

## **PERSPECTIVA COMPETITIVA EN EL MERCADO DE GALLETAS CÓMO REFERENCIA PARA LA INVERSIÓN EN EL SECTOR DE ALIMENTOS EN COLOMBIA**

### **COMPETITIVE PERSPECTIVE IN THE COOKIE MARKET AS A REFERENCE FOR INVESTMENT IN THE FOOD SECTOR IN COLOMBIA**

**<sup>1</sup>Javier Mauricio García Mogollón**

<sup>1</sup>Docente de la Universidad de Pamplona, adscrito a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctor en Ciencias Gerenciales, Magister en Ciencias de la Administración. Grupo de Investigación GICEE Universidad de Pamplona-Colombia. Contacto: [jmgmogollon@unipamplona.edu.co](mailto:jmgmogollon@unipamplona.edu.co)

Recibido 30 de agosto de 2018; aceptado 15 de noviembre de 2018

#### **RESUMEN:**

---

En los mercados de alimentos, especialmente de galletas en Colombia viene presentando una seria de datos secundarios dispersos en documentación formal e informal, que hacen de alguna manera posible la construcción de información, que permita despejar diversos interrogantes, especialmente al inversionista interesado en incursionar en el negocio, pero desea encontrar referencias del mercado de galletas en Colombia. Como parte a esa respuesta al inversionista, se presenta un documento que permitirá de alguna manera tener un referente de nuevos competidores, marcas en el mercado identificando la oferta actual, negociación con proveedores, identificación del mercado global de cereales y la percepción de consumidor frente al producto de galletas. Finalmente se logra plantear que existen ventajas y desventajas competitivas que determinaría una posible inversión en el sector de alimentos, específicamente las galletas.

\*Autor a quien debe dirigirse la correspondencia. E-mail: [jmgmogollon@unipamplona.edu.co](mailto:jmgmogollon@unipamplona.edu.co)

**Palabras Clave:** Competitividad, alimentos, inversión, Galletas, Colombia

## ABSTRACT

---

In food markets, especially cookies in Colombia is presenting a series of secondary data scattered in formal and informal documentation, that somehow make possible the construction of information, allowing clear several questions, especially investors interested in entering the business but you want to find references biscuit market in Colombia. As part of that response to the investor, a document which will somehow have a reference of new competitors in the market marks identifying the current offer, negotiation with suppliers, identification of global grain market and consumer perception it occurs against biscuit product. Finally he manages to suggest that there are advantages and competitive disadvantages would determine a possible investment in the food sector, specifically cookies.

**Keywords:** Competitiveness, Food, Investment, Cookies, Colombia

## INTRODUCCIÓN

---

En este documento permite al lector contextualizar el mercado de galletas en Colombia; además se contempló algunas variables competitivas que permite analizar entender cómo se mueve la industria de galletas en Colombia: Poder de negociación de los proveedores o Clientes, Poder de negociación de proveedores o vendedores, amenazas de nuevos competidores

entrantes, amenazas de productos sustitutos y revalidad entre competidores (Beltrán, & Feliciano, 2017). El análisis desarrollado permitió determinar la revalidad de la competencia y la rivalidad de la industria, logrando identificar de manera sucinta cual es atractiva en la industria de galletas en Colombia, (Bernal Payares, O., 2018).

Para conocer un mercado específico cómo lo es el de las galletas, es necesario contar con información expuesta por Nielsen Company, la cual es una de las fuentes líderes en información de mercados a nivel global; por otro lado, en Colombia también se destaca información privilegiada que identifica las opciones de importación y exportación de productos y servicios a mercados internacionales, orientado a través de sistemas de información de acceso libre,

administrado el Ministerio Industria y turismo de Colombia, permitiendo reconocer nuevos segmentos en mercados nacionales e internacionales.(Alzamora, E., 2018). Albarracín *et al.*, 2017; Blanco Rangel, I. , 2016). Dentro del documento también se logró referenciar temas inherentes a la industria de alimentos, específicamente la galleta, destacando variables políticas, culturales, económicas entre otras. (Botia y Cardona, 2015). .

