

Restaurantes Toks: estrategias de responsabilidad social*

TOKS RESTAURANTS: SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES

ABSTRACT: Toks was a Mexican chain of restaurants, with eateries in several states of the Mexican Republic. It was part of *Grupo Gigante* corporate group, and represented one of the most significant strategic business units for this consortium. Located in Mexico, Federal District, Toks could be regarded as the industry benchmark. It already had a Social Responsibility Department, whose head was the Licenciado Gustavo Pérez Berlanga, with over a decade of experience in the restaurant industry. The company's success laid in providing customers with high quality food and a warm service in a comfortable atmosphere. Within this success, human factor and social responsibility (SR) were key points. As part of its quality efforts, Toks has achieved the "H" distinctions by the Ministry of Tourism, supported by the Ministry of Health for the hygienic handling of food and SRC (socially responsible company) given by the Mexican Center for philanthropy (CEMEFI in Spanish).

Internationally, the company had joined the Global Compact, after the launch of their *Productive Projects*. The sum of all these efforts accounted for much of the so-called "inclusive business". In late 2010, social responsibility strategies appeared to be well defined for Toks restaurants, but there were several questions unanswered regarding the continuity of the company's competitive advantage in terms of social responsibility.

KEY WORDS: Social responsibility, inclusive business, productive projects, Toks, global compact.

RESTAURANTS "TOKS": STRATÉGIES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE.

RÉSUMÉ: "Toks" est une chaîne de restaurants mexicaine, avec des points de vente propres dans divers États de la République mexicaine. Membre du consortium *Grupo Gigante*, "Toks" en est l'une des unités stratégiques d'affaires les plus significatives. Basé à Mexico, "Toks" peut être considéré comme le *benchmarking* du secteur de la restauration. Il dispose déjà d'une Direction de la Responsabilité sociale, occupée par M. Gustavo Pérez Berlanga, qui a plus d'une décennie d'expérience en la matière. La réussite de l'entreprise repose sur trois facteurs: une offre d'aliments de qualité, un service attentionné et une ambiance confortable. Le facteur humain et la responsabilité sociale [RS] sont des éléments-clés de la gestion de la chaîne. Grâce à son souci de la qualité, "Toks" a obtenu le label "H" (excellence en gestion hygiénique des aliments) décerné par le Secrétariat du Tourisme et évalué par le Secrétaire de la Santé, et le label "ESR" (entreprise socialement responsable) décerné par le Centre mexicain pour la Philanthropie, CEMEFI.

Sur le plan international, l'entreprise est adhérente du Pacte mondial des Nations Unies, après la mise en œuvre de ses Projets productifs. Tous ces efforts correspondent en grande partie au "modèle d'entreprise inclusif" (prosperer en aidant les autres). Fin 2010, les stratégies de responsabilité sociale paraissent être clairement définies pour les restaurants; cependant, il reste quelques questions à résoudre concernant la continuité de l'avantage compétitif de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.

MOTS-CLÉS: Responsabilité sociale, entreprises inclusive, projets productifs, Toks, Pacte Mondial

RESTAURANTES TOKS: ESTRATÉGIAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

RESUMO: Toks era uma cadeia mexicana de restaurantes, com pontos de venda próprios em vários estados da República Mexicana. Fazia parte do Grupo Gigante e representava uma das unidades estratégicas de negócio mais significativas do consórcio. Localizado no México, Distrito Federal, Toks podia ser considerado o *benchmarking* do setor. Contava já com uma direção de Responsabilidade Social (RS), cujo titular era o licenciado Gustavo Pérez Berlanga, com mais de uma década de experiência no setor de restaurantes. O sucesso da empresa descansava em fornecer aos clientes alimentos de qualidade, com um serviço em um ambiente confortável. Dentro disso, o fator humano e a RS eram elementos-chave. Como parte de suas gestões de qualidade, Toks recebeu os distintivos "H" (reconhecimento que outorga a Secretaria do Turismo e a Secretaria da Saúde àqueles estabelecimentos fixos de alimentos e bebidas por cumprir com os padrões de higiene que estabelece a Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004) e o de Empresa Socialmente Responsável (ESR), que outorgava o Centro Mexicano para a Filantropia (Cemefi).

No âmbito internacional, a empresa tinha se aderido ao Pacto Mundial, depois de iniciar seus projetos produtivos. A soma desses esforços correspondia por muito ao denominado "negócios inclusivos". No final de 2010, as estratégias de RS pareciam estar bem definidas para os restaurantes; contudo, havia várias interrogantes para resolver a respeito da continuidade da vantagem competitiva da empresa em matéria de RS.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social, negócios inclusivos, projetos produtivos, Toks, Pacto Global.

CLASIFICACIÓN JEL: M14, M3, M11.

RECIBIDO: agosto de 2011 APROBADO: junio de 2013

CORRESPONDENCIA: Coordinación de Investigación DACEA, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Av. Universidad S/N, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, Villahermosa, Tabasco, México, C.P. 86040.

CITACIÓN: Camacho, M. & Pérez, G. Restaurantes Toks: estrategias de responsabilidad social. *Innovar*, 23(49). 141-155.

Manuela Camacho Gómez

Doctora en Educación Internacional, Maestría en Dirección Internacional. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Líder del Grupo de Investigación estudios estratégicos para negocios e instituciones. Consultora de negocios certificada, miembro del Sistema Nacional de Consultores. Licenciatura en Relaciones Comerciales. Correo electrónico: manuela.camacho@ujat.mx

Gustavo Pérez Berlanga

Licenciado en Administración y Finanzas, maestría en Negocios con especialidad en Mercadotecnia, cursos y especialidades en Estados Unidos, Noruega, Argentina, Brasil, Costa Rica y México. Director de Responsabilidad Social y Proyectos Productivos del Corporativo Toks. Miembro del Consejo asesor en sustentabilidad de la oficina del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Correo electrónico: gperez@toks.com.mx

RESUMEN: Toks era una cadena mexicana de restaurantes, con puntos de venta propios en varios estados de la República Mexicana. Formaba parte de Grupo Gigante y representaba una de las unidades estratégicas de negocios más significativas del consorcio. Ubicado en México, Distrito Federal, Toks podía considerarse el *benchmarking* del sector. Contaba ya con una Dirección de Responsabilidad Social, cuyo titular era el Licenciado Gustavo Pérez Berlanga, con más de una década de experiencia en el sector restaurantero.

El éxito de la empresa descansaba en brindar a los clientes alimentos de calidad, con un servicio cálido en un ambiente confortable. Dentro de ello el factor humano y la responsabilidad social (RS) eran elementos clave. Como parte de sus gestiones de calidad, Toks había logrado los distintivos "H" otorgado por la Secretaría de Turismo, avalado por la Secretaría de Salud por el manejo higiénico de los alimentos y ESR (empresa socialmente responsable) que otorgaba el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

En el ámbito internacional, la empresa se había adherido al Pacto Mundial, después de la puesta en marcha de sus Proyectos Productivos. La suma de estos esfuerzos correspondía por mucho al denominado "negocios inclusivos".

A finales de 2010, las estrategias de responsabilidad social parecían estar bien definidas para los restaurantes; sin embargo, había varias interrogantes por resolver respecto a la continuidad de la ventaja competitiva de la empresa en materia de responsabilidad social.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad social, negocios inclusivos, proyectos productivos, toks, pacto mundial.

Toks era una cadena mexicana de restaurantes, con más de 100 puntos de venta propios en 30 ciudades del país. Formaba parte de Grupo Gigante, donde los restaurantes representaban una de las unidades estratégicas de negocios. Su estrategia de negocios radicaba en la pasión por servir en la mesa alimentos frescos, preparados al momento, con sazón, en un ambiente de alta energía. con un servicio amable y cálido, en donde siempre había algo para todos.

* Este caso fue escrito por la Dra. Manuela Camacho Gómez y el M.A. Gustavo Pérez Berlanga, con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. El caso se deriva de un proyecto de investigación y se ha reportado institucionalmente como producto terminado.

