



# CADENA DE ROSQUILLAS EMPUJA EL DESARROLLO

YALAGÜINA - SOMOTO, MADRIZ



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en América Central

**Editor:**

Programa ProEmpresa

**Autora de la Experiencia:**

• Merilú Rivera Pineda - Asesora en Alimentos

**Autora del Documento:**

• Johanna Sánchez Navarro - Asesora en Monitoreo

**Fotos Portada:**

Swisscontact - ProEmpresa

**Copyright:**

Oficina de Cooperación Suiza en América Central.

**Diseño Gráfico:**

SIMEDIA S.A.

[www.simedianet.com](http://www.simedianet.com)

**Para mayor información dirigirse a:**

Oficina de Swisscontact

Bolonia de Lugo rent a car

20 varas al sur, Managua, Nicaragua

Teléfono : (505) 268-2384

Fax : (505) 264-0695

E-mail : [info@swisscontact.org.ni](mailto:info@swisscontact.org.ni)

Website : [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)



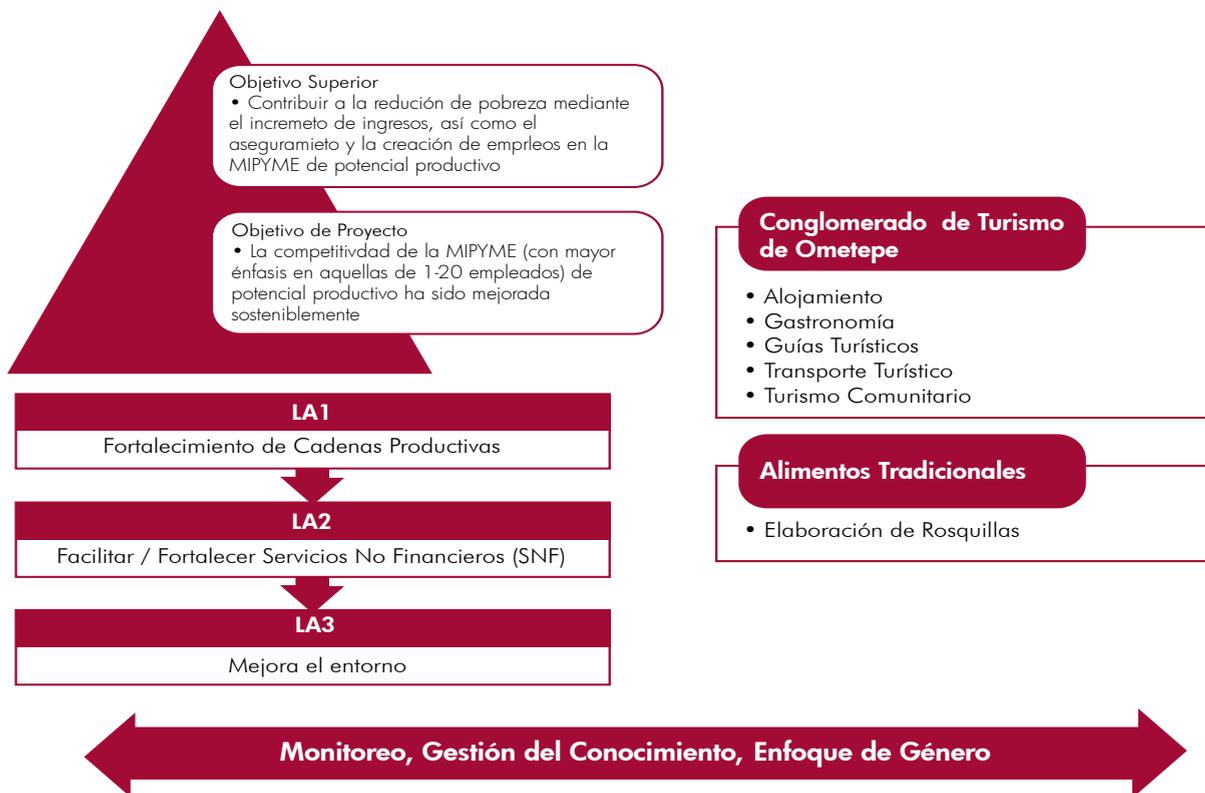
I. INTRODUCCIÓN	4
II. QUIÉNES SE ENCUESTARON	6
III. CÓMO SE OBTUVO LA INFORMACIÓN	6
IV. INFORMACIÓN POR INDICADOR	7
1) RESUMEN DE INDICADORES	7
2) INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	9
A) VENTAS	9
B) UTILIDAD > COSTOS	9
C) GENERACIÓN DE EMPLEO	10
D) SALARIOS	10
E) BENEFICIOS LABORALES	11
F) INVERSIÓN	11
G) PRODUCTIVIDAD	12
H) INGRESO FAMILIAR	12
I) MUJERES TOMANDO DECISIONES	12
J) MEDIDAS PARA CONSERVAR EL MEDIO AMBIENTE	13
QUE REALIZAN LAS EMPRESAS	
K) ARTICULACIÓN DE LAS EMPRESAS	13
L) PROVEEDORES LOCALES	14
M) DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	14
N) MERCADO	15
O) NIVEL DE AUTOGESTIÓN	16
3) INDICADORES DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS	17
A) APOYOS INSTITUCIONALES PARA EL SECTOR DE ROSQUILLAS	17
B) EMPRESAS QUE RECIBEN APOYO DE LAS INSTITUCIONES	18