## MATERIALES Y MÉTODOS

---

Para poder llevar a cabo este estudio se aplicó metodología descriptiva documental, generando como resultado un artículo de revisión donde se logró sintetizar algunas referencias científicas publicadas en el campo multidisciplinar en las ciencias de los alimentos y su relación con las ciencias económicas. En este sentido, se tuvo en cuenta en la recolección de información el planteamiento Ortega y Lozano (2016). Otra reseña que permite reconocer la metodología es presentada por que dice la importancia de Otalvaro (2016), el cual

recopilo la información de diversas fuentes secundarias para conocer la naturaleza del problema. Este documento en lo metodológico tuvo presente el planteamiento de Rodríguez, y Suárez (2017), donde el desarrollo del trabajo implicó la obtención de fuentes documentales de información. Por otro lado, se identificó documentación que permitió analizar el contexto de trabajo, Beltrán y Feliciano (2017); Berrio y Brito (2017); Cano, Castillo, Fajardo; Trucco; Garzón (2017); Mosquera, y Reyes (2014);

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

**Nuevos Competidores.** Con respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado de las galletas

en Colombia, revista Dinero (2008), `presento un análisis de mercado de las galletas, donde Pepsico visualizó la

posibilidad de crecer en la industria mencionada, pues el consumo per cápita del país en este producto es de apenas dos kilos por habitante al año, muy distante del de mercados como Brasil, Argentina y México, que triplican esa cifra. Y, aunque en los últimos años se han dado agresivos procesos de innovación y segmentación de los mercados, el número de presentaciones es mucho menor al que se registran en otros mercados maduros, tanto en galletas de sal como de dulce. "Brasil duplica en presentaciones el mercado colombiano", explica Álvaro Sánchez, director de innovación y desarrollo de Pepsico.

En este sentido, las galletas que actualmente están presentes en el mercado Colombiano con gran variedad de marcas: Crakeñas, Wafer Bridge, Nucita y Piazza. Además, están las multinacionales Nestlé y Kraft, que cuentan con marcas posicionadas como Nesfit, Cocosette, Can Can, Doré y Saltinas, en el caso de la primera; y de Club Social, Belvita y Oreo, para la segunda. Según los expertos en el tema el mercado colombiano de galletas es pequeño comparado con otros, tanto en volumen como en valor.

En algunas publicaciones colombianas de contexto económico, el tema es trascendental como lo destaca la Revista

Dinero en, referencia: "La batalla de las Galletas", donde el mercado de las galletas enfrenta un desafío entre marcas como: Noel marca tradicional líder en el mercado, Nestlé y Kraft. Según su análisis, para nadie es un secreto que el segmento de galletas colombiano está atomizado. Considérese pues que, las ofertas están empujadas tanto en la categoría saladas como en la de dulce, con cereales, con fibras, sin grasas trans, siendo estas características las predominantes en el mercado de galletas se adaptaron a los tiempos actuales del "cuidado personal". Dentro de esta variedad de productos incursionan competidores del calibre de Kraft, Nestlé y, por supuesto Noel, el líder del segmento con una clara posición dominante.

El Tiempo (2014), presenta una serie de datos donde se plantea que los colombianos presenta algunas estadísticas de consumo de galletas, destacando un 59% de los encuestados se motivan a comprar galletas para acompañar la actividad de entretenimiento y el otro 38% admitió que el consumo de galletas se presenta en espacio de sociales para compartir con la familia y amigos.

### **Negociación con los Proveedores.**

Con relación al tema de negociación con los proveedores, se destaca que el sector de

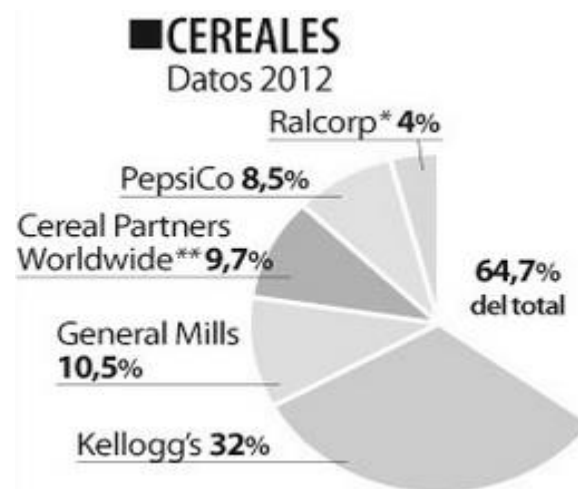
alimentos en Colombia tiene un gran referencia de proveedores, según Portafío (2015), en su análisis presento el siguiente información: “En Colombia se produjo 31,6 millones de alimentos, pero exporto 4,4 millones, importo 10,3 millones; es decir, un consumo aparente de 37,5 millones de toneladas, esto para decir que solo disminuyendo la importación de alimentos se puede generar un crecimiento en la producción y en el consumo interno. Resulta importante señalar que la SAC estimó un crecimiento en el valor de la producción agropecuaria para el 2014 del 2,9 por ciento, apostándole a una cifra incluso un poco más alta a la reportada por el Dane, que fue de 2,3 por ciento, explicado principalmente por el aumento en la producción cafetera que alcanzó el 12 por ciento, contribuyendo con 1,2 p.p. en dicho crecimiento”. Planteamiento presentado por Rafael Mejía López Presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).