Uno de sus fundamentos empresariales consistía en compartir el éxito con sus grupos de interés, principalmente clientes, colaboradores, proveedores, autoridades y sociedad en general. Por tal motivo, el factor humano y la responsabilidad social (RS) eran elementos clave.

Como parte de sus gestiones de calidad, la empresa había logrado los distintivos "H" otorgado por la Secretaría de Turismo, avalado por la Secretaría de Salud, por el manejo higiénico de los alimentos y ESR (empresa socialmente responsable) que otorgaba el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

En el ámbito internacional, fue destacada la adhesión al Pacto Mundial y la puesta en marcha de sus Proyectos Productivos, en donde integraban a su cadena de valor productos sin colorantes y conservadores elaborados artesanalmente en comunidades indígenas del país. La suma de estos esfuerzos correspondía por mucho a las actividades denominadas "negocios inclusivos".

Con más de 23 millones de clientes anuales y creciendo a un ritmo cinco veces superior a la industria, la estrategia de la empresa claramente estaba siendo exitosa. Sin embargo, el éxito pasado no garantizaba el éxito futuro, ya que la RS era un fuerte reto para la empresa, debido a que en 2010 Toks se encontraba consolidando el proyecto de "mejores prácticas y cambio climático", a pesar de que sus primeras acciones iniciadas en 2002 con la etapa "asistencialismo por evento", se habían alcanzado con notoriedad. Ambas representaban áreas complejas pero, al mismo tiempo, determinantes no solo para favorecer su imagen corporativa, sino también para dar cumplimiento a los compromisos de la empresa al ser miembro del Pacto Mundial y tener la representación en México. De no seguir en evolución, se corría el riesgo de un estancamiento en este programa de RS que el corporativo se había impuesto como una tarea estratégica y, quizá, podría ser una oportunidad de quiebre para sus competidores.

Ubicado en México, Distrito Federal, la empresa podía considerarse el *benchmarking* del sector. Contaba ya con una Dirección de Responsabilidad Social, cuyo titular era el Licenciado Gustavo Pérez Berlanga, con más de una década de experiencia en el sector restaurantero.

Era octubre de 2010 y el Lic. Pérez Berlanga había concluido la presentación de su informe de RSE ante el consejo directivo. El Director General de Toks, el Ing. Federico Bernaldo de Quirós, le expresó: "no cabe duda que hemos hecho de la Responsabilidad Social Empresarial 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 en el giro restaurantero".

Ante este reto, ¿qué debería hacer el director de RS para mantener la posición privilegiada de la empresa en el sector restaurantero en el país?

El emprendedor: su historia

Los Restaurantes Toks tuvieron en la figura de don Ángel Losada Gómez a su inversionista y emprendedor principal. Originario de la provincia de Santander, España, don Ángel llegó a México en 1923, cuando contaba con 15 años de edad. Su decisión obedeció a las condiciones que se vivían en su país, con la guerra civil que les rodeaba. Don Ángel arribó al Puerto de Veracruz, pero de inmediato se trasladó a la ciudad de Apan, en el Estado de Hidalgo, lugar conocido como "la Capital de pulque".

Don Ángel era hijo de comerciantes españoles, por lo que los negocios eran una actividad cotidiana en su familia. Su primera actividad en la República Mexicana fue trabajar en la tienda de abarrotes "Hermanos Gómez", propiedad de su cuñado, donde adquirió amplia experiencia. En 1940, se asoció con Valeriano Peña con quien emprendió su primer negocio propio, una tienda de abarrotes llamada "La comercial de Apan" (Apan.blogia.com (2005), la cual se dedicaba a la compraventa de semillas y cosechas. Ésta fue su primera empresa. Después, puso en marcha un negocio de textiles.

Su formación empresarial

Don Ángel Losada, hombre de retos, decidido, tenaz, valiente, fue un emprendedor distinguido. En su primera empresa, ofrecía una diversidad de productos para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Era tal la extensión del surtido, que los clientes y los mismos empleados sustraían productos de sus grandes anaqueles. Esta situación condujo a que se registraran pérdidas durante el primer año, por lo que los socios de don Ángel se desanimaron. Éste los liquidó y perseveró. "Yo voy a seguir, no voy a fracasar", decía. "La tienda vende bien -razonaba el comerciante- lo que hace falta es una mejor administración para reducir costos" (González, s.f.).

Nace el gigante

Con los años, el esfuerzo de don Ángel, así como su creatividad e iniciativa lo condujeron a fundar en 1962 la primera tienda de autoservicio Gigante que, en honor a su nombre, llegó a ser la más grande de América Latina. Desde 1940,



planeó el desarrollo de este concepto, y eligió a la Ciudad de México y sus alrededores como lugar para abrir las primeras 12 tiendas entre 1963 y 1977. En 1987, Gigante dio un paso importante en su crecimiento con la incorporación de 23 tiendas más, pertenecientes a la cadena de tiendas Astra. Con esta nueva adquisición, la cadena Gigante llegó a 82 sucursales. Más tarde, en 1991 se inauguró la tienda número 100 de la cadena, hecho sin precedente en el mercado mexicano de tiendas de autoservicio. A través de los años Gigante se había desarrollado hasta convertirse en el grupo Gigante: Bodega Gigante, Super G y empresas asociadas: Radio Shack, Office Depot y Toks.

Gigante era la tercera cadena comercial más importante del país y sus ventas ascendieron a \$27,000 millones (pesos mexicanos) en el año 2000. Esto se debía, en gran medida, a la adquisición que había hecho en 1987. A la cual se añadió la de 1992, cuando compró 8 tiendas "El Sardinero" y 56 tiendas "Blanco", última gran negociación de Losada, éxito que en 1994, deslució ante las fuerzas económicas negativas (González, s.f.).

El comerciante, que empezó su carrera atendiendo él mismo a los clientes desde el mostrador, recordaba la importancia del trato amable y de la sonrisa. "Las tiendas se manejan desde las oficinas, sí, pero también hay que ir a saludar a la gente y a los empleados, y ver cómo van". Don Ángel Losada Gómez fue Presidente del Consejo de Administración del Grupo Gigante (González, s.f.).

De trato amable, don Ángel se distinguía por su sencillez y generosidad. Sus puertas siempre estaban abiertas para responder a solicitudes de ayuda de asociaciones civiles durante las pocas horas diarias que trabajaba en las oficinas de Gigante (Impulsa, s.f.).

En el año 2001, la Universidad Iberoamericana, a través de su programa Fomento de Investigación y Cultura Superior A.C. (FICSAC), le confirió el Premio Tlamatini por sus aportaciones a la educación y a su destacada labor empresarial y filantrópica, que le habían merecido reconocimiento en México y España, su país natal. En el discurso que pronunció durante la ceremonia de premiación, se dejó de manifiesto un hombre con un fuerte sentido de compromiso social: "ojalá ya no hubiera tantos pobres en México; estaríamos mucho mejor" (FICSAC, 2001).

Toks

Con el crecimiento que experimentaba el Grupo Gigante, en 1971 se vieron en la necesidad de diversificar su negocio, y fue así que se abrió la primera cafetería familiar con el nombre comercial de Toks, la cual se ubicó en la zona de la Basílica de Guadalupe, en la Ciudad de México. Ésta se convirtió en una cadena de restaurantes a partir de la desaparición de los restaurantes Koala, dando paso a la nueva razón social Toks. Dichos restaurantes comenzaron su proceso de crecimiento en los estacionamientos de los

Supermercados Gigante, en la Ciudad de México, en las Calles Mixcoac y Revolución.