ProEmpresa fue un programa de fomento empresarial de carácter regional de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT) durante los años 2000-2008. Los elementos más relevantes de su estrategia son el enfoque

en cadenas de valor o conglomerados, la concentración o focalización en territorios, el fomento del mercado de servicios no financieros y la concertación público-privado. Los objetivos, grupo meta y líneas de acción se describen en la siguiente gráfica:





Para dar seguimiento a su ejecución ProEmpresa contó con un sistema de monitoreo, en cuyo marco se realizó la "Segunda Medición de Indicadores de Impacto" en el Sector Rosquillas de los Municipios de Somoto y Yalagüina, dicha medición fue realizada en conjunto con la Alcaldía de Yalagüina y el sector empresarial e institucional que brindaron la información.

Con esta medición se observan cambios a nivel del sector rosquillas de los municipios antes mencionados después de dos años de intervención de ProEmpresa. El análisis de la información se centra en comparar datos de la línea de base (junio 2006) con la segunda medición (junio 2008).

2006  
Línea de Base

2007  
Primera Medición

2008  
Segunda Medición

El programa logró atender de forma directa a través de cofinanciamientos en servicios de desarrollo empresarial a 84 empresas que representan 74% del total en ambos municipios. De forma indirecta se realiza-

ron acciones en los niveles meso y macro (estudio de mercado, norma técnica de la rosquilla) cuyos efectos se reflejan en todas las empresas del territorio con impactos a mediano y largo plazo.

### QUIÉNES SE ENCUESTARON

Para determinar la muestra de empresas a encuestar se aplicaron fórmulas estadísticas con un nivel de confianza del 90% y una varianza para la población (o universo) de  $(0.015)^2$  ambos recomendados para el monitoreo de impactos.

Las empresas encuestadas fueron de Yalagüina: 61 (72%) y Somoto: 24 (28%). Tres

de las empresas (4%) son administradas por hombres, aunque en la mayoría de las empresas existe una buena coordinación entre las parejas (mujeres y hombres) para llevar a cabo el trabajo productivo y reproductivo, la figura que públicamente representa siempre al negocio son las empresarias. El 85% de las mismas tiene más de 10 años de estar operando.

### Encuestas

- Empresarios (as)
- Empleados (as)
- Instituciones
- Oferentes de SDE

### Grupos Focales

- Empresarios (as)
- Instituciones

### CÓMO SE OBTUVO LA INFORMACIÓN

Para obtener la información se utilizaron básicamente dos instrumentos o formas, encuestas y grupos focales las cuales fueron dirigidas de acuerdo al tipo de actor a encuestar:

**RESUMEN DE INDICADORES**

INDICADORES	2006	2008	Diferencia
	Línea de Base	2da. Medición	%
Venta promedio mensual por empresa	C\$ 39,754	C\$ 79,073	99%
Utilidad promedio por empresa al mes	C\$ 3,938	C\$ 9,277	136%
Ingreso familiar promedio mensual	C\$ 3,394	C\$ 39,391	1061%
Productividad (quintales procesados al mes/ empleo)	0.02	0.028	40%
Empleo promedio por empresa			
Permanente	7	7	0%
Temporal	3	2	-33%
Rotación del empleo en el sector	3%	5%	2%
Salario diario promedio			
General	C\$ 65	C\$ 158	143%
Empleada	C\$ 50	C\$ 158	216%
Empleado	C\$ 89	C\$ 158	78%
Beneficios Laborales (Valoración económica mensual de los beneficios más mencionados por empresarios/ as y empleados/ as)	C\$ 327	C\$ 623	91%
Alimentación	84%	89%	5%
Ración de rosquillas	29%	21%	-8%
Regalo navideño	50%	39%	-11%
Capacitación	-	71%	-
Participación de la mujer			
Propietaria	97%	97%	0%
Empleada permanente y temporal	77%	77%	0%
Asociatividad horizontal	47%	74%	27%
Asociatividad vertical (pública-privada)	1%	6%	5%
Inversión promedio anual por empresa			
Número de empresas que invierten	38	79	108%
Monto invertido por empresa anual	C\$ 4,104	C\$ 22,209	441%