Se determina de esta información que la industria de galletas con respecto a proveedores no tiene inconveniente en mediano plazo, pero existe variables exógenas cómo: el cambio climático, la incertidumbre jurídica de la propiedad de la tierra, generada por las equivocadas interpretaciones de la Ley 160 de 1994, siendo un factor que limitar los insumos y la

inversión privada en el sector. También se identifica la falta de una política agraria, en la cual quepan la agricultura familiar, el pequeño, mediano y grande productor, buscando finalmente la empresarización del campo para lograr un mayor crecimiento y rentabilidad del sector.

Por otro lado, uno de los insumos para la elaboración de galletas que es el azúcar, actualmente presenta una serie de cambios de políticas que afectaría la industria azucarera, específicamente se hace referencia al decreto del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fijaría una disminución del actual arancel del 117% que protege a los productores nacionales, para dejarlo en 70% este año, baja sustancial en los aranceles al azúcar importado.

**Figura 1.** Mercado Internacional de Cereales



Fuente: Ruiz (2005).

El investigador Ruiz (2005), logró identificar algunos datos a través de Euromonitor International confirman la fragmentación de la que habla Larracochea –Nestlé, el incontestable líder global, solo controla el 3,4% de la cuota mundial–, la concentración en algunos segmentos “es, ciertamente, elevada”, matiza Ildiko Szalai, analista senior de la firma de análisis de mercado. Y para muestra un botón. Solo cinco empresas, Kellogg’s, General Mills, Cereal Partners Worldwide –una joint venture entre Nestlé y General Mills–, Quaker (PepsiCo) y Ralcorp, controlan el 65% del segmento de cereales.

### **Poder de Negociación compradores**

Pasando a otra variable competitiva, que hace alusión al Poder de negociación de los compradores se puede inferir que el mercado de galletas en Colombia se encuentra en océanos rojos, se ha incrementado el ingreso de nuevos competidores, donde en mercado ha sido dominado por las grandes industrias de alimentos tradicionales, aunque se destaca la entrada de productos sustitutos tanto nacionales como importados, afectado la rentabilidad de negocio en el mercado de las galletas. Profundizando el tema el mercado de las galletas en Colombia se categoriza en

tres industrias que ofertan en el mercado el producto: industria nacional de tradición, multinacionales innovadoras y especializadas o artesanales. Cada una enfrenta el reto de satisfacer a consumidores conscientes que además de una buena alimentación, buscan innovación en sabores, excelente presentación del producto y precios justos.

Es así cómo, las compañías líderes en el sector de la galletería conocen a su consumidor y no dudan de la importancia de mantener los valores tradicionales, el ingenio y la variedad. Por su parte, los distribuidores de productos personalizados y premium le apuestan a la calidad y la diferencia, mientras que los nuevos competidores del sector ofrecen innovación e interesantes alternativas en sabores.

Otra referencia importante lo presentan medios de comunicación económicos cómo portafolio (2011), ha revelado la recuperación del mercado de galletas y el crecimiento del mercado ha llevado a millonarios ensanches en las divisiones de molinería, donde se procesa el trigo, materia prima básica de esos alimentos, que quieren darle la pelea al pan.

En este sentido, el consumo de las galletas se destaca en el contexto cultural, los colombianos dentro de su dieta,

especialmente para remplazar o complementar alguna de sus comidas del día buscan alimentos como las galletas y otros, esta tradición se le llama: “mecatiar” este ejercicio busca para calmar un antojo, entretenerse o compartir un momento con amigos y familiares, lo cierto es que a la hora de consumirlos las preferencias se inclinan por aquellos que son más saludables, bajos en grasas y azúcares.

