recolección
Productores	<ul style="list-style-type: none"> - Productores agrupados en redes empresariales - Productores individuales 	Taller con trabajo de grupo (Quiquijana) Entrevistas individuales en otras regiones
Intermediario	<ul style="list-style-type: none"> - Acopiadores 	Entrevistas en persona
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> - Florerías - Puesto de mercado - Consumidor Final 	Entrevistas en persona
Proveedor de insumo	<ul style="list-style-type: none"> - Agro veterinarias 	Entrevistas en persona
Proveedores de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> - IMAGEN y Municipalidad - Centros de Formación (IER San Salvador, IES La Salle) 	Entrevistas en persona
Proveedores de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - IER San Salvador - CETPRO Quiquijana - IES La Salle 	Entrevistas en persona
Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad de Desarrollo Económico Local 	Entrevistas en persona
Cadena de flores de Tarma para comparación	<ul style="list-style-type: none"> - Productores, florerías, puestos de mercado 	Entrevistas en persona



6. Cuestionarios

El equipo decidió usar diferentes métodos y herramientas para levantar la información de los diferentes actores: Entrevistas en personas, taller participativo, reuniones de trabajo, fuentes secundarias, experiencias personales, aplicando herramientas participativas (mapeo participativo, trabajo de grupo, grupo focales, entrevistas), puntuación, y estudios socio-económicos. Se decidió realizar un taller participativo aplicando diferentes metodologías y herramientas en el municipio con más floricultores. Con otros productores se hizo entrevistas en grupos y grupos focales o entrevistas individuales. Con los demás actores se hizo entrevistas individuales.

6.1. Taller con los Floricultores de Quiquijana

Por el número significativos de floricultores e campesinos interesados el equipo tomó la decisión de realizar un taller de medio día con los/las productores/as de flores ya organizados en redes empresariales en Quiquijana e interesados/as que serán apoyados por la municipalidad de Quiquijana. En la siguiente tabla se muestra el programa con los objetivos, metodologías y herramientas del taller realizado en la municipalidad de Quiquijana.

6.1.1 Programa y Metodología del Taller

Objetivo del taller	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir información de la cadena productiva, las dinámicas, limitaciones y oportunidades desde el punto de vista de los productores - Recibir información de sus problemas / cuellos de botella - Discutir necesidades de un gerente y posibilidades/disposición del pago de un gerente
Metodología:	Taller participativo con trabajos de grupo y plenarias
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo participativo - Trabajo de grupo - Identificación de problemas usando lluvia de ideas - Priorización de problemas usando matriz de doble entrada

Parte 1: Introducción – Mapeo Participativo			
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir al taller y crear un fundamento conjunto. - Analizar la cadena productiva de flores, los actores, las dinámicas, limitaciones y oportunidades para planificar el proyecto de manera eficaz y sostenible. 		
Herramientas	Mapeo participativo		
		Material	Tiempo
1.	Introducir al taller, explicar el objetivo del taller y sus fines (el proyecto) Como introducción se dibujaría la cadena de valor (producción, intermediario, vendedores y consumidores finales) para identificar: <ul style="list-style-type: none"> • actores, • sus roles 	Papelote, Marcador, cinta	30'
2.	Identificar en más detalle las relaciones, productos, variedades, servicios de apoyo, precios y costos de la cadena de valor, usando las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los actores que toman un rol de la producción hasta el consumo? • ¿Cuáles es el rol de los diferentes actores? • ¿Cuál es la relación entre los productores y sus compradores? ¿Siempre venden a las mismas personas? • ¿Cuál es el flujo del producto? (¿de dónde a dónde va el producto?) 		



