

GRUPO TOKS: LAS EMPRESAS RESPONSABLES ¿SON BUENOS NEGOCIOS?¹

En 2019, Restaurantes Toks, fundado en 1971, cumplía 47 años en México. Contaban con 207 unidades distribuidas por todo el país, compitiendo en el formato de restaurantes familiares, atendiendo a 32,4 millones de clientes al año, a través de 10.700 colaboradores. Toks formaba parte del Grupo Gigante, donde los restaurantes representaban una de las unidades estratégicas de negocio. Su propuesta de valor al cliente consistía en dar el mejor producto, servicio y atmósfera a cambio de un precio adecuado, pero además de forma sostenible y responsable. En el siguiente enlace y QR se puede entrar en la página web de Toks, apreciar su concepto y observar al final de su carta la oferta de productos que se podían comprar para llevar a casa, hechos por las comunidades indígenas.

<https://www.toks.com.mx/>



El Factor Humano y la Responsabilidad Social (RS) eran elementos clave en Toks. Desde 2015, Toks adoptó como marco estratégico los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, dentro de los cuales el primero de ellos era poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. En esa línea, sus esfuerzos se orientaban en apoyar comunidades indígenas del país, inspirando a los demás a tomar acciones en ese sentido. En el Anexo 1 se pueden ver dichos objetivos y como Toks cumplía la mayoría.

Toks había logrado el distintivo como Empresa Socialmente Responsable y en el ámbito internacional, era destacada su adhesión al Pacto Mundial y sus Proyectos Productivos, en donde integraban a su cadena de suministro y de valor productos sin colorantes ni conservantes, elaborados artesanal y orgánicamente en comunidades indígenas del país. A estas actividades se les denominaba Negocios Inclusivos.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2019. San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Toks era una de las empresas mexicanas más reconocidas y premiadas por su RS, y también una de las más rentables de su sector. La empresa podía considerarse el referente en RS del sector en México. Contaba con una Dirección de RS, a cargo de Gustavo Pérez Berlanga, con más de 18 años de experiencia en Toks. La estrategia de la empresa en RS parecía estar siendo exitosa, sin embargo, el éxito pasado no garantizaba el futuro, ya que la RS era un fuerte reto para Toks. A finales de 2018, Gustavo había concluido la presentación de su informe de RS ante el Comité de Dirección. El Director General de Toks, Juan Carlos Alverde Losada, le expresó: *“Hemos hecho de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una ventaja competitiva hasta el día de hoy; sin embargo, hay que ver hacia el futuro. Elabora un plan estratégico para consolidar nuestro liderazgo en los próximos años como Empresa Socialmente Responsable y Sostenible en el sector restaurantero mexicano”*.

GRUPO GIGANTE MÁS DE CINCO DÉCADAS EN EL MAPA MEXICANO

Restaurantes Toks era una empresa que, desde su fundación, formaba parte del Grupo Gigante (GG), un conglomerado de empresas organizado en tres divisiones: inmobiliaria, comercio detallista y restaurantes. GG cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1991.

Ángel Losada, inmigrante español nacido en Soba, Cantabria, inició en 1940 una pequeña tienda en Apan, en el estado mexicano de Hidalgo. Veintidós años más tarde, el modesto inicio fue el origen para que el 28 de noviembre de 1962, comenzara a operar la primera tienda de autoservicio llamada Gigante, que en ese momento era la más grande de Latinoamérica.

Losada fue un hombre con fuerte sentido de compromiso social y respondía con generosidad a solicitudes de ayuda de numerosas asociaciones. Juan Carlos Alverde Losada afirmaba que, desde la fundación de GG, la RS había sido prioritaria. Para Ángel Losada, decía Alverde: *“El negocio siempre estuvo acompañado de un interés auténtico por las personas, por entender sus necesidades, involucrarse en la vida de los empleados y sus familias y darle las herramientas para superar las carencias”*.

A lo largo de su historia, el Grupo había adquirido algunas cadenas comerciales, y se había deshecho de otras. En 2008, después de la desinversión en las tiendas de autoservicio, GG se orientó a negocios con criterios que consideraba de mayor rentabilidad y eficiencia. En el siguiente enlace y QR se puede seguir la evolución cronológica del Grupo Gigante.

<http://grupogigante.com.mx/historia.html>



EL GIRO EN LA ORIENTACIÓN DE LA RSE EN TOKS

En 2003, Gustavo Pérez Berlanga era director de compras, mercadotecnia y logística de Toks cuando lo invitaron a la Universidad del Carmen, en Campeche, para hablar sobre los proyectos de RS en los que participaba la empresa. Allí, dos personas le preguntaron, con aire retador, qué hacía Toks para apoyar a las comunidades indígenas de esa zona. Gustavo explicó que la empresa buscaba causas nacionales, no locales, pero su respuesta no satisfizo a la audiencia, que siguió insistiendo sobre el tema.

Ante tan marcado interés, pidió a los asistentes que le entregaran sus propuestas y se comprometió a llevarlas al Consejo de la empresa. *“Recibí tantas que decidimos hacer algo: se había sembrado la semilla de lo que hoy es Proyectos Productivos Toks, como diferenciador de nuestra oferta alimentaria, con impactos positivos en la dimensión social, económica y medioambiental, no solo de los proveedores, sino también de los clientes, colaboradores y accionistas”.*

La Dirección General de Toks, a cargo en esa época de Federico Bernaldo de Quirós, fue la principal impulsora de esa iniciativa. *“Algunos directores de área de Toks pensaron que era un esfuerzo desmesurado el conseguir un proveedor que no perteneciera a la cadena de abasto tradicional, pero creo que ha sido la mejor ruta que pudimos elegir para evolucionar hacia la responsabilidad social más allá de acciones filantrópicas”.*

Juan Carlos Alverde Losada, en aquel entonces director de operaciones de Restaurantes Toks, explicaba que: *“Hasta ese momento la RSE había sido asistencialista, apoyando monetariamente a fundaciones o agrupaciones que atendían necesidades de grupos marginados y poblaciones vulnerables, niños quemados, afectados con cáncer, etcétera. Pero, a partir de ese momento, Toks reconoció que no era suficiente estimular el desarrollo económico generando empleos y beneficios donde se asentaban con los restaurantes. Nos faltaba un paso indispensable: la vinculación de la empresa con la comunidad, porque lo importante en la RSE no es cómo se gasta el dinero, sino cómo se hace el dinero para todos los involucrados”.*

¿QUÉ ERA RSE PARA TOKS?

Sobre la RSE Gustavo apuntaba: *“Hay que empezar por definir qué es la RSE y esto es muy sencillo, ya que es cómo respondemos ante todo lo que causamos con nuestras decisiones, omisiones y acciones. Por ejemplo, ¿cada cuánto se pide un café libre de trabajo infantil? Cada una de nuestras decisiones afecta a la cadena de valor completa. Y todo el tiempo estamos impactando. Entonces, como respondemos a todo esto significa RSE”.*

Agregaba que hacía varios años que Toks había entendido lo que implicaba ser socialmente responsable en una empresa, sin simularlo, aparentarlo o por puro marketing. *“Y cuando nos dimos cuenta de lo que impactábamos, supimos que podíamos ser parte de la solución o del problema, luego empezamos a entender cómo remediarlo”.*