El crecimiento

Con el devenir del tiempo, los Restaurantes Toks fueron transformando su concepto original para dar respuesta a las tendencias del sector y a los cambios experimentados en el comportamiento de compra de sus clientes reales y potenciales. De este modo, se dieron los siguientes eventos:

- En el año 2000, iniciaron una etapa de reestructuración en todas las áreas de la empresa, dando un paso adelante respecto a sus competidores, siempre con el compromiso de atender las necesidades de sus clientes. Así, su primer restaurante remodelado fue Palmas, en la Ciudad de México.
- El éxito superó su primera ubicación geográfica y, en 2001, abrieron su primera sucursal en la provincia mexicana, en la Ciudad de León, Guanajuato.
- En 2003, la imagen corporativa de la empresa se transformó y se cambiaron los colores, logo, ambiente interior de los restaurantes y, sobre todo, su comida y servicio.
- La atención esmerada en el servicio a sus comensales, permitió a Toks obtener, en 2005, un crecimiento de más del 20%.
- En 2006, se dio inicio a una etapa de adecuación tecnológica, desarrollando el proyecto Innovatoks, que introdujo el sistema de clase mundial Oracle en todos sus procesos administrativos y operativos. Además, ese mismo año iniciaron la construcción de su nuevo comisariato, de tal manera que soportara el crecimiento de los siguientes años.
- En 2010, contaban con presencia en las principales ciudades del país, siempre buscando la estandarización de la calidad en sus productos y servicio.

El marketing

A finales de 2010, la cadena Toks continuaba implantando cuidadosos programas de marketing para mantener su posicionamiento como uno de los restaurantes que ofrecía una amplia diversidad de productos innovadores para todos los gustos, con alta calidad en el servicio. Estas acciones se replicaban en cada una de las sucursales en todo el país.

Clientes

Para Toks, sus clientes eran su prioridad número uno. Sus esfuerzos en la calidad e innovación de sus platillos obedecían a la estrategia de anticiparse a las expectativas de sus comensales para mantenerlos completamente satisfechos. El Licenciado Pérez Berlanga así lo indicaba al afirmar que "a partir de la necesidad del cliente es la búsqueda de las comunidades para adquisición de proyectos productivos. El objetivo consiste en brindar a nuestro cliente la mejor experiencia en alimentos y bebidas, a través de productos elaborados artesanalmente, sin conservadores o colorantes artificiales".

La empresa se apoyó en tecnologías de información para mantener su posición de liderazgo en el sector restaurantero. Para ello implantó el Oracle Customer Relationship Management (CRM) para mejorar la cercanía con sus clientes frecuentes. Con el CRM el área de mercadotecnia se pudo construir una base de aproximadamente 5000 clientes frecuentes, para las cuales había creado perfiles por segmento, con ello era posible enviar tarjetas electrónicas de felicitaciones por motivo de cumpleaños, además de hacerles llegar las promociones mensuales de sus nuevos platillos (Oracle, 2010). Esta estrategia estaba enfocada a lograr la fidelidad de sus segmentos.

Puntos de venta

En 2008, Restaurantes Toks operaba 78 establecimientos en 19 ciudades mexicanas, generaba 6000 empleos y atendía aproximadamente a 19 millones de clientes al año. En 2009, atendió a 20.7 millones de personas y el ticket promedio creció un 8.1% con respecto a 2008. El aumento fue del 5.1% respecto a 2008, hecho que fue destacado pues la industria de alimentos y bebidas registró un decremento del 7% (Grupo Gigante, 2009).

Para 2010, los Restaurantes Toks sumaban ya 89 puntos de venta, los cuales tenían presencia en los Estados de Aguascalientes (1), Campeche (1), Chiapas (2), Coahuila (1), DF (31), Edo. de México (16), Guanajuato (3), Guerrero (2), Hidalgo (2), Jalisco (5), Morelos (1), Nuevo León (7), Puebla (3), Tabasco (2), Quintana Roo (6), Querétaro (2) Veracruz (3) y Yucatán (1).

Sin embargo, se contemplada la expansión de nuevos restaurantes, según lo confirmaba Ángel Lozada Moreno, presidente del consejo de administración y director de la empresa, cuando declaró a un periódico nacional que estudiaban la expansión de Toks por todo el país, por ello buscaban nuevas ciudades para que en 2011 "llevemos el sabor de las cafeterías a cada uno de nuestros consumidores". (Multipress s.f.).

Productos

La cadena de restaurantes tenía especial cuidado en la calidad de los productos que ofrecía a sus clientes. Como parte de este compromiso había contratado la asesoría de nutriólogos que les brindaran la confianza en la elaboración de los platillos. Estos especialistas habían sido llamados para lograr una diversificación de platillos, entre los que se encontraba la línea *light*, de tal manera que hubiera congruencia entre la presentación y el equilibrio nutritivo de los mismos. El sabor era el resultado de los más altos estándares en higiene, calidad, limpieza y uso de alimentos siempre frescos.

FIGURA 1. Plato *light*.



Fuente: Portal Toks.

La Carta

Los restaurantes manejaban cartas con un diseño atractivo (ver Figura 2), que reflejaba vanguardia, limpieza y confianza en los platillos. En éstas se podían localizar el logotipo de la empresa. Al interior de la carta se leía el agradecimiento a los clientes por brindarles la oportunidad de servirlos y asegurarles que para la gente de Toks atenderlos era un placer. Su eslogan predicaba "Siempre hay algo para todos".

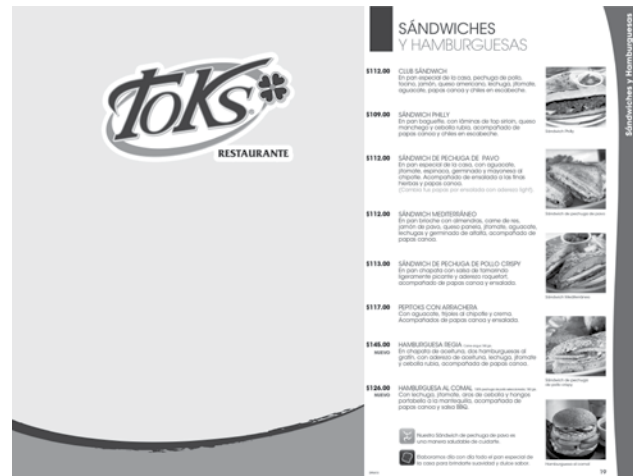
Para otorgar calidad en el servicio, se manejaban 3 cartas diferentes: vista cansada, inglés y braille.

Los colores en la carta eran muy llamativos, sobresalían el anaranjado, azul (menú *light*), naranja un poco más fuerte, hasta llegar al color rojo marrón.

Cuando los comensales solicitaban sus alimentos para llevar, éstos eran colocados en recipientes especiales, y se colocaban dentro de una bolsa de papel muy elegante y práctica.

El clima dentro del restaurante era muy agradable e invitaba a tomar un café, té o chocolate, ambientado con música relajante, manejada con buen volumen; contaba con una excelente iluminación, colores cálidos de tono pastel, lámparas modernas clásicas y decoración relacionada con el sol. Éste era un ambiente muy Toks.

FIGURA 2. La carta.



Fuente: Portal Toks.

Distintivos

El distintivo "H" fue creado en 1990, con el propósito de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros, así como para mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria. Este distintivo estaba dirigido a todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas, y era otorgado por la Secretaría de Turismo (Secretaría de Turismo, s.f.).

Toks contaba con este reconocimiento en casi todos sus puntos de venta, debido a que había cumplido satisfactoriamente con los requerimientos para ello. Además, contaban con el distintivo ERS (Empresa Socialmente Responsable), en reconocimiento a su compromiso y labor a favor de grupos vulnerables del país. Estos logros se daban a conocer a los clientes a través de la impresión en servilletas y sobres de azúcar (ver Figura 3).

FIGURA 3. Marketing de la Responsabilidad Social.



Fuente: expokMASR (2008).

Identidad Corporativa

La identidad corporativa de la cadena Toks descansaba en su visión de “ser la empresa restaurantera más rentable de México” y en su misión de “popularizar la experiencia de comer en un restaurante especializado”. La estrategia de los restaurantes era descrita como “pasión por servir siempre, en la mesa, alimentos y bebidas frescas, hechos al momento, con su sazón, en un ambiente con energía, joven y casual, con un servicio cálido en donde siempre haya algo para todos” (Toks, 2011).

