



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
PUEBLA**

**“PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR POBLANA
CAFÉ COLIBRÍ KAFENTZIN®”**

**Curso: Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares
Docente: Dra. Karen Watkins Fassler**

**Elaborado por:
Juan Carlos Amaya Escamilla
Martha Araceli Aragón Osio
Anadilene Bátiz Zambrano
Alfonso Quintana Suárez**

**Heroica Puebla de Zaragoza, Pue. Mx.
Mayo, 2018**

Tabla de contenido

Abstract	3
Palabras clave	3
Café Colibrí, empresa familiar.....	3
Antecedentes de la empresa	7
Descripción de la empresa	7
Historia	8
Alternativas	11
Consejo de familia	12
Consejo de administración.....	13
Protocolo de familia.....	13
Conclusiones.....	15
Anexos.....	16
Bibliografía.....	17

Abstract

Café Colibrí es una empresa familiar poblana, que actualmente se enfrenta a un desafío de profesionalización para su supervivencia y éxito a largo plazo. El proyecto que surgió en el año de 1999, en el seno de una organización cooperativa de productores de café predominantemente indígenas llamada Cualí Tatok, experimenta una importante desaceleración en la venta de franquicias o unidades de negocio, estrategia primordial que la compañía adoptó desde 2009 para darse a conocer como proyecto y marca, además de comercializar los productos de su creación en la república mexicana. Se analizan las alternativas que esta compañía podría seguir para solventar algunos de estos retos, de acuerdo a las estrategias de profesionalización de la empresa familiar revisadas en esta asignatura.

Café Colibrí it's a family business from Puebla, Mexico. Currently, this family business is facing a professionalization challenge to achieve its survival and long term success. The project that emerged in 1999, within a cooperative organization of mostly indigenous coffee producers named Cualí Tatok, experienced a significant slowdown in the sale of franchises, a key strategy that the company adopted since 2009 to become a renowned project and brand, in addition to the sales of the products from their creation within the Mexican Republic. The alternatives that this company could follow to solve some of these challenges are analyzed in this paper, according to the strategies of professionalization reviewed in this assignment.

Palabras clave

Empresa familiar, profesionalización de empresa familiar, caso Café Colibrí, empresas poblanas, estudio de caso empresa familiar, empresa familiar en México.

Family business, professionalization of the family business, Café Colibrí case, Puebla companies, case study of family business, family business in Mexico.

Café Colibrí, empresa familiar...

“Cuando se tiene una idea y un buen producto, podemos avanzar con las cosas. Sin embargo, necesitamos de la profesionalización y todo el concepto de una marca que soporte el proyecto a largo plazo...” (Morales, 2017).

En la entrevista que Anabel García Morales llevó a cabo el 04 de marzo de 2017 para el programa Univerpresarios de Puebla TV a Rolando Aco Cortés, actual Director de Ventas de las franquicias Café Colibrí, se establece claramente en la conversación y

ambos personajes coinciden en que se requieren de muchos elementos para poder conducir un negocio familiar con éxito.

Entre los elementos mencionados, estuvieron la homogeneización de la imagen corporativa, así como la suma de talentos extraordinarios a la organización para promover la innovación e incursionar en nuevas prácticas. Más interesante aún, se hace mención de la palabra *profesionalización*, para prolongar la vida de una marca que soporte un proyecto y su misión.

En las propias palabras que el Sr. Aco Cortés brindó en entrevista a este equipo de investigadores (Aco Cortés, Entrevista a Director de Ventas Café Colibrí, 2018): “No podemos decir que somos realmente exitosos, porque no hemos logrado el sueño más importante, que es cambiar de fondo las circunstancias económicas en las que actualmente viven nuestros pequeños productores en la sierra. Ellos son nuestros socios, son el motor más importante de este proyecto, y para ello estamos trabajando...”

Café Colibrí desea ser percibida como una empresa con fondo social, que funciona como canal de comercialización de los productos que la organización regional denominada *Productores Poblanos de Café de la Cuenca del Cozoltépetl* y que agrupa a productores de 11 organizaciones de aquella microrregión produce, coadyuvando así a la dignificación del trabajo y situación económica de más de 300 pequeños productores de café.