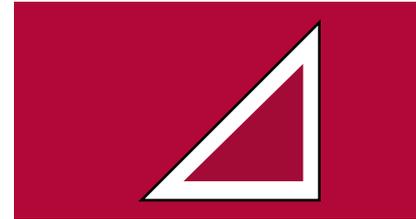


## INDICADORES DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

### A) VENTAS

El promedio que cada empresa está vendiendo al mes se incrementó 99%. En total se contabilizan C\$6,721,186 córdobas vendidos al mes en toda la muestra.

Se observa un ligero decrecimiento con respecto al año pasado (4.14%). En el evento de devolución, las empresarias de rosquillas reconocieron que sus ventas se han incrementado con respecto al año pasado, pero que al momento de ser encuestadas, muchas de ellas proporcionaron sus datos influenciadas por la situación contextual, como era la huelga nacional de transporte, que en su caso, no les permitía enviar rosquillas al mercado y recibir materia prima como el queso, por lo cual, de manera inusual, algunas redujeron las ventas.



Gráfica 1: Venta promedio mensual por empresa

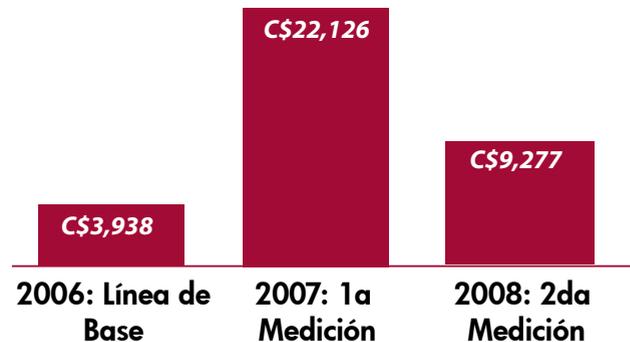


### B) UTILIDAD → COSTOS

La utilidad promedio por empresa se incrementó 136%.

Aunque la información sobre las ventas fue influenciada por la huelga nacional de transporte, indudablemente los datos muestran una reducción de la utilidad respecto a la segunda medición bastante significativa (58%) producto del fuerte incremento en los costos que de 2006 a 2008 fue del 95%.

Gráfica 2: Utilidad Mensual por Empresa





### C) GENERACIÓN DE EMPLEO

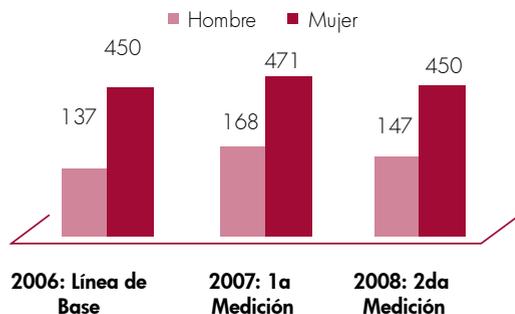
Se observa estabilidad en el empleo permanente, el cual aumentó 2% a nivel general. Por sexo, el empleo masculino creció 7% y el femenino se mantuvo. La rotación del empleo experimentó un leve incremento (de 3% a 4.7%) las principales causas que mencionan las empresarias es que algunos empleados o empleadas son renuentes a cumplir las exigencias de inocuidad, calidad para satisfacer la demanda del mercado, y otros se niegan a firmar contratos de empleo

como parte del proceso de formalización que algunas empresas están realizando. El promedio de empleo por cada empresa es de 7 ocupados(as).