Como parte de la filosofía empresarial, los empleados eran motivados continuamente y se fomentaba en ellos la lealtad hacia la empresa y el compromiso para brindar servicios de calidad a los clientes (ver Figura 4). Los restaurantes realizaban acciones para estimular la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, así tenían, por ejemplo, el Programa Enlace, diseñado para su personal, al cual se le instaba a “platicar con libertad y confianza de sus inquietudes en el trabajo”. Era común ver, en la apertura de los restaurantes a las siete de la mañana, cómo los “vendedores” desayunaban juntos y departían, mientras otros atendían a los primeros clientes del día. Otra acción para favorecer a su personal fue la implantación de la campaña interna en beneficio de los hijos de los empleados, a la cual denominaron JuguéToks.

FIGURA 4. Principios y reglas.

Principios TOKS
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Respeto a la dignidad de la persona. • Humildad en el servicio y la autoridad. • Justicia y equidad. • Lealtad a la empresa. • Trabajo en equipo. • Actitud integradora.
Reglas del negocio
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es el dueño de este negocio. • Ver regla No. 1. • Solo hay dos trabajos: <ul style="list-style-type: none"> - Servir al cliente o servir a los que sirven al cliente. - El éxito es del grupo no del individuo.

Fuente: construcción propia con datos de la plataforma Toks.

Estrategias corporativas

Una iniciativa clave consistía en consolidar sus proyectos productivos, ya que los proveedores comunitarios¹ incrementaban su nivel de vida al ser parte de la cadena productiva de Toks, cuyo director de Responsabilidad Social manifestaba lo siguiente: “no los hacemos ricos, los digni-

¹ Estos actores de la cadena productiva se detallan más adelante.

ficamos al tener ingresos suficientes para que tengan un nivel de vida digno.”.

Otra estrategia de negocios consistía en fortalecer los programas de responsabilidad social en beneficio de los diversos grupos de interés, como eran clientes, colaboradores, universidades, autoridades y comunidad. Como ejemplo de ello estaba la participación de Toks en la expo AMEDIRH (Asociación mexicana de directores de recursos humanos), con el cual se mantenían a la vanguardia en la administración de su personal, activo clave en su éxito empresarial.

Instituto Toks

Debido a la propia filosofía empresarial de los restaurantes, un factor clave lo representa su gente, a quienes les conferían especial importancia. Por esta razón contaban con un área de capacitación especializada a través del instituto Toks, el cual se encargaba de brindar el conocimiento y desarrollar las habilidades técnicas y humanas, que requería cada uno de los puestos que conformaban la familia Toks (ver Figura 5).

FIGURA 5. Graduados del Instituto Toks.



Fuente: Toks.

Los planes a corto plazo indicaban que el instituto era un proyecto interno relevante, así lo hacía saber el director de responsabilidad social, al ser entrevistado en una revista digital. Afirmaba que el proyecto había surgido debido a que se percataron que usualmente la gente que buscaba trabajar en un restaurante no tenía estudios para ello. “La Universidad se crea con el fin de dignificar el trabajo de nuestra gente, integrando lo mejor de la teoría, con la práctica, y añadiendo preparación formal académica. Actualmente, aún somos Instituto, pero esperamos en un futuro cercano tener ya la licenciatura de gastronomía para 2012” ExpokMASR (2010).

Empresa socialmente responsable

En el caso de Toks, al igual que otras empresas altamente involucradas con el bienestar social, el compromiso era voluntariamente asumido por la empresa. Se trataba de un compromiso estratégico, planeado a largo plazo y con

alcance global, hechos que orientaban la conducta y la cultura de la empresa (Anexo 1).

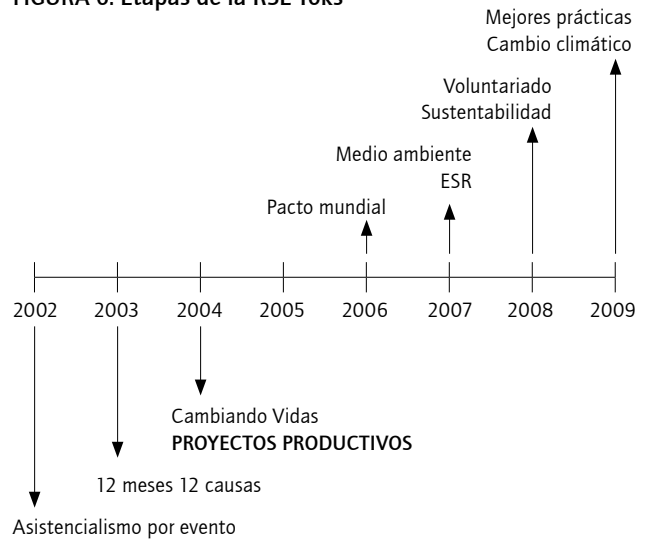
Las acciones a favor de la sociedad mexicana las inició Toks en el año 2002, mediante lo que ellos denominaron "asistencialismo por evento", que consistía en realizar aportaciones monetarias a proyectos de beneficencia pública, como era el caso del Teletón, donde la empresa obtenía presencia corporativa como co-patrocinadora en esta causa social.

Las etapas de responsabilidad social de Toks habían evolucionado desde entonces. En 2004 implementaron el proyecto "cambiando vidas", con lo que se dio origen a los proyectos productivos. En 2006 se adhirieron al Pacto Mundial de la ONU y obtuvieron el distintivo de empresa socialmente responsable. A partir de 2007, la empresa emprendió acciones relacionadas con el medio ambiente, la sustentabilidad y el cambio climático (Ver Figura 6).

La alta dirección de Toks determinó el contenido y alcance del compromiso social y ambiental de la empresa, como una de las primeras acciones para ser compartida con todos los empleados y a todos los públicos directos de la organización. La cadena Toks y sus directivos tenían una visión muy amplia, pero también un gran compromiso con la sociedad mexicana. Por eso, indicaban "somos una Empresa Socialmente Responsable (ESR), nos ocupamos de la vinculación de grupos a la comunidad, vida laboral y el medio ambiente, entre otros. Con el programa de Proyectos Productivos, se buscan productos naturales, artesanales y de calidad elaborados por diferentes comunidades del país" (Toks, 2011).

El concepto de responsabilidad social que asumió Toks se aceptó como una nueva visión empresarial que contemplaba

FIGURA 6. Etapas de la RSE-Toks



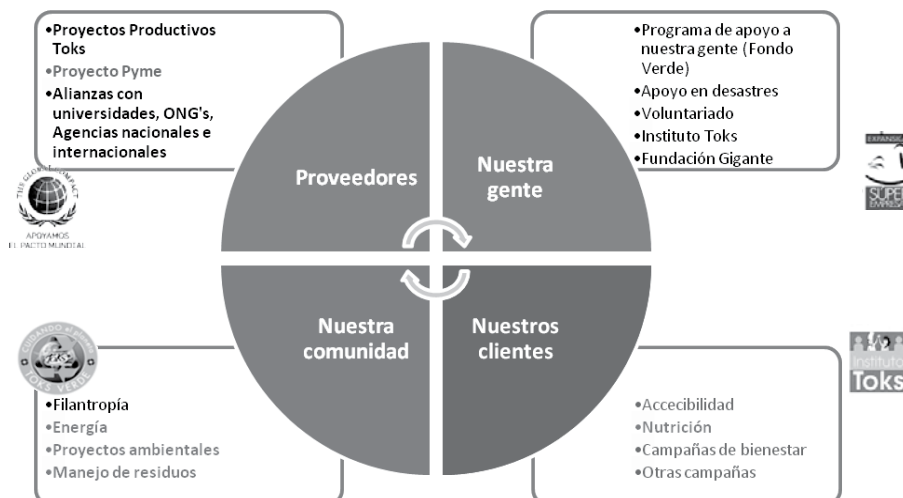
Fuente: Toks,(2011)

la plena conciencia de los directivos por coadyuvar a la incorporación de mejoras en materia de beneficios sociales para sus empleados y para las comunidades, a través de sus proyectos productivos (ver Figura 7). Toks valoraba mucho el compromiso con sus colaboradores, con sus valores éticos, con el respeto al medio ambiente y a la comunidad a la que servía.