Algunas revista especializadas cómo Revista Alimentos (2014), trata el tema donde reconocen definir las exigencias del consumidor, en la cual la tendencia demuestre que los consumidores en Colombia busca productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia las barras de snacks que permiten niveles energéticos más elevados y prometen beneficios de salud. Esto contrasta con los consumidores de las generaciones de más edad, prefieren los productos tradicionales entre los que se destacan las tortas y las galletas, donde ese mercado lo satisface dos marcas fuertes a nivel nacional: Productos Ramo y Noel protagonistas del mercado para esa población. (Zuluaga *et al.*, 2018; Ledesma, *et al.*, 2018).

Desde otra perspectiva, se viene desarrollando trabajo de investigación para

lograr interpretar en profundidad la percepción de consumidor con respecto a la galletas, en el análisis sensorial se presenta una referencia importante que plantea en sus conclusiones Mosquera Mosquera (2009), identificó en su trabajo que son más aceptadas la galletas que son elaborado de trigo que las elaboradas con otros ingredientes.

### **La investigación en la industria de alimentos**

Otros estudios destacan que la galleta es un producto elaborado trigo duro y blando, también en su formulación presentan azúcar, grasa y algo que destaca su consumo es la fibra como complemento indispensable en su producción. Román y Valencia (2006), plantea en las conclusiones en su proyecto la mejora digestiva en el consumidor es notable, así mismo resalto la importancia de tener presente a los que incursionar en el mercado de las galletas el marco legal colombiano con respecto a las galletas, fundamentado en la Resolución 11488 de 1984 de Ministerio de salud.

Actualmente en Colombia los productos alimenticios conocidos como saludables, presenta un lapso de crecimiento y una lucha especialmente por el mercado de las galletas. Cabe destacar que algunos medios de comunicación como el periódico

el tiempo referencia un trabajo del comportamiento del consumidor con respecto al consumo de galletas, resalta la incidencia del consumo de sustitutos como productos fritos empacados, los congelados y bizcochuelos; aunque es necesario recordar en estos tiempos donde los TiC ha capacitado directa o indirectamente al consumidor siendo este consiente del producto que adquiere buscando beneficios de buen contenido dietario. (Motta-Correa, Y., y Mosquera, W. J., 2015).

Planteada el contexto del mercado de galletas en Colombia, también existen otras oportunidades para los inversores en exportar galletas. En Colombia en Ministerio de Comercio, Industria y turismo actualmente tiene identificado tres países con demanda de galletas, en los cuales se encuentra: Japón, Honduras y Guatemala.

En este sentido, colombiatrade (2013), presenta el caso de Japón, se reconoce algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de ingresar al mercado Nipón, una variable a destacar la preocupación por la salud, las galletas de cereales continúan ganando terreno en el mercado Japonés, sin embargo el mercado de galletas en general se mantiene estable, con consumidores leales a los productos que

consumen. Actualmente las galletas recubiertas de chocolate son las más dinámicas del sector en términos de volumen de ventas. Aunque los consumidores japoneses son tradicionales, es importante resaltar los aspectos de beneficios de salud en este tipo de productos, resaltando el uso de ingredientes naturales y nutricionales como el salvado y el germen de trigo en las galletas.

Otros posibles mercados se ubica en honduras y Guatemala el cual presenta las siguientes características: Las galletas para segmento alto se venden en empaques de polipropileno de colores llamativos y que contienen paquetes individuales; mientras que las dirigidas a un segmento de la población con ingresos económicos bajos se ofrecen en empaques plásticos transparentes, con 10 o 12 galletas o snacks por paquete. Se ofrecen galletas dulces, saladas, con fibra, light, con mermelada, rellenas, cubiertas, etc. Las de mayor acogida son las dulces rellenas de vainilla, fresa, banano, limón, naranja y chocolate, ofrecidas en bolsas de 8, 10 ó 12 paquetes individuales de cuatro galletas cada uno. Los snacks van dirigidos en su mayoría al público infantil (en forma de animales, con letras y colores) y se presentan en empaques plásticos o de polipropileno de diferentes tamaños (80 g., 81 g., 90 g., 95 g. y 98 g.).



La mayoría de los snacks son hechos con harina de maíz con queso en figuras de bolitas y palitos; y otros son elaborados sólo con harina de maíz con sabor a vainilla y fresa.