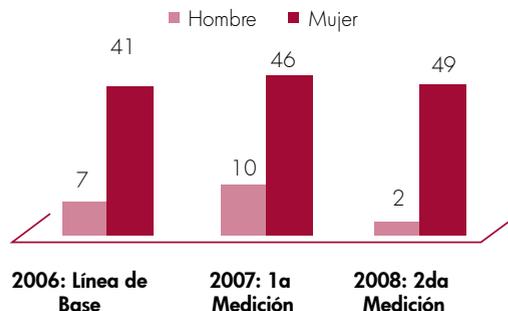
#### Empleo Temporal

Evidentemente las empresas están teniendo mayor demanda de productos en algunas temporadas, lo que ha permitido que el empleo temporal crezca 6%

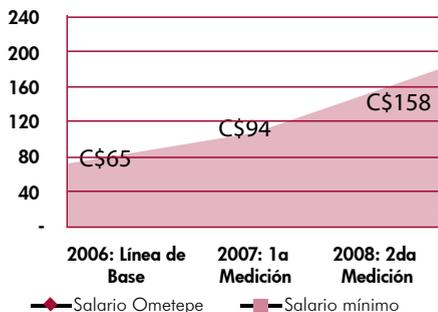
**Gráfica 3: Variación del Empleo Permanente por Sexo**



**Gráfica 4: Variación del Empleo Temporal por Sexo**



**Gráfica 5: Salario Diario Promedio**



### D) SALARIOS

El salario diario promedio se incrementó 143% con respecto a la línea de base y 68% más que la primera medición.

Así mismo, es 188% mayor que el salario mínimo diario de ley (C\$54.86) establecido por el Ministerio del Trabajo y vigente a partir de febrero del 2008.

## E) BENEFICIOS LABORALES

En general todas las empresas brindan beneficios laborales, principalmente no obligatorios (de ley), debido a que están más relacionados con las costumbres de la zona, por lo cual, los más mencionados son:

- Alimentación (76)
- Regalo Navideño (33)
- Ración de rosquillas y (18)

- Refrigerio (13)

No se observan avances en los beneficios de ley, las capacitaciones se han incrementado por los fondos de ProEmpresa y Prosede.

Beneficios	2006 Línea de Base	2007 Medición 1 Rosquillas	2008 Medición 2 Rosquillas
Capacitaciones	0	58	60
Aguinaldo	14	5	5
Vacaciones	1	0	2

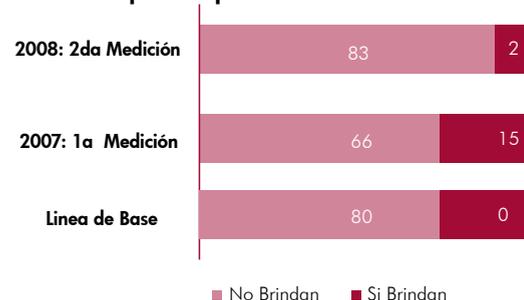
## INVERSIÓN

El 93% de las empresas encuestadas realizó inversiones por un monto total de C\$1,754,533; el 73% realizó sus inversiones con fondos propios. En general, la inversión del sector se incrementó 434% con respecto a la línea de base, 3% fue para desarrollo humano, el resto para infraestructura, maquinaria y utensilios.

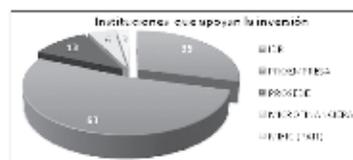
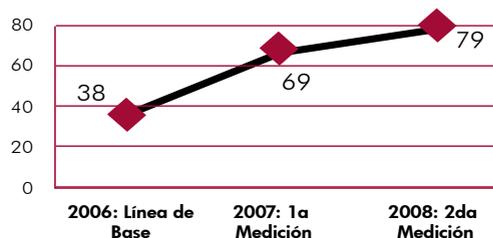
El número de empresas que realizaron inversiones incrementó 108%, así mismo el monto que cada empresa está invirtiendo anualmente se incrementó 441%.

Las instituciones mencionadas por las empresas que están apoyando la inversión en diversos rubros como capacitación, asesorías, infraestructura y equipamiento se presentan en la gráfica siguiente.

Gráfica 5: Empresas que brindan beneficios laborales



Gráfica 6: Empresas que realizan inversiones



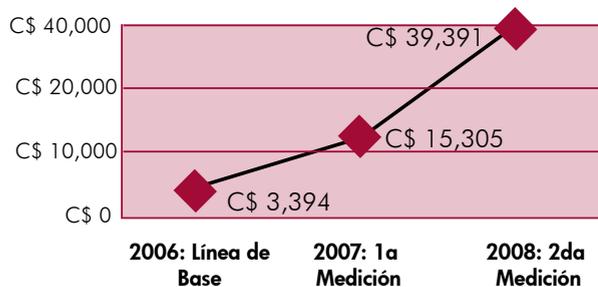
### G) PRODUCTIVIDAD

El número de quintales procesados por las empresas, se incrementó 38% con respecto a la línea de base, pero se redujo 14% en relación a la segunda medición. La pro-

ductividad medida en términos de quintales procesados entre el número de empleos se incrementó 36%.