Los principales programas de Responsabilidad Social que la empresa tenía eran:

- Proyectos productivos.
- Alianzas con universidades, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y Agencias nacionales e internacionales.
- Adhesión al Pacto Mundial.

FIGURA 7. Modelo de responsabilidad social Toks.



Fuente: Toks, 2011.

Proyectos Productivos

Proyectos Productivos Toks era un programa iniciado en 2003, con el fin de compartir, con millones de sus clientes, la experiencia exitosa de diversas comunidades en el desarrollo de productos artesanales de la más alta calidad. Por medio de un esfuerzo de equipo, el cliente recibía productos naturales, frescos y sin conservadores. A petición de los mismos, se tomó la decisión de vender estos productos directamente al público para su consumo en casa. De conformidad con las leyes y normas aplicables, esto implicó, desde el análisis de los alimentos para recabar la "Información Nutrimental" y certificar su higiene, hasta el desarrollo de marcas propias y códigos de barras. Todo esto, con la finalidad de compartir con todos lo mejor de México. A través del programa Proyectos Productivos, Restaurantes Toks ofrecía a su clientela productos de primera calidad, elaborados de manera artesanal por comunidades del país (Toks, 2011).

El objetivo que la empresa tenía era integrar a proveedores de comunidades marginadas o grupos vulnerables a su cadena de valor, brindando al cliente un producto de calidad, artesanal y natural, que se convirtiera en una ventaja competitiva en donde el cliente no aceptara sustitutos. Los proyectos productivos no solo permitían ampliar los mercados de los productores, sino que también coadyuvaban al cambio en la calidad de vida de las comunidades (Anexo 2).

Según la ONU, los proyectos productivos de la empresa iniciaron como:

...un esfuerzo por integrar las comunidades rurales pobres en la cadena de suministro (Ver Figura 8). La empresa inició un proyecto de trabajo para formar y liderar a 13 mujeres en Santa Rosa de Lima, una comunidad pobre localizada en las montañas del Estado de Guanajuato. En 2005 el ingreso per cápita de Santa Rosa era de menos de 60 dólares, su población estaba compuesta mayoritariamente por mujeres debido a la inmigración de los hombres hacia los Estados Unidos. En 2008, la comunidad de Santa Rosa de Lima vendía aproximadamente 350,000 dólares en mermeladas de fresa a los restaurantes Toks cada año, se incrementa el ingreso per cápita de esa comunidad. Restaurantes Toks está trabajando con la empresa para incrementar la capacidad de producción para que ingresen a mercados adicionales. (ONU, 2008)

En el año 2010, las productoras obtuvieron ingresos superiores a los \$1,000 dólares mensuales cada una, pudiendo con ello satisfacer necesidades familiares de alimentación, vestido, vivienda y educación. Incluso, dos de las hijas de las productoras lograron terminar sus estudios universitarios,

siendo las primeras en la historia de la comunidad en hacerlo. De hecho, una de ellas trabajaba como psicóloga en un hotel en la ciudad de Guanajuato y la otra era jefa de producción de la fábrica de mermelada.

Los beneficios no solamente eran económicos, también abarcaban aspectos como el autoestima, el emprendedurismo, la capacidad de aprendizaje, la administración, el trabajo en equipo, etc. Restaurantes Toks realizaba periódicamente visitas a la comunidad, invitando universidades, medios de comunicación, institutos de investigación, organismos nacionales e internacionales, así como empresas miembros del Pacto Mundial a constatar los resultados obtenidos con proyectos productivos.

Incluso empresas e instituciones líderes en sustentabilidad como Telenor, Arcelors Mittal, Cemex, Hitachi Japón, Social Accountability International (SAI), Business for Social Responsibility (BSR), Naciones Unidas habían visitado las comunidades en donde Toks tenía proyectos productivos.

Para 2010, Toks tenía proyectos en 12 estados del país, impactando favorablemente a más de 4000 productores y sus familias.

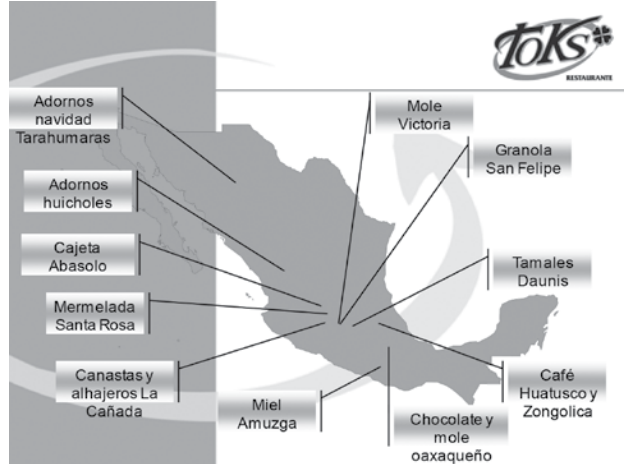
Algunos obstáculos

Implementar la etapa de proyectos productivos no fue una tarea fácil para la empresa: por un lado no existía un conocimiento pleno de cómo impulsar la participación de proveedores comunitarios, que al mismo tiempo contaran con procesos de producción que condujeran a productos necesarios y de calidad para satisfacer a los clientes de los restaurantes; por otro lado, existía una cultura muy arraigada en las comunidades y una cerrazón propia de su contexto. La gente en un principio se negaba a recibir capacitación, ya que asumían que ellos fabricaban sus productos con pleno conocimiento, por lo que los instructores de Toks no les enseñarían nada nuevo. Además, los pobladores de las comunidades no estaban acostumbrados a producir grandes cantidades, ni a considerar estándares de calidad en sus productos, de acuerdo a los requerimientos de Toks. La capacidad de producción era insuficiente, no contaban con maquinaria y equipo apropiado, su producción era totalmente artesanal, pero sin los cuidados de inocuidad y muy lejanos al cumplimiento de la normatividad correspondiente.

Otra limitante era la lejanía geográfica de las comunidades elegidas como proveedores comunitarios, lo cual se complejizaba debido a la falta de transporte para la distribución de sus productos.

Después de algún tiempo de implantar nuevas estrategias, Toks pudo dejar de manifiesto a los pobladores todas las ventajas que les significaba ser sus proveedores.

FIGURA 8. Mapa Proyectos productivos de Toks en la República Mexicana



Fuente: Portal Toks.

Apalancamiento empresarial en la cotidianidad comunitaria

Toks, con su vinculación comunitaria, logró cambiar ideas y conductas en las comunidades, con las cuales interactuaba y tenía la posibilidad de orientar a grupos sociales en el fortalecimiento de sus relaciones sociales, a través de acciones que permitieron estimular a las comunidades para comprender las formas de actuar de Toks, así como un mayor compromiso con los proyectos que esta empresa presentaba a la comunidad (ver Figura 9).

Con los proyectos productivos, la empresa logró impactos positivos con la promoción de su imagen ante las comunidades, quienes la identificaban como una organización gestora de causas sociales y proyectos diferentes a los económicos. Tal fortalecimiento creaba un factor diferenciador de la empresa dentro de la cadena de valor y aumentaba el conocimiento de los productos y servicios que

FIGURA 9. Productos comunitarios



Fuente: Toks.

ofrecía la empresa, provocando la circulación de la información sobre ella, de boca en boca, lo cual se convertía en una estrategia adecuada en aquellas regiones rurales donde con dificultad se penetraba efectivamente, a través de estrategias de mercadeo alternativas.