Desde nuestro punto de vista, Café Colibrí encaja perfectamente con la descripción de empresa familiar de Anderson y Reeb (2003), Barrone et al. (2010) y Sharma et al. (1997) en Fassler (2017) (Watkins, 2017), ya que independientemente de la propiedad en manos de accionistas con el mismo apellido, esta compañía familiar se caracteriza por perseguir objetivos no financieros, como la conservación de la identidad (mexicana), la reputación (responsabilidad social), la longevidad (supervivencia y herencia) y la preservación de una imagen positiva en la esfera pública.

¿Cuál es la estrategia de Café Colibrí para darse a conocer?

Café Colibrí ha aprovechado desde sus orígenes toda aquella exposición al público que se les ha presentado (expos de negocios, ferias, eventos sociales y corporativos, etcétera), con el fin de dar a conocer sus productos. Diez años después del arranque del proyecto, se decidió seguir una estrategia de manifestación y crecimiento exponencial a través de la venta de franquicias de sus cafeterías.

La empresa siempre ha hecho hincapié en las fortalezas de su producto principal: café de altura y estricta altura de excelente calidad, rico y balanceado, cultivado bajo estrictos estándares de calidad en una zona con las condiciones climáticas ideales para su crecimiento y mejora continua.

También, ha hecho énfasis en su pericia para aprovechar dos importantes rendijas del mercado que no habían sido exploradas:

- 1) La poca innovación, creatividad e ingenio en las propuestas de cafetería que estaban desarrollándose al mismo tiempo que Café Colibrí. En palabras de Aco Cortés, “puras copias de modelos importados” (Aco Cortés, Entrevista a Director de Ventas Café Colibrí, 2018).
- 2) En su competencia, no existía un modelo que evocara un concepto puramente mexicano, es decir, que empleara una imagen, decoración, apelativos e ingredientes típicos mexicanos en relación al café.

Es así como Café Colibrí se siente orgullosa y apuesta por la alta calidad de sus productos, así como por la innovación disruptiva en su menú, que cuenta con una amplia gama de bebidas a base de café, concepto denominado *Las mil y una formas de tomar café*.

Asimismo, este negocio familiar pretende fortalecer la relación solidaria que comparte con todos los eslabones de la cadena productiva, incluyendo a los consumidores finales, que participan en una campaña bautizada *Retorno del Peso*, que consiste en aportar un peso del costo de las bebidas para el desarrollo de proyectos productivos de los cafecultores pertenecientes a las diferentes cooperativas.

Organización y profesionalización de Café Colibrí

En entrevista, el señor Rolando Aco Cortés admitió que la compañía, a pesar de haber logrado un número importante de ventas de unidades de negocio y una fuerte presencia en la ciudad de Puebla, está expuesta a muchos retos que le impiden continuar con el crecimiento exponencial que había experimentado de 2015 a 2017.

Es importante destacar, que la profesionalización es un proceso paulatino, que tiene que acompañar siempre el desarrollo de la empresa tanto en tamaño, como en complejidad del entramado familiar (Watkins, 2017).

El fuerte orgullo que los cofundadores y accionistas de Café Colibrí sienten por el origen y concepto de su negocio, no impide que la firma familiar padezca diversos síntomas de lo que conocemos como falta de profesionalización en una compañía.