TABLA 2 : PRODUCTIVIDAD				
Mediciones	Quintales	Empleo (fijo y temporal)	Productividad (qq / empleo)	Diferencia %
2006: Línea de base	13 qq	635	0.020	
2007: 1a Medición	21 qq	695	0.030	48%
2008: 2a Medición	18 qq	648	0.028	36%

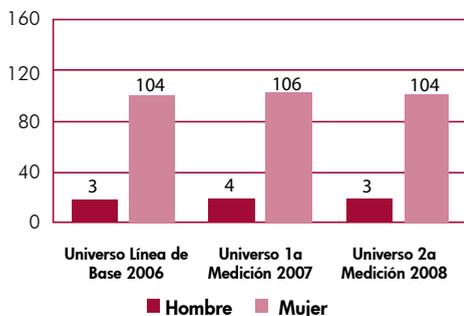
Gráfica 7: Ingreso Promedio Mensual por Empresa/Familia



### H) INGRESO FAMILIAR

El ingreso familiar promedio al mes se incrementó 922% desde la línea de base y 140% respecto a la primera medición. Las empresarias reconocen que han mejorado las condiciones y nivel de vida en sus hogares.

Gráfica 8: Universo de Empresas Clasificadas por Sexo del propietario



### I) MUJERES TOMANDO DECISIONES

Más del 90% de las empresas continúan lideradas por mujeres, sin embargo, en la mayoría de los casos (50%), la empresaria y su pareja hacen trabajo en equipo para asumir las diversas actividades y responsabilidades que demanda el negocio y extienden esta coordinación al trabajo reproductivo.

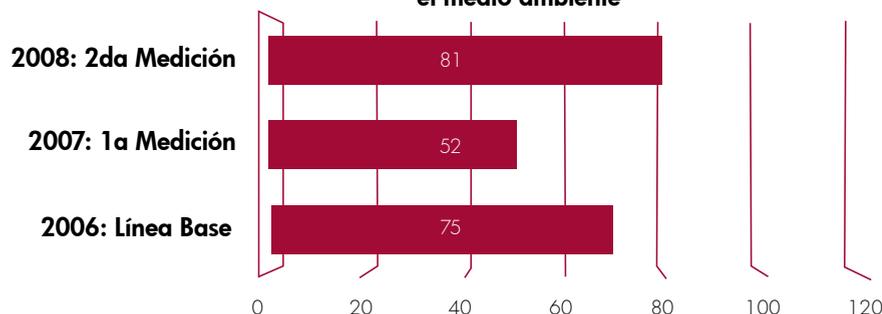
En espacios externos a la empresa, 3 mujeres participan en el Comité de Cadena de Valor de la Rosquilla, 50 son miembros de cooperativas y 11 participan en grupos empresariales.

## J) MEDIDAS PARA CONSERVAR EL MEDIO AMBIENTE QUE REALIZAN LAS EMPRESAS

Es evidente el trabajo que han desarrollado las empresas para contribuir a la conservación del medio ambiente: 44% de ellas reforestan (37); 18% no cortan árboles (15); 8% optimiza o reduce el consumo de leña (7) y una (1) de ellas utiliza horno industrial.

En términos generales las empresas que implementan medidas para conservar el medio ambiente incrementaron en 1 punto porcentual con respecto a la línea de base.

**Gráfica 9: Empresas que implementan mecanismos para conservar el medio ambiente**



## K) ARTICULACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas articuladas se ha multiplicado exponencialmente desde la línea de base, la principal razón es que en el territorio se han generado espacios que propician dicha vinculación a nivel horizontal (entre empresas): i) Grupo Empresarial (11); ii) Cooperativa (51); y a nivel vertical (entre empresas y sector público): i) Comité de Cadena de Valor de la Rosquilla (5)

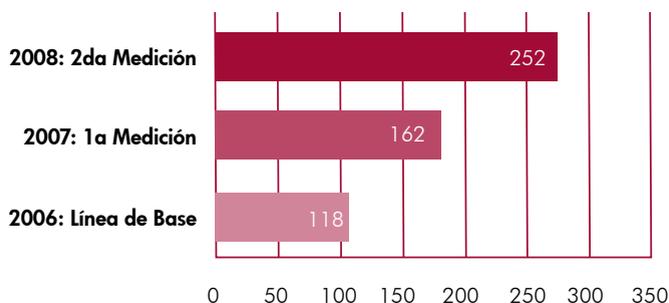
Producto de estos espacios las empresas están practicando alianzas para intercambiar:

- Experiencias.
  - Información del mercado.
  - Información sobre clientes.
- Los principales beneficios que perciben empresarias y empresarios al realizar alianzas son:
- Amplió mis conocimientos. Aprendemos de la experiencia de otras
  - Mejoró la calidad de mi producto.
  - Nos apoyamos mutuamente.