Dentro de los productos comunitarios comercializados por Toks se encontraban:

- a. Granola Santo Domingo
- b. Mazahua Granola San Felipe
- c. Mermelada Santa Rosa
- d. Mole Doña Yolanda

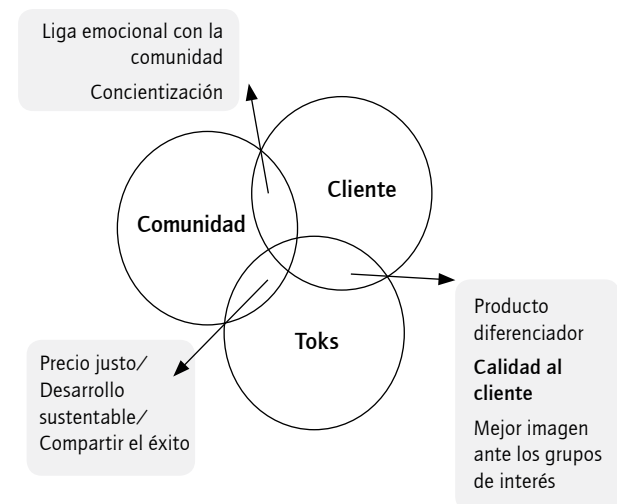
Los empleados y la responsabilidad social

La dinámica corporativa también involucraba al personal de Toks. Así lo afirmaba Gustavo Pérez Berlanga, cuando en 2009 le explicaba a un periodista:

“cuando hacemos el clima organizacional de la empresa, se percibe como una fuerte sensación de orgullo entre los colaboradores lo que hacemos por estas comunidades, por el medio ambiente y las cuestiones filantrópicas, es decir, la gente al interior sí sabe que somos una empresa con responsabilidad social La responsabilidad social es un compromiso de todos. Los meseros cuando ofrecen alguno de los productos de los proyectos productivos, puede ser que no sepan los detalles técnicos del proceso pero definitivamente saben que se trata de un proyecto que está haciendo algo por la gente de este país”. expokMASR (2010).

Las acciones de responsabilidad social de Toks tenían varios beneficiarios: clientes, colaboradores, comunidades, inversionistas y sociedad en general (ver Figura 10).

FIGURA 10. Beneficios de la responsabilidad social.



Fuente: Toks (2011).

Alianza con universidades

En 2007, Toks fue reconocido como semifinalista en la VIII Edición del Reconocimiento Iberoamericano al Mensaje de Beneficio Social, por haber patrocinado a un grupo de estudiantes de la carrera de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, quienes desarrollaron la campaña social en apoyo al programa Cambiando Vidas que la empresa mantenía como parte de sus actividades de responsabilidad social, diseñando manteletas y *banners* para utilizarlos en unidades de Toks en toda la república mexicana (Merca2.0, 2007).

Cambiando Vidas era el programa filantrópico de Toks, en donde se apoyaba económicamente a que diversas fundaciones cumplieran con su objeto social. Al 2010 se habían apoyado a fundaciones que atendían a grupos vulnerables como niños quemados, niños con cáncer, Cruz Roja, bomberos de Saltillo, ancianos, donación de órganos, banco de alimentos, medioambiente, conservación de la Selva lacondona, delincuencia juvenil, ancianos, etc. La campaña del 2007 fue a favor del Instituto Mexicano de Audición y Lenguaje.

CESSA

Otra acción social estratégica de la empresa consistía en el vínculo estrecho que sostenía con el Centro de Estudios Superiores de San Ángel CESSA, institución de educación superior líder en enseñanza gastronómica y administración de hoteles y restaurantes, reconocida como la más importante del país y de América Latina. La alianza se dio a principios del año 2003, cuando el Director General de Toks se acercó a la universidad, con la intención de solicitar apoyo para su área de producción. La directora de Alimentos y Bebidas de CESSA sugirió implantar un laboratorio experimental en el que intervinieran alumnos de la carrera de Administración de Restaurantes. De esta manera los estudiantes desarrollarían su creatividad, en la creación de platillos innovadores, para ofrecer a un mercado real. Toks seleccionaba las propuestas, haciendo las mejoras que consideraba conveniente y, después, capacitaba a su personal para la preparación de estos platillos. (STPS, 2008)

Esta alianza hacía parte de los planes de expansión de la cadena Toks, cuyos directivos se habían comprometido a una reingeniería de su concepto a fondo y una capacitación profesional de todo su personal, con el fin de brindar mejor calidad en los alimentos y un mejor servicio a sus clientes. Juntos emprendieron una experiencia única y enriquecedora para beneficio de sus clientes.

Adhesión al Pacto Mundial, reconocimiento internacional

Con la iniciativa de los proyectos productivos, en 2008, la empresa fue reconocida internacionalmente con el proyecto de Santa Rosa de Lima, que al ser evaluado entre 900 casos más en la ONU fue elegido como parte de los 40 mejores a nivel mundial, los cuales fueron publicados como caso de éxito en la Guía Food Sustainability, a A Guide to Private Sector Action (Camacho, 2011), (Anexo 3).

Toks se sumaba a esta iniciativa, como parte del compromiso ético de la empresa, generando empleos para la mejor calidad de vida de los mexicanos, a través de los diez principios del Pacto Mundial (Camacho, 2011). (Anexo 4).

La presencia internacional de Toks, al pertenecer al Consejo Asesor de Sustentabilidad en la Cadena de Suministro de la oficina del Pacto Mundial de la ONU, otorgaba a la empresa una participación mundial destacada. Además de ser reconocida como caso de éxito en 2008, la cadena reforzó su posición privilegiada mediante la elección del Licenciado Gustavo Pérez Berlanga, en 2010, como parte del grupo de consejeros de Global Compact de las Naciones Unidas. Con esto, el representante de Toks pasó a formar parte del grupo de 33 ejecutivos provenientes de empresas de diversos países del mundo. En el caso mexicano, solo Toks y CEMEX gozaban de ese privilegio.

El éxito de los restaurantes Toks tenía en el mercado internacional una gran área de oportunidad para franquiciarse; sin embargo, los directivos tenían claro que no saldrían al extranjero y que las sucursales serían propias: en sus planes no cabía la posibilidad de estructurar un sistema de franquicias.

En 2010, la participación internacional de Toks continuó su incursión internacional en términos de responsabilidad social, así lo declaraba a un diario nacional el Licenciado Pérez Berlanga, quien participó en la sesión de la "Guía para el Desarrollo de Cadenas de Suministro Sustentables" realizada en Oslo, Noruega, a principios de 2010; en Brasilia, para el "Foro Mundial de Agricultura", en mayo, y en Nueva York, en el marco de la "Cumbre de Líderes del Pacto Mundial de la ONU", lo cual pone de manifiesto que la incansable tarea en el rubro de Responsabilidad Social ha traspasado fronteras". MultiPress (s.f.).

Competidores

Otros corporativos como Samborns también participaban con programas de responsabilidad social, entre los que se encontraban la donación de alimentos, el programa

de rescate de bienes inmuebles, como la casa de los condes de Xala y la contratación de personas con capacidades diferentes en las tiendas y restaurantes (Carso, 2013). También se introdujeron plantas co-generadoras de energía, siguiendo su línea con la filosofía de realizar prácticas sustentables y medioambientales en toda la compañía (Carso, 2013).

Dentro de las alianzas establecidas se encontraba la que habían signado con el Grupo ConduMex y CICSA para patrocinar Becas Digitales en colaboración con la Fundación Carlos Slim, entregando computadoras y servicios de conexión a internet a estudiantes de primaria, secundaria y preparatoria. Adicionalmente y con el apoyo de la Fundación Telmex, se entregaron becas anuales a nivel superior a estudiantes de alto desempeño (Carso, 2013).

Grupo Sanborns realizaba donaciones mensuales de cajas de alimentos a distintas instituciones civiles y religiosas para complementar la alimentación de niños, mujeres y adultos mayores. Adicionalmente, un porcentaje de las ventas que se generaron en el Festival Gourmet de los restaurantes se destinaba a una asociación civil. En Sanborns se tenían diversos programas de ayuda para organizaciones tales como: Un Kilo de Ayuda, Doctor Sonrisas y Fundación Chespirito, entre otras. Finalmente, a través de la Confederación Mexicana de Organizaciones a Favor de la Persona con Discapacidad (CONFE), el Centro de Atención Múltiple (CAM), YMCA y el DIF se mantenía la contratación de personas con capacidades diferentes, tanto en restaurantes como en tiendas Sanborns.