- *Estructura organizacional centralizada.* Aunque la primera generación o generación fundadora (Aco Cortés) ha pasado la batuta de la dirección a la segunda generación (Aco González); todas las peticiones, consultas y finalmente decisiones siguen siendo dirigidas a/por alguien que en teoría ha dejado el puesto de Director General desde el año 2014.
- *Falta de claridad respecto a responsabilidades de cada cual.* La constante participación de ciertos departamentos y/o agentes en los procesos propios de otros departamentos y/o agentes, generan confusiones, intromisiones, y al final una pérdida de tiempo generalizada que se traduce en malos resultados.
- *Política de recursos humanos poco formalizada.* A pesar de que el corporativo de Café Colibrí cuenta con un departamento de RRHH que tiene el expertise necesario en reclutamiento, relaciones laborales, nómina, compensaciones, capacitación, etcétera, y que tiene la obligación de dar soporte a todas las unidades de negocio, es posible para cualquier franquiciatario sumar a sus equipos de trabajo a cualquier persona que consideren apta para el mismo.
- *Sistema de control de gestión poco formalizado.* No se contemplan políticas operativas y financieras rigurosas, que permitan el funcionamiento recto de las diferentes unidades de negocio, finalizando algunas de ellas, de nuevo bajo la responsabilidad de los accionistas para continuar con su operación, derivado de una terminación de contrato.
- *Ausencia de rigor.* Falta de políticas operativas estrictas, que sirvan de piloto a las unidades de negocio para su óptimo funcionamiento y éxito. De la misma manera, falta de supervisión continua por parte de corporativo para hacer acatar las diferentes normas, y para soportar el modelo de franquicias.
- *Falta de comunicación y mecanismos de comunicación.* La comunicación es un elemento muy importante para el éxito de las compañías. Se describe en entrevista, que el equipo designado para llevar a cabo y transmitir los comunicados de la compañía no tiene el alcance ni las herramientas suficientes para llegar a todas las unidades de negocio de Café Colibrí. Además, no existen procedimientos ni estructuras formales para el cascadeo de información entre corporativo y franquicias, por lo que la información es sesgada o extraviada en

el proceso. Al mismo tiempo, se busca que el sistema de comunicación no sea unilateral, sino un ciclo que trae consigo una rica y útil retroalimentación por parte de todas las unidades de negocio.

- *Falta de plan de carrera para los sucesores.* Es importante mencionar que no se cuenta con el documento de Protocolo Familiar en Café Colibrí, a pesar de que la compañía ha realizado una transición hacia la segunda generación, y que ya se ha efectuado la primera sucesión de poder. Asimismo, se comenta que no se ha considerado un Director General independiente, y que el recién nombrado mandamás de la compañía tiene 28 años de edad y no ha concluido su educación media superior.
- *Falta de instauración de un gobierno corporativo,* cuyos órganos formales sean dadas a conocer a lo largo y ancho de toda la organización. A la fecha, el único órgano de gobierno es la junta de accionistas, que únicamente discute temas de propiedad y dividendos, obviando la formalidad y rigurosidad con la que deben reunirse (sólo en caso de emergencia).

Teniendo en mente la situación actual de la compañía, así como su necesidad de atracción de capital, protección de la propiedad, generación de buena reputación y confianza en sus posibles inversionistas, así como de compromiso para el cambio y continuidad, ¿qué podría hacer Café Colibrí para corregir algunas de estas cuestiones y dar un paso en dirección hacia sus objetivos?

Antecedentes de la empresa

Descripción de la empresa

Café Colibrí es una empresa franquiciante en el giro alimenticio dedicada a la venta de cafeterías con concepto mexicano de origen poblano. Es una empresa familiar conformada y representada por 2 accionistas miembros de la familia 45% Aco Huerta y 55% Aco Corteés (Acta constitutiva Café Colibrí S de RL MI, 1999) de los cuales se desglosan a acciones minoritarias a integrantes de cada familia, afirma Aco Gómez (Jefa de Vinculación).

La organización cuenta con dos marcas resaltantes que hacen en las franquicias, ofertar productos con un valor agregado,

- a) Cooperativa Cuali Tatok encargada de trabajar tanto la siembra como cosecha de café, producción de productos derivados del café (miel, jarabes, licor, golosinas), embalaje y envío al almacén central.

- b) Café Colibrí como marca de cafeterías a nivel nacional abastecida en su gran mayoría por la cooperativa Cualí Tatok. (Café Colibrí Kafentzin, 2017)

Corporativo Café Colibrí Kafentzin® es el eje central de la cadena de cafeterías existentes a nivel nacional, por lo que, la información y actividades tanto administrativas como operativas se tienen que llevar a cabo en sincronía y estandarización para su respectiva ejecución a las franquicias.

Actualmente, el 20% de los miembros de familia empresaria se focalizan en el corporativo y tienen actividades laborales establecidas. Y otro 15% labora en la cooperativa Cualí Tatok, expone Aco González (director general). Ver anexo 1.