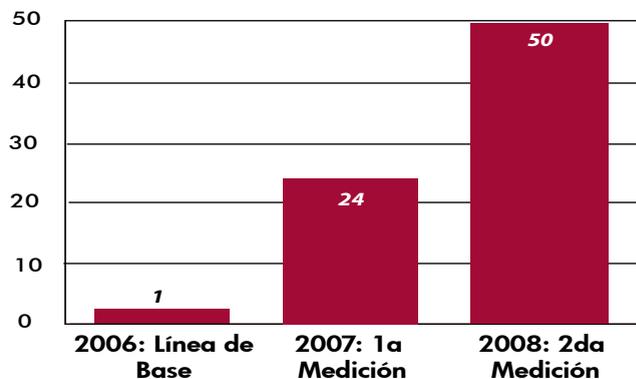




Gráfica 11: Proveedores Locales



Gráfica 10: Empresas que practican alianzas



## L) PROVEEDORES LOCALES

La dinámica económica que han generado las empresas ha permitido que los proveedores locales se incrementen 114% desde la línea de base y 37% respecto a la primera medición.

La valoración de los proveedores locales ha mejorado, ya que las empresas que consideran "bueno" el servicio de éstos se incrementó en 10 puntos porcentuales.

## M) DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS

Durante estos dos años (2006-2008) las empresas han mejorado los tres (3) productos tradicionales (rosquillas, empanadas y hojaldres) principalmente en su fórmula y presentación (empaqué), con el fin de adaptarse a las demandas de diversos segmentos de mercado en los cuales están incursionando. Las que han implementado estas mejoras pasaron de 1 a 33 desde la línea de base.

En esta segunda medición se identificaron cuatro nuevos productos que las empresas han desarrollado, en comparación con la línea de base es un incremento de 300% (de 1 producto a 4); con respecto a la segunda medición es una reducción de 55% (de 9 productos a 4).

Los nuevos productos son:

1. Totoposte
2. Hojaldre rellena con dedicatoria
3. Rosquilla rellena
4. Bollitos picantes

Es importante considerar que el sector de rosquillas está clasificado como un alimento tradicional o nostálgico y en ese sentido, la decisión de desarrollar nuevos productos conlleva mayor incertidumbre y complejidad, porque hablamos de un producto relacionado elementos culturales y sociales fuertemente arraigados en la sociedad.

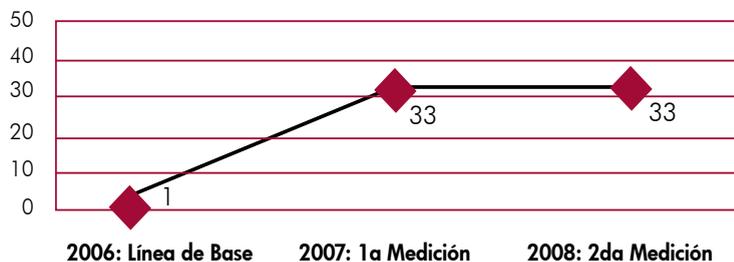
## N) MERCADO

Las empresas están haciendo esfuerzos para diversificar los segmentos de mercados que atienden y garantizar más ingresos para el negocio, en ese sentido han avanzado en el cumplimiento de normas y requisitos para ingresar mercados más formales, por lo cual, las que poseen licencia y registro sanitario incrementaron 200% y 1175% asegurando la inocuidad de los alimentos. Las empresas con licencia comercial, registro de marca, contenido nutricional pasaron de cero a 51, 21 y 26 respectivamente, código de barra de 3 a 32, FDA de 0 a 2, las que están inscritas al registro único de contribuyentes (RUC) pasaron de 0 a 17.

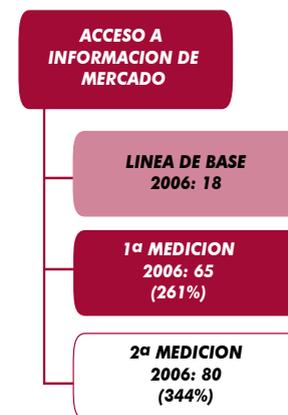
Por otro lado, las empresas ahora tienen mayor acceso a información de mercados dinámicos y se interesan más por satisfacer sus demandas.