Para entender mejor el mercado nacional, es importante tener presente el ingrediente principal de las galletas, que es el trigo. Como se evidencia en la tabla 1 desde el año 2010 al año 2014 se incrementó considerablemente la importancia de dicho ingrediente. Esta información se correlaciona con la producción nacional de productos de galletas y sus derivados.

**Tabla 1.** Importación de Trigo en Colombia

Mes	Trigo				
	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	62.915	203.793	74.757	122.074	88.744
Febrero	138.764	109.013	248.102	161.398	188.061
Marzo	124.385	87.717	118.348	36.116	80.137
Abril	151.012	89.838	112.446	169.543	196.584
Mayo	134.972	133.624	92.070	127.980	168.029
Junio	150.131	164.847	146.663	75.545	188.012
Julio	38.570	156.662	82.679	185.493	144.510
Agosto	156.457	90.330	154.725	114.565	155.296
Septiembre	100.975	141.110	119.958	139.160	227.611
Octubre	143.764	133.258	48.239	79.136	172.952
Noviembre	93.717	95.923	134.948	109.599	41.095
Diciembre	126.057	128.972	98.901	93.181	64.444
<b>Total a Diciembre</b>	<b>1.421.719</b>	<b>1.535.087</b>	<b>1.431.836</b>	<b>1.413.788</b>	<b>1.715.476</b>
<b>Total anual</b>	<b>1.421.719</b>	<b>1.535.087</b>	<b>1.431.836</b>	<b>1.413.788</b>	<b>1.715.476</b>

Fuente: Federación Nacional de Cultivadores de Cereales (Fenalce).

## CONCLUSIONES

Dentro de esta revisión documental, se presentan algunos aspectos de determinan que el tema del mercado de las galletas en Colombia, el cual se hace necesario estudiarlo a profundidad, la anterior afirmación se suscita, porque son muy pocas la referencias científicas que hablan sobre el tema; también se logró encontrar información que determina de alguna forma la estructura de mercado, con algunos referentes de demanda, oferta, comercialización y otras variables que permitirían ser un referente a los

emprendedores que pretende incursionar el en negocios de la galletas en Colombia. Así mismo, se identificó la necesidad de iniciar procesos de implementación de actividades socialmente responsables en el sector de alimentos, especialmente con los impactos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que genera la industria.

En el documento se destacó el interés de los gremios por presentar datos estadísticos que les permita tomar decisiones frente a los grupos de interés,

especialmente el gobierno con su política de apertura de mercados sin contar con el reclamo no escuchado de los gremios. Finalmente se puede cerrar la conclusión tratando el tema de competitividad en la industria de alimentos, aunque Colombia es una dispensa alimentaria, la globalización

del sector de alimentos sin un control y conciencia política adecuada, puede llevar al sector empresarial de alimentos de Colombia a surcar caminos difíciles donde la competencia de precios y calidad puede acabar con la industria de alimentos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Albarracín Muñóz, M., García Arenas, L., & García, C. (2017). Riesgo financiero: una aproximación cualitativa al interior de las mipymes en Colombia. *Aglala*, 8(1), 139-160.

<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1029>

Alzamora, E. (2018). El poder del conocimiento y de la información como generador de valor en las organizaciones. *Conocimiento global* 3(1), 14-29. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/3>

Beltrán, J. P. B., & Feliciano, L. A. G. (2017). Tendencia de Investigación contable en Colombia: Teoría o Práctica, una mirada desde las revistas contables colombianas 2011 a 2015. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y*

*Empresariales*, 17(2), 68-80.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/2228](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/2228)

Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>

Berrio, B. J. D. Á., Pérez, H., & Brito, R. R. V. (2017). Gestión financiera y competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la frontera colombo-Venezolana. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 38-53.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/2289](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/2289)

Blanco Rangel, I. (2016). Apuntes sobre Colombia a propósito de su

internacionalización y otros  
desafíos. *Aglala*, 7(1), 209-224.  
Recuperado de  
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aqlala/article/view/905>

Botia R., Irene, Cardona A., Gabriel. (2015). Valor Nutricional del Pan de Sal Tipo Rollo Elaborado con Bienestarina Mas®. Revista @limentech, Ciencia y Tecnología Alimentaria. ISSN 1692-7125. Volumen 13 N° 2. Pp: 136 – 144.