Por su parte, Walmart de México y Centroamérica declaraban ser socialmente responsables porque actuaban de manera íntegra y conforme a sus principios, generando empleos de calidad, profesionalizando proveedores, privilegiando la innovación, apoyando la alimentación y apoyando el desarrollo de comunidades marginadas y comprometidos por un planeta mejor. El Corporativo Walmart agrupaba a 17 empresas, entre ellas, los restaurantes Vips y El Portón.

Walmart había impulsado diversos proyectos, como el de Agricultura Sustentable que operaba en los estados de Colima, Jalisco, Michoacán, Oaxaca y Puebla, con compras a 542 productores de escasos recursos. Además, el programa de comercialización de productos de manufactura artesanal Productos que Transforman Comunidades logró la participación de 1,861 productores de 29 municipios en 9 estados de la República Mexicana, aumentando su ingreso en un 38% en promedio.

Además, apoyaban a productores de muy bajos ingresos, otorgándoles donativos financieros para el fortalecimiento

de actividades productivas, capacitación a pequeños productores para el desarrollo de habilidades comerciales, prácticas agrícolas, involucramiento de voluntarios de la empresa para apoyar a los productores a mejorar sus estándares productivos y logísticos, y a adquirir conocimientos para comercializar en el Corporativo. Otro programa era el de comercialización para productores de bajos ingresos en las tiendas y restaurantes, flexibilizando procesos comerciales establecidos y con el apoyo logístico necesario.

Así mismo, impulsaban proyectos que promovían la seguridad alimentaria, programas relacionados con la mujer y proyectos sustentables, además de un intenso programa de voluntariado. En el terreno de la sustentabilidad, se enfocaban a programas de liderazgo ambiental, agua, energía, residuos y productos amigables para el medio ambiente.

En materia de Comunidad Walmart, contaban con la Fundación Walmart de México, mediante el programa de Lucha contra el hambre, Productos que transformaban comunidades, voluntariado de asociados y clientes, y apoyo en desastres. Respecto a la sustentabilidad, consideraban proyectos de responsabilidad ambiental, energía, agua, residuos, productos, agricultura sustentable, sistema de empaque sustentable.

El Corporativo tenía la política de distribuir folletos que se imprimían en papel de fibra reciclada post-consumo y el papel de consumo interno para impresión poseía la certificación Forest Stewardship Council (FSC). En la construcción de tiendas nuevas en todos los países se incluían planes de remediación para que, en caso de afectar zonas verdes, los árboles pudieran ser trasplantados y reubicados en zonas cercanas (Walmart, s/f).

Retos actuales

Si bien Toks había logrado ser reconocida internacionalmente como una empresa con alto sentido de responsabilidad social, lo cual se evidenciaba con sus diferentes proyectos donde destacaba su cadena de suministro basada en proveedores comunitarios, el hecho de mantener la ventaja competitiva de ser una empresa socialmente responsable implicaba y demandaba estrategias de innovación para mantener e incrementar la rentabilidad e imagen de la empresa, considerando que la responsabilidad social era clave para el posicionamiento y trascendencia de la marca.

Era 19 de octubre de 2010 cuando el Ing. Federico Bernaldo de Quirós, Director General de Toks, reconocía el arduo trabajo de Pérez Berlanga al frente de la Dirección de Responsabilidad Social; sin embargo, le urgía la elaboración de un plan estratégico para consolidar el liderazgo

del corporativo como empresa socialmente responsable en el giro restaurantero; todo ello alineado a los compromisos internacionales de la empresa, la propuesta debía ser entregada a más tardar el 25 de octubre, de lo contrario existía la posibilidad de que los competidores se adelantaran y ocuparan un sitio que por derecho propio le correspondía a Toks.

¿Qué debería hacer el Sr. Pérez Berlanga para que las estrategias de responsabilidad social fueran asociadas como estrategias de negocio y no de asistencialismo?

¿Cuáles serían las acciones para posicionar su *branding* como empresa socialmente responsable, garantizando la calidad de sus productos y beneficiando a las comunidades, además de los productores?

¿Cómo resolvería el asunto del largo plazo en las estrategias de responsabilidad social?

Referencias

- Apan.blogia.com (2005, noviembre, 12). Ángel Losada Gómez. Recuperado el 15 de junio de 2013 en <http://apan.blogia.com/2005/111201-angel-losada-gomez.php>
- Aristizábal, B., Restrepo, M. y Arias, P. (2007). Impactos en el mercado social en organizaciones de servicios. *Semestre Económico*, vol. 10, núm. 19. 113-123.
- Camacho, M. (2011). Entrevista a Gustavo Pérez Berlanga, Director de Responsabilidad Social de Corporativo Toks.
- Carso Grupo (2012). *Informe Anual Grupo Carso*. Recuperado el 15 de junio de 2013 en http://www.carso.com.mx/ES/Inversionistas/informacion_financiera/Prueba/2012.pdf página 13)
- COMISIÓN EUROPEA (2004). *Guía para una comunicación eficaz. Responsabilidad social de las empresas*. Ed. Dirección General de Empresa. Comisión Europea. Bruselas. Recuperado el 24 de febrero de 2011 en http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_es.pdf
- expokMASR (2010, abril 22). peRSonajes, ¿A qué sabe la RS en Toks? *Entrevista a Gustavo Pérez Berlanga, Director de Responsabilidad Social y Universidad Toks*. Recuperado el 24 de febrero de 2011 en <http://personajes.expok.com.mx/pdf/peRSonajes-02.pdf>
- expokMASR(2008). Responsabilidad Social y rentabilidad: Toks y McDonald's. Recuperado el 24 de febrero de 2011 en <http://www.masr.com.mx/responsabilidad-social-y-rentabilidad-toks-y-mcdonalds/>
- FICSAC (2001). Premio Tlalatini 2001 Don Ángel Losada Gómez, recuperado el 15 de junio de 2013 en http://www.iberu.edu.mx/ficsac/ficsac/nuestra_trayectoria/index2.6.html
- G.G. (2009). *Los tiempos de retos son tiempos de oportunidades. Informe Anual 2009 Grupo Gigante*. Recuperado el 3 de marzo de 2011 en <http://www.grupogigante.com.mx/GG/pdfz/informes/Inf09.pdf>
- González, O. (s.f.). Ángel Losada Gómez. Recuperado el 16 de junio de 2013 en <http://ediweb.gigante.com.mx/gigante/corporativo/grupo/index36cb.html> proporcionada por Yanett Santillán Olvera e información extraída de entrevistas y dominio público. <http://apan.blogia.com/2005/111201-angel-losada-gomez.php>
- Guilbert, U. (2009). *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas PYMES*. Bilbao, España: Deusto.
- Hernández E. (2010, noviembre, 25). Grupo Posadas anuncia inversión por 500 mdd. Recuperado el 18 de mayo de 2011 en http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/8870960?quicktabs_1=2.
- Impulsa (s/f), Ángel Losada Gómez. Recuperado el 10 de junio en http://www.impulsa.org.mx/SEM/galardonados_01_lozada.html
- IPADE Business School (s.f.). *Responsabilidad Social, mejor que la caridad*. Recuperado el 21 de abril de 2011 en <http://contenidos.ipade.mx/2010/08/responsabilidad-social-mejor-que-la-caridad/>
- Kunz, B. (2011). *¿Qué son los negocios inclusivos?* Recuperado el 12 de febrero de 2012 en <http://www.guioteca.com/rse/%C2%BFque-son-los-negocios-inclusivos/>
- Merca2.0 (2007). *Dentro del Caracol de Plata 2007*. Recuperado el 20 de abril de 2011 en <http://www.merca20.com/merienda-creativa-de-toks/>.
- MultiPress (s.f.). *Restaurantes Toks da a conocer sus actividades de responsabilidad social*. Recuperado el 21 de abril de 2011 en http://www.multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=25&id_art=14627&id Ejemplar=0
- ONU (2008) *Food Sustainability A Guide to private sector action*. Recuperado en http://www.un.org/millenniumgoals/2008highlevel/pdf/background/foodsus_guide_EMBARGOED.pdf
- Rendueles, M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos*, Vol. 12, Núm. 1. 29-42.
- RSE del empresariado mexicano (s/f). Recuperado el 24 de febrero de 2011 en <http://www.rse.mx/restaurantes-toks/>
- Samborns (2012). *Informe Anual Grupo Sanborns*. Recuperado el 10 de junio de 2013 en http://www.carso.com.mx/ES/Inversionistas/informacion_financiera/Paginas/Reportes_anuales_grupo_carso.aspx
- Secretaría de Turismo (s.f.). Recuperado el 15 de mayo de 2012 en <http://www.sectur.gob.mx/>
- STPS (2008). *Premio a la vinculación universidad-empresa*. Recuperado el 17 de abril de 2011 en http://buenaspracticass.tps.gob.mx:8130/pdf/3_PVUE08-01.pdf
- Toks Restaurantes (2011). Disponible en <http://www.toks.com.mx/>
- United Nations Global Compact (2010). *Supply Chain Sustainability. A practical Guide for Continuous Improvement*. Recuperado el 17 de abril de 2011 en <http://globalcompact.oit.duke.edu/globalcompact/sites/default/files/BSR%20supply%20chain%20sustainability.PDF>
- Walmart (s.f.). *Donativos*. Recuperado el 11 de junio de 2013 en Walmart de México y Centroamérica. <http://www.walmartmexico.com.mx/donativos.html>
- World Business Council for Sustainable Development (2008). Recuperado el 20 de Julio de 2011 en <http://www.wbcds.org/home.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Empresa Socialmente Responsable