En todos los casos el mercado nacional es el segmento de mayor cobertura que atienden las empresas, no obstante, su incursión al mercado extranjero ha ido creciendo.

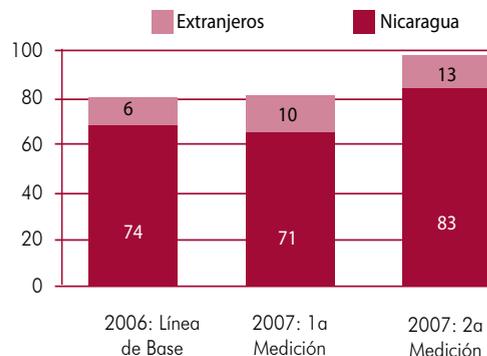
Gráfica 12: Empresas que desarrollan productos (mejoras o nuevos)



Las empresas también presentan una diversificación balanceada en sus canales de distribución que les asegura la cobertura del mercado, básicamente a través de dos formas: distribuidor o intermediario y consumidor final, este último puede ser a través de clientes que llegan directamente al negocio o por entregas que la empresa realiza directamente.



Gráfica 13: Origen de los Clientes que mencionan las empresas



## O) NIVEL DE AUTOGESTIÓN

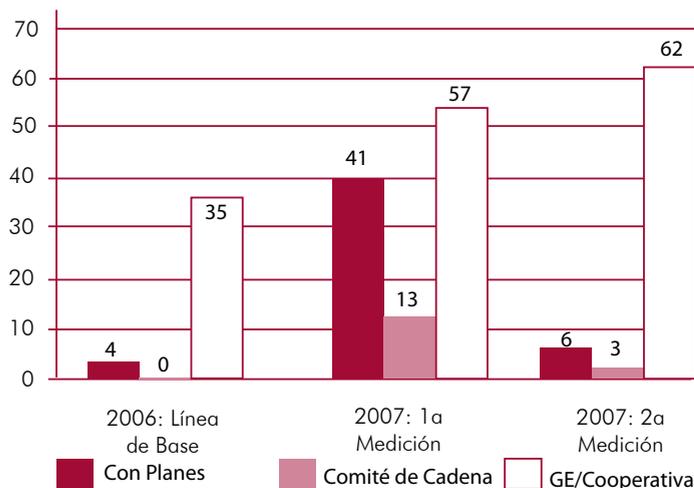
El nivel de autogestión de propietarias y propietarios de rosquillas se ha incrementado desde la línea de base, de manera que los resultados que se presentan en esta medición no fueran posible sin su intervención proactiva para tomar decisiones sobre cambios estratégicos en sus empresas (ejemplo: capacitar personal, mejorar fórmula de productos, mejorar presentación, cumplir requisitos sobre regulación, etc.) y sobre su participación en los espacios de diálogo empresariales y de vinculación público-privado.

A través de grupos focales se recogió la valoración de los miembros de estos espacios. En el Comité de Cadena de la Rosquilla expresaron una calificación deficiente porque apenas están iniciando acciones después de seis meses de estar casi inactivo.

Las empresarias de Somoto valoraron su gestión como excelente, ya que participan e inciden activamente en espacios externos al negocio como el Comité de Desarrollo Municipal del Departamento, la Comisión de Turismo, CANTUR, INTUR, Alcaldías, además consideran que con la próxima constitución de la Cooperativa van a lograr la autosostenibilidad del sector.

Las empresarias de Yalagüina valoran su gestión como buena, porque han logrado reforzar su visión empresarial, han logrado obtener conocimientos técnicos y ponerlos en práctica, saben calcular su margen de ganancia, logran negociar buenos precios y calidad con sus proveedores. Mencionan que la Cooperativa les ayudará a consolidar sus expectativas empresariales.

Gráfica 14: Empresas que Gestionan



## 3) INDICADORES DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

### A) APOYOS INSTITUCIONALES PARA EL SECTOR DE ROSQUILLAS

El apoyo institucional hacia el sector se da principalmente a través de dos vías:

- Instituciones públicas y privadas, nacionales y locales; y proyectos de la cooperación que ejecutan acciones de forma directa y coordinada alrededor del espacio de diálogo público-privado Comité de Cadena.
- Iniciativas promovidas por el Comité de Cadena para dar respuesta a cues-

tos de botella específicos del sector y que no están siendo abordados por las instituciones.