Cano, C. A. G., Castillo, V. S., Fajardo, M. Y., Trucco, G. G. G., & Garzón, D. C. (2017). Caracterización de los graduados del programa de contaduría pública de la Universidad de la Amazonia 2013-2015. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 29-37.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/2288](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/2288)

Colombiatrade. (2013). Productos de Panadería y Molinería. Disponible en: <http://www.colombiatrade.com.co/guatemala-productos-de-panaderia-y-molineria-galletas>

Dinero, (2008). Revista Dinero: Negocios: Pepsico sacude el mercado de galletas, p. 1. Disponible en:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/pepsico-sacude-mercado-galletas/69771>

El Tiempo (2014). Diario el Tiempo: Redacción Economía y Negocios. El 'mecato' se volvió parte del menú diario de los colombianos, p. 1. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/consumo-de-paquetes-o-snack-en-colombia/14736617>

Ledesma, Paula, Strada, Susana, Arboleda, Leonardo, Camacho Buitrago Lody (2018). Elaboración de pan blanco a base de dulce de yacon y chocolate amargo. Revista @limentech, Ciencia y Tecnología Alimentaria. ISSN 1692-7125. Volumen 16 N° 1. Pp: 6 – 21.

Mosquera Mosquera, H. F. (2009). Efecto de la inclusión de harina de Quinoa (*Chenopodium quinoa wild*) en la elaboración de galletas/Adding effect of quinoa flour (*Chenopodium wild quinoa*) on cookies preparation (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).

Mosquera, J. T., & Reyes, C. M. C. (2014). La valoración y recuperación de saberes como instrumento para la construcción de territorialidad y el desarrollo endógeno. *FACE: Revista de la Facultad*

- de Ciencias Económicas y Empresariales, 13(1), 151-170.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/963](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/963)
- Motta-Correa, Y., y Mosquera, W. J. (2015). Avances en el aprovechamiento del lacto suero como materia prima en la industria alimentaria. *Revista @limentech, Ciencia y Tecnología Alimentaria*. ISSN 1692-7125. Volumen 13, N° 1, p. 81 – 91.
- Ortega, M. V., & Lozano, J. J. M. (2016). Filosofía gerencial seis sigma en la gestión universitaria. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 100-107. Recuperado de: [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/1619](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/1619)
- Otalvaro, M. J. N. (2016). Diagnóstico del clima laboral y organizacional de los conductores de los compactadores de la empresa de aseo de Medellín-Emvarias. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 57-69.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/1861](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/1861)
- Portafolio (2015). Análisis/ Crecimiento del sector: ¿cómo aprovechar el 2015? Disponible en:  
<http://www.portafolio.co/opinion/como-aprovechar-el-2015-analisis>
- Portafolio, (2011). Se recupera el consumo de galletas en el país. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/se-recupera-el-consumo-galletas-el-pais>
- Revista Alimentos (2014). El mercado de los snacks. Disponible en: <http://revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-11/informe-snacks/el-mercado-de-los-snacks.htm>
- Rodríguez, L. A. J., & Suárez, R. G. (2017). Gestión del Post-conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 35-43.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vic\\_einves/index.php/FACE/article/view/2576](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vic_einves/index.php/FACE/article/view/2576)
- Román, M. O., y Valencia, F. E. (2006). Evaluación de galletas con fibra de cereales como alimento funcional. *Vitae*, 13(2), 36-43.
- Ruiz, J. I. M. (2005). El mercado internacional de cereales y harinas y el abastecimiento de la periferia española en la segunda mitad del siglo XVIII: Cádiz, entre la regulación y el mercado.

Investigaciones de Historia Económica,  
1(1), 45-79.

Vanegas, D. V., Valencia, J. A. R., y  
Valencia, J. D. (2016). Aplicación del  
Modelo Heurístico Significativo en la  
interpretación de la cultura  
ambiental. FACE: Revista de la Facultad de  
Ciencias Económicas y  
Empresariales, 15(2), 108-117.  
[http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_vicinves/index.php/FACE/article/view/1913](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_vicinves/index.php/FACE/article/view/1913)

Zuluaga O. Valeria; Villa S. Diana; Galeano  
D. Tatiana; Durango S. Anderson; Pino T.  
Karen; Camacho B. Lody. (2018).  
Elaboración de cupcake integral. Revista  
@limentech, Ciencia y Tecnología  
Alimentaria. ISSN 1692-7125. Volumen 16  
N° 2. Pp: 47 – 64