Desde 2004 hasta el 2010, ISO y el grupo de expertos de más de 99 países y organizaciones internacionales crearon la Guía ISO 26000. ISO 26000 es el único documento a nivel internacional acerca de Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social Empresarial se destaca en el sector donde la empresa participa, por su compromiso para contribuir al desarrollo económico sustentable por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida (World Business Council for Sustainable Development, 2008). De acuerdo con el profesor Marco Iván Escottro, del IPADE Business School, "las empresas de mayor éxito son las que incorporan proyectos de impacto social dentro de su operación" (IPADE, 2010). Es una nota en la web del IPADE no tiene número de página.

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente por cumplir integralmente la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, para la construcción del bien común (RSE del empresariado mexicano s/f).

Negocios Inclusivos

En este contexto se acuñaba el término de negocios inclusivos, los cuales se distinguen por desarrollar modelos rentables de negocio que integren en sus cadenas de valor, como proveedores o distribuidores, a comunidades de escasos recursos, logrando con ello prosperar ayudando a los demás.

Los negocios inclusivos son un modelo de rentabilidad, donde las empresas incorporan en sus cadenas de suministro a comunidades de bajos ingresos, mejorando su calidad de vida. Se trata de un modelo empresarial competitivo y sustentable en el tiempo. Esto se puede implantar al menos de dos formas: 1) cuando las empresas incorporan a las personas de bajos ingresos como proveedores, vendedores, distribuidores de bienes, materias primas o servicios y 2) cuando las empresas ponen en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas

de bajos ingresos en condiciones accesibles para ellas, actuando como consumidores (Kunz, 2011).

Las características de los negocios inclusivos consideran la rentabilidad, porque se les considera una actividad empresarial y no filantrópica, combinan creación de valor financiero y social, consideran a los socios emergentes como aliados, se trata de modelos abiertos a alianzas estratégicas y son sostenibles para las comunidades. Entre los beneficios se pueden encontrar la creación de fuentes de innovación, la mejora de la competitividad de la cadena productiva, el aumento en el prestigio corporativo de la empresa que lo practica, al mismo tiempo que le ayuda a alcanzar nuevos mercados. Para las comunidades es una oportunidad de acceder al financiamiento, capacitación y a precios y condiciones justas (Kunz, 2011).

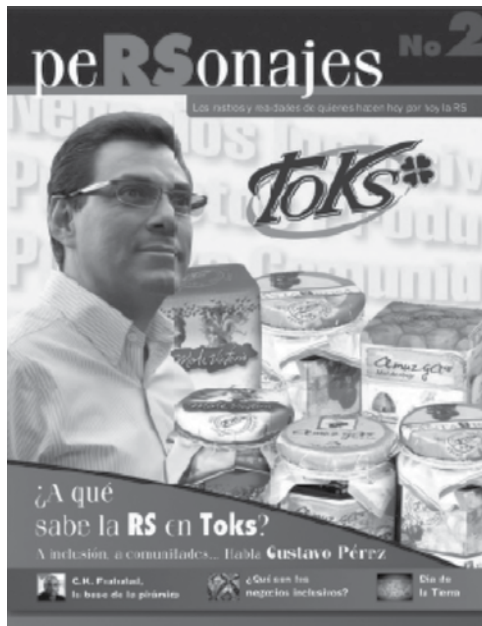
Para que una empresa pueda generar un negocio inclusivo es necesario:

1. Que entienda el significado de las tendencias sociales
2. Que tenga una necesidad que pueda ser satisfecha por el trabajo de una comunidad
3. Que esté dispuesto a invertir, incluyendo la infraestructura y la capacitación de los nuevos proveedores
4. Que lo vea como una línea de negocio y no como una acción filantrópica o paternalista
5. Que el modelo esté alineado a su *core business*
6. Que el proveedor idealmente pueda ser integrado dentro de su cadena de valor
7. Que contemple condiciones de crecimiento y replicabilidad, así como compromisos de largo plazo o permanencia
8. Que mida resultados continuamente y a largo plazo

Las empresas que tienen el compromiso de integrar el trabajo de comunidad a su cadena de valor debe conocerla a fondo. No se trata de una actividad que pueda consolidarse de la noche a la mañana, requiere de tiempo y esfuerzo para lograrlo. De la misma forma, es esencial el trabajar con los líderes formales, informales y políticos del lugar. Los negocios inclusivos deben trabajarse en un marco de justicia y competitividad que no sea discriminatorio y deben realizarse de forma legal, estable y respetuosa con

el medio ambiente, para que se pueda garantizar la sostenibilidad del proyecto (ExpokMASR, 2010).

ANEXO 1. Entrevista al Lic. Gustavo Pérez Berlanga



Fuente: ExpokMASR (2010).

Anexo 2. Cambios observados en los proveedores comunitarios

Cambios	Productores	Comunidad
Económicos	Aumento en ingresos	Alianzas con productores locales
	Satisfacción de necesidades básicas	
Capacidades	Incremento en habilidades	Conciencia de sus propias capacidades
	Visión empresarial	
	Satisfacción personal	Aspiraciones más altas en los miembros de la comunidad
	Sentido de dignidad y respeto	
Relaciones	Rol de la familia	Igualdad de género
	Acceso a redes sociales	

Fuente: Plataforma Toks.

Anexo 3. Reconocimiento de la ONU en la Food Sustainability, 2008²

Integrating Rural Communities in the Supply-Chain

Restaurantes Toks operates 78 restaurants in 19 cities throughout Mexico, providing more than 6,000 jobs and serving over 19 million consumers per year. In an effort to integrate poor rural communities into its supply chain, the company has initiated a project working with a marmalade provider formed and managed by 13 women in Santa Rosa de Lima, a poor community located in the mountains of the State of Guanajuato. In 2005, the per capita income in Santa Rosa de Lima was less than \$60 USD, and the town's population was disproportionately female as a result of illegal immigration by men to the United States. Restaurantes Toks has incorporated the

strawberry marmalade supplied by the Santa Rosa de Lima Enterprise into its menus, successfully integrating the community into the value chain of the company. In 2005, before the project commenced, the Santa Rosa de Lima Enterprise provided an income of USD 1,000 to all the families in the community. The Santa Rosa de Lima Enterprise now sells over USD 350,000 worth of strawberry marmalade to Restaurantes Toks each year, radically increasing the community's per capita income. Furthermore, Restaurantes Toks is working with the company to increase production capacities in order to enter additional markets.

² ONU, 2008.

Anexo 4. Requisitos para adherirse al Pacto Mundial³

Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.
2. Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Trabajo

Este es un rubro del pacto mundial

3. Se pide a las empresas que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4. Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
5. Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil.
6. Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.
10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

³ Plataforma Toks, 2011.