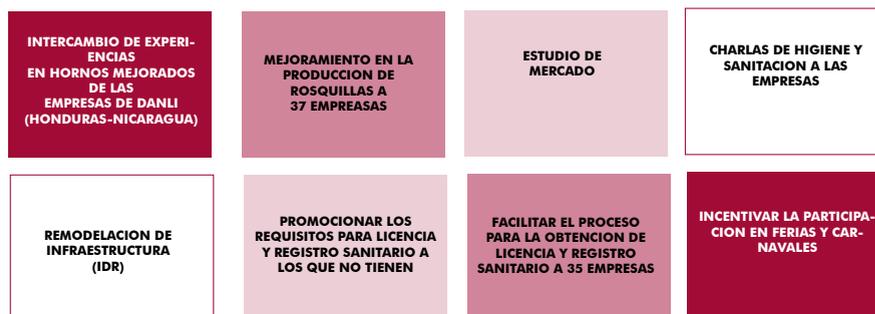
En ese sentido las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio, ya sean de ámbito nacional o local - considerando local el municipio o departamento - mencionan las siguientes formas de apoyo al sector:

ALCALDÍA DE YALAGUINA	• APOYO AL DESARROLLO EMPRESARIAL
CENTRO ALEXANDER VON HUMBOLT	• CONFERENCIAS PARA CONSERVACION DE MEDIO AMBIENTE
INTUR MADRIZ	• BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS (FERIAS LOCALES, MUESTRAS AL EXTERIOR)
MARENA	• CAPACITACION EN MANEJO SOSTENIBLE DE RRNN • CAPACITACION EN LEGISLACION AMBIENTAL
ALCALDIA DE SOMOTO	• VIC (FINANCIAMIENTO A ALGUNAS EMPRESARIAS)
INAFOR	• LEGALIZANDO EL CONSUMO DE LEÑA, CERTIFICANDO A PRODUCTORES DE LEÑA
FINANCIERA DINAMICA	• FINANCIAMIENTO PARA MATERIA E INFRAESTRUCTURA
COOPERATIVA AGROPECUARIA DE CREDITO Y SERVICIO LA AMISTAD	• FINANCIAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA
INTAE- SOMOTO INATEC	• CAPACITACIONES
INPRHU	• PROPAGANDA AL SECTOR
IDR	• FINANCIAMIENTO A TRAVES DE PLANES DE NEGOCIOS • APOYO EN INFRAESTRUCTURA
MINED	• CIRCULOS DE ALFABETIZACION DIRIGIDO A EMPLEADOS (AS)
AMIGOS DE LA TIERRA	• ESTABLECIMIENTOS DE BOSQUES ENERGETICOS • FINANCIAMIENTO 50% PARA LA CONSTRUCCION DE HORNOS
MINSA SOMOTO	• SEGUIMIENTO A TALLERES PARA LA REGULACION DE ALIMENTOS





El Comité de Cadena de Valor de la Rosquilla mencionó las iniciativas que ha logrado realizar:



INSTITUCIÓN	TIPO DE APOYO	#
ACODEP / FINDESA / FIDER	Financiamiento	3
Alcaldesa España	Material de construcción	1
Alcaldías	Capacitación, apoyo logístico y organizativo, licencias sanitarias	19
Congregación	Construcción	1
IDR	Financiamiento para infraestructura, apoyo en materiales y equipos, capacitaciones, ferias, registros sanitarios.	44
PROSEDE	Capacitaciones y asistencia técnica	27
PROEMPRESA	Capacitaciones, asistencia técnica, licencias sanitarias, registros sanitarios, código de barra, etiquetas, bolsas, registro de marca	79
MIFIC / PAIT	Hornos industriales	3
Ministerio de Salud	Capacitación en higiene	10

## **OFICINA DE COOPERACION SUIZA EN AMERICA CENTRAL**

De la Clínica Las Palmas 1c al oeste,  
mano izquierda • Apartado Postal RP-34  
Managua, Nicaragua  
Teléfono: (505) 266-3010  
Fax: (505) 266-6697  
E-mail: managua@sdc.net

### **SWISSCONTACT - NICARAGUA**

Bolonia de Lugo rent a car  
20 varas al sur, Managua, Nicaragua  
Teléfono : (505) 268-2384  
Fax : (505) 264-0695  
E-mail : [info@swisscontact.org.ni](mailto:info@swisscontact.org.ni)  
Website : [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)

### **SWISSCONTACT - HONDURAS**

Colonia Lomas del Guijarro,  
calle Calzada,  
Casa # 602 frente a la Alianza  
Francesa, Tegucigalpa, Honduras  
PBX: (504) 232-5855  
(504) 239-8846  
(504) 239-3306  
E-mail: [info@swisscontact.org.hn](mailto:info@swisscontact.org.hn)