Historia

En la década de los 90's, la crisis de los precios del café (reflejada en la bolsa de valores de Nueva York por su alta oferta y demanda) obligó a una organización de productores de café, denominada CUALI TATOK S.C. de R.L. de la región de Huitzilán de Serdán en el estado de Puebla, "buscar alternativas para mejorar los ingresos de socios (integrantes familiares), mediante la agregación de valor a su materia prima, buscando mejores y más eficientes canales de comercialización para un café de alta calidad", expone Aco Cortés (copropietario). Explorar nuevos mercados a partir de un café de altura, para así recobrar las inversiones del producto y dar a conocer un café poblano. Bajo ese entorno, seis productores con apellido Aco formaron la cooperativa que dio origen a Café Colibrí Kafentzin®. (Jiménez, 2018)

La marca de café sale al mercado con el nombre comercial de Café Colibrí Kafentzin® en el año 2002, un proyecto con identidad a la región de origen. Época de conflictos competitivos, donde productores de café en otras regiones tenían la misma ideología emprendedora; por lo que, en el transcurso del tiempo y con mentalidad de salir al mercado, Café Colibrí Kafentzin® logra situarse como empresa de café innovadora a nivel estatal, logrando en los años posteriores con una estrategia competitiva "desarrollar una diversificación de productos a base de café con valor agregado que otras marcas carecían, tales como: licores, cremas, jarabes, golosinas y miel", expone Aco Cortés, cofundador de la organización.

En 2002 nace una marca de Café Colibrí Kafentzin® llamada "KAFFENTAH", para denominar un licor de café y una crema de café, que pronto se convierten en los productos estrella de la compañía y que permitieron su posicionamiento comercial, así como la generación de los principales ingresos económicos de la organización, lo que permitió el desarrollo del proyecto Café Colibrí Kafentzin®.

En pleno crecimiento en 2004 se desarrollan los jarabes, elaborados con extracto de café, bajo la marca “KAFFENTZIN” los cuales se utilizan para la elaboración de bebidas y alimentos ofertados, un producto innovador y versátil, capaz de ampliar los mercados reales y alcanzar mercados potenciales.

La empresa sufrió cambios a raíz del éxito obtenido en la primera cafetería creada por los productores (Los Sapos, Puebla), siendo un paso exponencial al documentar y desarrollar un proyecto complejo basado en duplicar la marca para inversionistas futuros, firma Aco González (Director General).

Evolución de logotipo Café Colibrí



(Café Colibrí Kafentzin, 2017)

En el año 2009 la empresa cafetera presenta al mercado poblano su concepto de franquicia con modelo accesible y viable para inversionistas meta (Reyes, 2014). La aceptación del mercado fue favorable por su oferta de valor, diferenciador y creatividad en oferta alimenticia

A partir de ese periodo, el crecimiento fue exponencial hasta el año 2016, sufriendo un desacelere a partir del año 2017.