<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los precios? (¿A qué precio vende el productor?, ¿A qué precio vende el intermediario? ¿A qué precio vende el vendedor?) • Visualizar las fluctuaciones en la producción y la venta a lo largo de un año, al preguntar a los participantes cómo cambia la cantidad producción y venta y el precio durante el año utilizando la siguiente preguntas: <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuántas flores producen en promedio en enero, febrero, etc.? - ¿Cuántas flores venden en promedio en enero, febrero, etc.? - ¿Hay temporadas cuándo podría vender más de lo que produce? - ¿Cómo cambia el precio durante el año? 		
---	--	--

Parte 2a: Trabajo de grupo			
Objetivo:	Analizar la cadena productiva de flores, los actores, las dinámicas, limitaciones y oportunidades para planificar el proyecto de manera eficaz y sostenible e identificar problemas		
Herramientas	Trabajo de grupo		
		Material	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Recoger la información acerca de actores, producción, comercialización, insumo, servicio de apoyo, organización, reglas y normas. • Elaborar un calendario de las temporadas de baja/alta producción, precios y venta (dependiendo del rol del actor). • Visualizar las respuestas obtenidas en un papelote para que sea visible para todos/as los/as participantes • Identificar los problemas más limitantes. 		Cuestionario, Papelote, Marcador, cinta	60'
Trabajo de Grupo: Para cada grupo de actores (productores, intermediarios, florerías, puesto de mercado) se ha desarrollado preguntas guías, ordenado por los siguientes bloques temáticos (véase la selección de preguntas en el capítulo 6.2)			

Parte 2b: Presentación del trabajo de grupo		
	Material	Tiempo
Cada grupo presenta su trabajo en máximo 10 minutos	Cinta	45'

Parte 3: Problemas, Retos y Oportunidades							
Objetivo:	Identificación de problemas más limitantes y oportunidades						
Herramientas	Identificación de problemas usando la metodología de lluvia de ideas Priorización de problemas usando matriz de doble entrada Identificar oportunidades usando la metodología de lluvia de ideas						
			Material	Tiempo			
Priorización de problemas (15') (en plenaria)– usando una matriz , los grupos priorizan las dificultades encontradas en orden de importancia			2 Papelote vacíos, 1 Papelote con matriz, Marcador, cinta	15'			
Problema	Frecuencia: ¿Qué tan frecuente es este problema?	Importancia: ¿Qué tan grave este problema nos afecta?				¿Qué tan realista es que podamos resolver el problema?	Total de Puntos
Número 1							
Número 2							
Número 3							



Parte 4: Asistencia técnica, Gestión y Gerente			
Objetivo:	Identificar necesidades y posibilidades de un gerente		
Metodología	Plenaria		
		Material	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> - Explicarles el objetivo de sostenibilidad del proyecto y los esfuerzos de fortalecer los actores, los cuales son clave para un buen funcionamiento de la cadena de valor. Se hace un ejemplo de la asistencia técnica, que oferta de asistencia técnica parece ser un cuello de botella limitante al igual que la necesidad de contar con un gerente para el mejoramiento de la comercialización. Explicarles la necesidad de su aporte como contrapartida para que sean modelos de negocios sostenibles. Preguntas de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la necesidad de tener acceso a asistencia técnica? ¿Tienen la disponibilidad de pagar por sus servicios? • ¿Ven una necesidad de que un gerente apoye a la red? ¿Cuál es la disposición de los miembros a pagar sus servicios? ¿Cuánto? • <u>Explicarles el modelo del proyecto</u> (proyecto reduce el pago, miembros incrementan). ¿Cómo les parece? - Concluir con una decisión 			30'

Parte 5: Cierre			
Objetivo:	Cerrar el taller e informar de los próximos pasos		
Metodología	Plenaria		
		Material	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> - Resumir los resultados más importantes del taller - Fichas con acuerdos y acciones (convocatorio de un gerente y la participación de las redes en el proceso de elección, presentación de la estrategia en el mes octubre) 			30'

6.2 Entrevistas Semi-Estructuradas

Por cada grupo de actores identificado en el capítulo 5 de este documento (productores/as, intermediario, consumidores, proveedores de insumo, proveedores de asistencia técnica, proveedores de capacitación, municipalidad, ONG Imagen) se desarrolló una guía con preguntas para entrevistas semi-estructuradas. En la siguiente tabla se resume una selección de preguntas por bloque de tema:

Provisión de insumos
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Conoce a proveedores que ofrezcan <u>insumos específicos</u> para flores?. - ¿De qué <u>dependería</u> que compre insumos específicos para flores?. - ¿Conoce a otra <u>agro-veterinaria</u> que ofrezca <u>insumos específicos</u> para flores?. - ¿Qué <u>cantidad</u> de insumos específicos o no específicos para flores compra y con qué <u>frecuencia</u>?. - ¿Vende <u>insumos especializados</u> para la producción de flores? ¿Por qué no?. - ¿Vende <u>insumos no especializados</u> pero que sirven para la producción de flores?. - ¿Tiene clientes que buscan <u>específicamente</u> productos para flores?. - ¿<u>Dónde vende</u> el producto (en una tienda o pasando por las casas)?. - ¿A <u>quién</u> vende? ¿Vende siempre a las mismas personas? ¿Por qué / por qué no?. - ¿Cuál es el <u>precio</u> de compra y de venta (que tipo y cantidad)?. - ¿Exige el comprador características de calidad? ¿Cuáles?. - ¿Realiza <u>actividades</u> para la <u>presentación</u> del producto/ actividades de <u>promoción</u>?. - ¿En qué <u>transporta</u> sus productos para la compra y venta y a qué <u>costo</u>?. - ¿Cómo es la situación/relación con otros proveedores de insumo? ¿Hay competencia?.
Demanda de insumos



<ul style="list-style-type: none">- ¿Compra insumos? ¿Por qué sí/no? ¿Qué tipo compra?- ¿Dónde compra? ¿A qué precio?- ¿Está feliz con la calidad y cantidad de insumo? ¿Si no, que necesitaría?- ¿Cómo es la relación? ¿Compra siempre de la misma persona? ¿Por qué (no)?- ¿Cómo compra, individual o agregada en un grupo?
Producción de flores
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué producen (tipo, variedad, cantidad)?- ¿Qué cantidad producen?- ¿Cuál es el costo de producción?- ¿Cómo cambia la producción, la venta y los precios durante el año? (Describir en un calendario temporal).- ¿Qué infraestructura tienen (quién pagó por ello)?
Venta de flores
<ul style="list-style-type: none">- ¿Dónde y con qué frecuencia vende las flores?- ¿Cuáles (variedad / características) son las flores que más vende?- ¿A qué precio? ¿Qué cantidad?- ¿Qué flores le genera más ingresos? ¿Qué costo de producción tiene?- ¿Qué características (tamaño, color, etc.) requieren los consumidores de las flores?- ¿Tiene suficiente cantidad de las flores que se vende más? ¿En qué épocas no? ¿Cuánto más necesitaría?- ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Son siempre las mismas personas? ¿Con qué frecuencia le compran?- ¿Qué es lo que más quieren sus clientes? ¿Conoce a los consumidores y sus expectativas?- ¿En qué épocas del año vende más flores/menos flores?- ¿Hay épocas en las cuales podrían vender más flores que tienen? ¿Cuándo es?- ¿Hay épocas en las cuales no pueden vender todas las flores? ¿Cuándo es?- ¿Cómo ha cambiado la demanda en los últimos 5 años (+, =, -)?- ¿Cómo es el crecimiento de la demanda?- ¿Cómo es la situación/relación (temporal o permanente) con otros intermediarios / otras florerías / otros puestos de mercado? ¿Competencia?- ¿Qué medios de transporte utiliza para llegar al lugar de venta? ¿Cuáles son los costos de transporte por persona y/o carga? ¿Está satisfecho/a?
Compra de Flores
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué variedad y qué características de flores demanda? ¿Qué cantidad?- ¿Siempre consigue las flores que quiere? ¿En qué épocas del año no les consigue?- ¿Dónde y con qué frecuencia compra las flores? ¿Compra flores cusqueñas?- ¿Cómo es el proceso de compra de las flores?- ¿Realiza alguna actividad para la presentación del producto/actividad de promoción?- ¿Cuánto duran las flores que compra? ¿Está bien esa duración?- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Compra siempre de las mismas personas? ¿Por qué sí/no?- ¿Compra las diferentes flores a diferentes proveedores?- ¿Todos los proveedores le venden flores de buena calidad?- ¿Quién es su mejor/peor proveedor? ¿Por qué?- ¿Qué es lo más importante en sus mejores/peores proveedores?- ¿Cómo ha cambiado la situación (cantidad, precios, calidad) de los proveedores en los últimos 5 años?
Provisión de servicios
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué tipo de servicio venden/proveen? ¿Cómo? ¿De qué frecuencia? ¿A qué precio?- ¿A quién venden/proveen sus servicios? ¿Dónde? ¿Tienen una relación permanente (varias asesorías) o temporal (de una vez) con sus clientes? ¿Por qué sí/no?- ¿Saben si sus clientes están felices con sus servicios?- ¿Cómo organizan sus asesorías?- ¿Realiza algunas actividades de promoción?- ¿Cómo se actualiza sus conocimientos?- ¿De quién? ¿De qué frecuencia y a qué precio?- ¿Le interesa actualizar sus conocimientos? ¿Le parece necesario? ¿Qué pagarían?- ¿Le interesa especializarse como proveedor de servicios de asistencia como actividad principal?



Demanda de servicio de apoyo
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué eventos importantes relacionados a flores se han dado en los últimos años? ¿Por qué fueron importantes?- ¿Qué tipo de servicios recibieron durante los últimos 5 años (de ONGs, Municipalidad, técnicos privados)?- ¿Qué tipo de servicios de soporte/apoyo demandan? ¿Por qué?- ¿Quién les apoya?- ¿A qué precio? ¿Quién cubre los costos?- ¿Están felices con el apoyo? ¿Por qué si/no?- ¿Qué tipo de servicios necesitarían?- ¿Cuánto pagarían para estos servicios?- ¿En qué temas necesitaría fortalecer sus capacidades?
Relación
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cómo es la situación con otras personas del mismo grupo de actor? ¿Hay competencia?- ¿Cómo es la situación con otros actores antes y después en la cadena de valor? ¿Hay una relación estable (de largo plazo) o a corto plazo (cada vez otra persona)?- ¿Cuál es la dinámica dentro de la red empresarial en cuanto a intercambio de información, innovación, compra y venta? ¿Qué posibilidades hay de formar un grupo organizado entre Mandorani, Chitapampa, Corao, Pumamarca o también a nivel regional (con Quiquijana, Yucaj, Calca)?
Información y promoción
<ul style="list-style-type: none">- ¿Realiza alguna actividad para la presentación del producto?- ¿Realiza algunas actividades de promoción?- ¿Reciben información de mercado? ¿De quién y dónde?
Normas y reglas
<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué normas/reglas le afecta? ¿De qué manera?- ¿Se enfrenta a algunas restricciones en relación a la compra / venta?- ¿Paga algún impuesto?
Retos/Problemas
<ul style="list-style-type: none">- ¿Cuáles son los <u>retos</u>? ¿Cómo se puede superar esos retos?- ¿Qué problemas hay? ¿Cómo se puede solucionar?- ¿Qué oportunidades ve?- ¿Cómo ven el futuro sin apoyo de proyectos? ¿De qué manera podrán ser sostenibles?



7. Matrices de Sistematización

Por cada grupo de actor se desarrolló una matriz para facilitar la sistematización de la información recogida. En la siguiente tabla se presenta la matriz de sistematización para el grupo de actor “productores y productoras de flores:

PRODUCTO		COMERCIALIZACIÓN		PLAZA		PROVEEDORES (INSUMO / APOYO)	
<u>Hectáreas</u> de producción		<u>Lugar y frecuencia</u> de venta		<u>Principales clientes</u> y su frecuencia de compra		<u>Insumo (Tipo), precio y lugar</u>	
<u>Variedades</u> de flores producido		<u>Cantidad vendido</u> por semana en que mes	Promedio: Máximo: Mínimo:	<u>Requerimiento</u> de clientes		Principal <u>proveedor</u> de insumos y <u>relación</u>	
<u>Características</u> de flores producido		<u>Cambio de demanda</u> en los últimos 5 años y expectativa del futuro		<u>Proceso de venta</u>		<u>Satisfacción</u> con tipo y calidad de insumo	
<u>Cantidad producido</u> por semana en que mes	Promedio: Máximo: Mínimo:	<u>Época</u> cuando no tiene suficiente flores (y cantidad requerida)		<u>Situación/competencia</u>			
<u>Infraestructura</u>		Precio <u>promedio</u> de <u>venta</u> (por variedad/característica)	S/. _____ por buqué de ____ flores	Tipo de <u>información</u> de mercado recibido, de quién y dónde		<u>Tipo de servicio de apoyo</u> recibido en los últimos 5 años	
<u>Costo de producción</u>		Precio <u>máximo/mínimo</u> de <u>venta</u> (en qué mes)		<u>Reglas</u> que les afecta		<u>Eventos importantes</u> y por qué	
Forma de <u>presentación</u> y <u>promoción</u> del producto		Cambio del precio de <u>compra</u> en los últimos 5 año (variedad/característica)		<u>Restricciones</u> de venta		Tipo de servicio <u>demandado</u> y <u>de quién</u>	
<u>Infraestructura</u> (invernadero, riego)		Flores que <u>más vende</u>				<u>¿A qué precio y quién paga?</u>	
<u>Cómo</u> lo ha financiado		Flores que generan <u>más ingresos</u>				<u>Satisfacción</u> con apoyo	
		Medios y costos de <u>transporte</u>				Necesario <u>apoyo</u>	



8. Plan de Trabajo

Se desarrolló un plan de trabajo para todo el proceso de planificación

Quien	Donde	ACTIVIDAD	SEMANA	SET		OCT		
				16-20	23-27	30-4	7-11	14-18
Proceso diagnóstico								
K, A, M	Lima	Taller inicial (diseño de estudio)		16				
M,K,A	Cusco	Recojo de información		SRM				
M,K,A		Mesa temática de flores en Quiquijana			25			
M,A,K		Sistematización, consolidación y conclusión parcial			26			
Análisis de limitaciones sistémicas								
A,K,M	Cusco	Elaborar la dona y describir el desempeño						
A,K,M	Cusco	Priorización de funciones/reglas más limitantes						
A,K,M	Cusco	Identificación de limitaciones y el sistema interconectada						
A,K,M	Cusco	Matriz de sostenibilidad, definición de intervenciones						
Análisis de mercado								
M,A,K		Profundización, sistematización y conclusión						
Focalización de Intervención								
A,K,M	Lima	Taller: Definición de las principales intervenciones				30,1		
A,K,M	Lima	Taller: Formular la cadena de resultados				30,1		
K,A,P	Lima	Reunión interna sobre estrategia del proyecto				3		
M	Cusco	Coordinación de taller de validación de estrategia con los actores						
A,K,M	Lima	Preparar la presentación						
M,K	Cusco	Presentación y validación de los resultados con los actores						
M,K	Lima	Sistematización de validación						
A,K	Lima	Elaboración de plan de medición e indicadores						

9. Conclusiones y Lecciones Aprendidas



1. **Taller inicial:** Es útil e importante realizar un taller inicial para definir el proceso en conjunto, discutir y determinar los diferentes pasos, elaborar un plan de trabajo con la definición de las responsabilidades y el marco temporal. Además, es necesario de contar con suficiente tiempo para el desarrollo de los cuestionarios y la planificación del proceso de sistematización.

Se recomienda realizar unas pruebas de los cuestionarios y del material de sistematización para garantizar que las personas que realizarán este trabajo entienden bien los cuestionarios y el proceso de sistematización.

2. La elaboración del **marco estratégico** es importante para iniciar la reflexión y guiar el proceso de diagnóstico. Anteriormente, se ha hecho un sondeo rápido del sector para la formulación de la propuesta del proyecto, por eso no se complicó mucho la formulación del marco estratégico. (Realizar un sondeo rápido del sector y contar con esos insumos facilita la formulación del marco estratégico).

Se recomienda la elaboración de un primer borrador del marco estratégico lo más antes posible, para garantizar un buen entendimiento de los cambios que busca el proyecto.

3. **Selección y uso de herramientas y metodologías:** se seleccionó una variedad de metodologías y herramientas (entrevistas semi-estructurados, taller participativo, reuniones de trabajo, observaciones) con el objetivo de complementariedad y triangulación de información, lo que resultó razonable. En particular, valió de organizar un taller participativo con una participación de un número significativo de productores para recibir una vista más profunda del sector y tener la posibilidad de discutir y validar información.

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