Tabla1. Expansión anual a nivel nacional franquicias Café Colibrí Kafentzin®

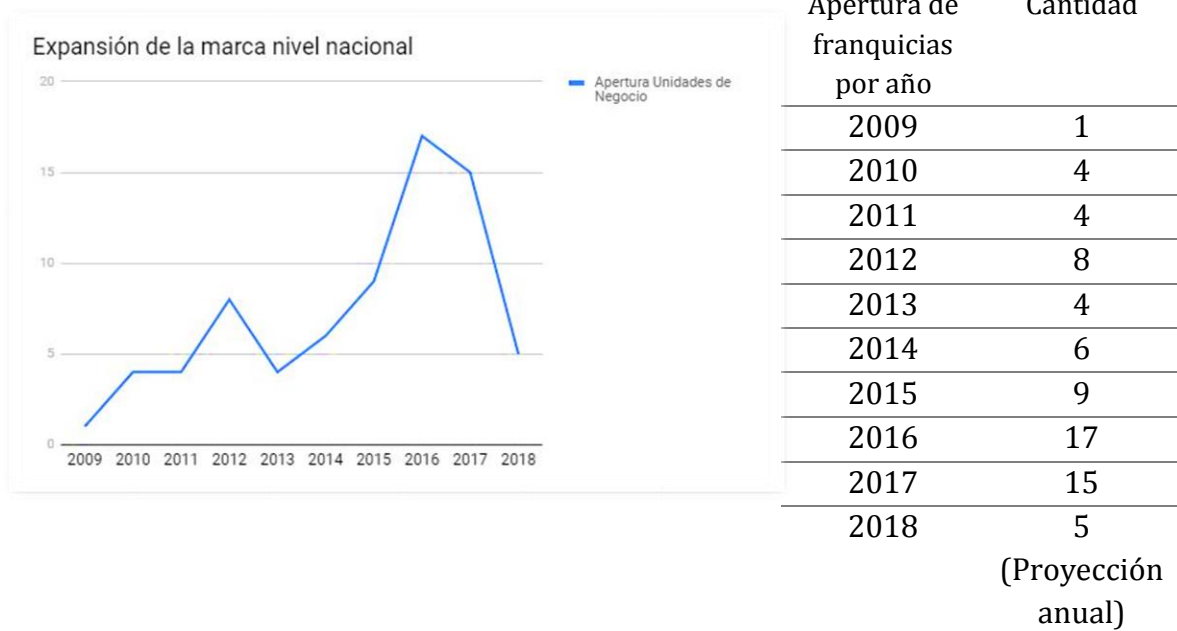


Tabla y gráfico creada con la base de datos de Directorio de franquicias Café Colibrí Kafentzin® 2018.

Tabla 2. Aperturas y cierres de franquicias Café Colibrí Kafentzin®

Presencia a nivel nacional	Aperturas	Terminación de contrato
Baja California	1	0
Nuevo León	2	1
Aguascalientes	2	1
Guanajuato	2	0
Jalisco	3	2
Hidalgo	1	0
Querétaro	1	1
Tlaxcala	2	0
Puebla	39	6

Tabasco	3	0
Toluca	1	1
Veracruz	3	0
Cd. de México	4	2
Morelos	8	0
Chiapas	1	0
Total	73	14
Total de franquicias operando en 2018	59	

Tabla creada con la base de datos de Directorio de franquicias Café Colibrí Kafentzin® 2018

Alternativas

De acuerdo a (Watkins, Karen, 2017) la profesionalización implica la instauración de los órganos de gobierno de la empresa familiar. Por lo tanto, la falta de profesionalización de Café Colibrí pudiera ser abordada con la creación de un gobierno corporativo para una empresa familiar que permita la comunicación entre familia - empresa, así como establecer las pautas y lineamientos que deberían cumplir los miembros de la familia para formar parte de Café Colibrí.

El Instituto de la Empresa Familiar menciona que la mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado. Por ello resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos. Para desarrollar el buen gobierno en cualquier organización, estos mecanismos deben permitir:

- Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores.
- Generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento.
- Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización.

Estos tres objetivos pueden alcanzarse a través de estructuras informales, o bien puede requerir el desarrollo de estructuras más formales como las siguientes (Quintana):

a) Consejo de familia

Encargado de fijar los valores, la misión y los objetivos de la familia y la empresa en el largo plazo, transmitir esta información al consejo de administración y elaborar el protocolo de familia.

b) Consejo de administración

Encargado de establecer la orientación y las políticas para la empresa de acuerdo a los valores, la misión y los objetivos establecidos por el consejo de familia.

c) Protocolo de familia

Es un documento que contiene de forma escrita la forma en que la familia dará respuesta a los objetivos corporativos y fomentará la claridad entre la relación familia-empresa.

Consejo de familia

El consejo de familia es el órgano de carácter decisorio de la familia empresaria que regula su funcionamiento y sus relaciones con la empresa, y en cuyo seno se discuten tanto los problemas de presente como los proyectos de futuro de la familia empresaria. (Galves, 2002)

Para la creación de un consejo de familia es importante considerar que de acuerdo a (Watkins, Karen;, 2017) el número óptimo de miembros para el Consejo Familiar está en un rango de 5-12.

De acuerdo a (Watkins, Karen;, 2017) sus principales funciones son las siguientes:

- Conservar el legado familiar, el bienestar y la unión de la familia empresaria.
- Resolver conflictos familiares relacionados a la empresa, cuando éstos surgen.
- Ofrecer un espacio organizado de debate y consenso sobre las expectativas y necesidades que se tienen de la empresa familiar. A raíz de este órgano se estipulan los valores, la misión y la visión de la empresa familiar.
- Formar a los empresarios familiares para que ocupen distintos roles dentro de la organización, según sus intereses y habilidades.
- Generar el compromiso y responsabilidad por parte de los empresarios familiares, para darle continuidad a un proyecto común.
- Monitorear las decisiones empresariales.
- Ser el vínculo principal de la familia empresaria con el Consejo de Administración y los altos ejecutivos.

- Proponer candidatos para formar parte del Consejo de Administración.
- Gestionar y negociar el protocolo familiar, así como sus actualizaciones y cambios.
- Dirigir e impulsar el proceso de sucesión

Consejo de administración

El consejo de administración permite separar temas de gestión de temas familiares, asesora, monitorea, dota de estrategias y encamina a la empresa hacia la consecución de sus objetivos y vela por los intereses de los accionistas y demás partes interesadas. (Watkins, Karen, 2017)

De acuerdo al (Watkins, Karen, 2017) el número óptimo de directores para los Consejos de Administración de las empresas familiares listadas en la BMV está entre 10 y 11. La composición del mismo varía en función de dos factores:

- Dualidad: Cuando el presidente del Consejo de Administración es también el CEO de la empresa.
- Independencia: Porcentaje de consejeros independientes dentro del Consejo de Administración.

El ROA promedio de las empresas familiares en la BMV es mayor cuando el director general de la misma no es miembro de la familia empresaria (Watkins, Karen, 2017)

La composición óptima del Consejo de Administración para las empresas familiares listadas en la BMV depende de si el CEO es familiar o no. (Watkins, Karen, 2017)

- Cuando el CEO no es familiar, entonces tanto la dualidad como la independencia del Consejo de Administración repercuten positivamente sobre el ROA.
- Cuando el CEO es parte de la familia empresaria, entonces no se recomienda ni la dualidad ni la independencia del Consejo de Administración.

Protocolo de familia

Un protocolo de familia inicia con una introducción, donde se menciona la misión, visión, el contexto familiar, los valores y compromisos de la familia empresaria, así como una historia de la empresa. Posteriormente se establecen 6 pilares principales (Watkins, Karen, 2017)

- Aplicación y Principios
- Se incorpora la naturaleza obligatoria del protocolo.
- Se señalan en detalle los valores que rigen la empresa familiar, valores familiares y empresariales.
- Familiares en la Empresa

- Se establecen los requisitos y requerimientos para que la familia ocupe puestos en la empresa, así como los mecanismos de evaluación de su desempeño.
- Se plantea si es decisión u obligación el sumar miembros de la familia empresaria en la dirección de la empresa.
- Se decide sobre las acciones por tomar en caso de un mal desempeño por parte de algún empresario familiar.
- Se toman decisiones respecto a la incorporación de familiares políticos en la empresa.
- Gobierno Corporativo
- Se toman decisiones respecto a asuntos de gobierno familiar y de la empresa
- Se estipulan las responsabilidades del equipo ejecutivo y su relación con la familia empresaria y el Consejo de Administración.
- Propiedad
- Se indica si la propiedad es únicamente para la familia empresaria o si está abierta a otros inversionistas.
- Se plantea si la empresa puede venderse o no a terceros, así como la prioridad de compra en caso de que algún propietario quiera vender sus acciones.
- Se gestiona el equilibrio de poder entre las diversas ramas y generaciones de la familia empresaria.
- Se plantean los criterios para reinversión, pago de dividendos, fondos de liquidez, así como planes de retiro para los fundadores.
- Sucesión
- Se establece la edad de retiro de los empresarios familiares, tanto para la gestión como para la dirección de la empresa.
- Se plantean los criterios para la selección de los sucesores, así como los responsables de su elección.
- Se establece un plan de sucesión, con tiempos y procesos en cuanto a la formación y elección de los posibles sucesores.
- Se decide sobre el apoyo a nuevos negocios por parte de miembros de la familia empresaria.
- Conducta Empresarial y Compromiso Social
- Se toman posiciones respecto a los niveles de riesgo que está dispuesta a asumir la familia empresaria.
- Se determina si la empresa familiar debe o no apoyar financieramente a sus miembros, en caso de darse una necesidad económica.
- Se estipula la pertinencia o no de contar con mecanismos formales para la y la responsabilidad social.
- Se toman posiciones respecto a la investigación y desarrollo, para la innovación en la empresa familiar.

Conclusiones

Por lo que se menciona a lo largo de este caso, Café Colibrí Kafentzin® no vive su mejor momento, la desaceleración de la empresa es inquietante y los esfuerzos por mejorar la situación aún no surten efecto. Las franquicias son la parte de la empresa que más presenta problemas actualmente, ¿la causa? Falta de profesionalización.

Durante el desarrollo de este análisis se tuvo la oportunidad de visitar varias sucursales de Café Colibrí Kafentzin® y la falta de profesionalización fue más que evidente en cada una de ellas. Se pudieron observar en las sucursales y en el análisis general de la empresa problemas como: una estructura organizacional centralizada, falta de claridad respecto a responsabilidades de cada colaborador, política de recursos humanos poco formalizada, sistema de control de gestión poco formalizado, ausencia de rigor, falta de comunicación y mecanismos de comunicación, ausencia de plan de carrera para los sucesores y falta de instauración de un gobierno corporativo. Estas faltas que a simple vista pudieran parecer pequeñas, le han costado a la empresa de manera directa o indirecta el cierre de catorce franquicias y el estancamiento de expansión en el que hoy se encuentra.

Durante el curso se analizaron diferentes conceptos para combatir la falta de profesionalización en una empresa. En concreto, en el caso de Café Colibrí Kafentzin® se sugieren tomar medidas como: la instauración de órganos de gobierno en empresa familiar, la elaboración de manuales, sobre todo sobre políticas de la compañía (código ético, lineamientos de branding, comercio justo, acatamiento de disposiciones de corporativo, etc.), crecimiento del departamento de Recursos Humanos para que se consigne a un equipo de especialistas en marketing, diseño y comunicación, labores de soporte y supervisión de las políticas y normas instauradas.

Si la empresa logra seguir estas sugerencias es probable que pueda salir de este mal momento de desaceleración y estancamiento. Café Colibrí Kafentzin® necesita recordar el noble objetivo por el cual la empresa fue creada, que es y ha sido siempre la meta a cumplir, cambiar de fondo las circunstancias económicas en las que actualmente viven los pequeños productores de café en la sierra, con base en una propuesta original mexicana. Al final, el proyecto con estas sugerencias, es posible que no sólo sobreviva, sino que se fortalezca y continúe su crecimiento.

Bibliografía

- (1999). *Acta constitutiva Café Colibrí S de RL MI*.
- Aco Cortés, R. (05 de abril de 2018). Entrevista a Director de Ventas Café Colibrí. (A. Quintana, & M. A. Aragon, Entrevistadores) Puebla, Puebla, Puebla.
- Aco Cortés, R. (05 de abril de 2018). Entrevista a Director de Ventas Café Colibrí. (A. Quintana, & M. A. Aragon, Entrevistadores)
- Café Colibrí Kafentzin. (2017). *Manual de identidad*. Puebla: Café Colibrí.
- Café Colibrí Kafentzin. (2018). *Manual de Recursos Humanos a franquiciatarios*. Puebla.
- Galves, C. (2002). Propiedad y Gobierno: la empresa familiar.
- Jiménez, I. (2018). Café Colibrí con aroma social. *Forbes México*, 56-57.
- Morales, A. G. (04 de marzo de 2017). Cafe Colibrí en Univerpresarios. *Compartiendo el éxito de Café Colibrí*. (R. A. Cortés, Entrevistador) Puebla TV. Puebla TV, Puebla.
- Quintana, J. (s.f.). *Instituto de la empresa familiar*. Recuperado el 28 de 04 de 2018, de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/8e82eae34af7c1b7c02a3a08e67c790eb65600f2.pdf>
- Reyes, J. C. (2014). Café Colibrí revoluciona y va con todo. *Cafés de México*, 15-16.
- Watkins, K. (febrero de 2017). Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares: Profesionalización. Puebla, Puebla, México.
- Watkins, Karen. (2017). Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares: Consejo de administración.
- Watkins, Karen. (2017). Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares: Profesionalización. Puebla, Puebla, México.
- Watkins, Karen;. (2017). Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares: Consejo de familia.
- Watkins, Karen;. (2017). Gestión de empresas pequeñas, medianas y familiares: Protocolo de familia.