

GRUPPO TOKS: LE AZIENDE SOSTENIBILI SONO UN BUON AFFARE?¹

Nel 2019 i Ristoranti Toks, fondati nel 1971, compievano 47 anni in Messico. disponevano di 207 locali distribuiti per tutto il paese, che presentandosi sul mercato come ristoranti familiari, avevano servito 32,4 milioni di clienti all'anno con l'aiuto di 10.700 collaboratori. Toks faceva parte di Grupo Gigante, dove i ristoranti rappresentavano una delle unità strategiche dell'azienda. La sua proposta di valore al cliente consisteva nell'offrire il miglior prodotto, il miglior servizio e la migliore atmosfera in cambio di un prezzo adeguato: il tutto in modo sostenibile e responsabile. Mediante il link e il codice QR sottostanti è possibile accedere al sito internet di Toks, osservarne il *concept* e consultare, alla fine del menù, l'offerta di prodotti preparati dalle comunità indigene e acquistabili al ristorante per il consumo in casa.

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



Il Fattore Umano e la Responsabilità Sociale erano elementi chiave all'interno di Toks. Dal 2015 l'azienda aveva adottato nel suo quadro strategico gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, di cui il primo consiste nel mettere fine alla povertà in tutte le sue forme e in tutto il pianeta. Su questa linea le azioni di Toks erano orientate a sostenere le comunità indigene del paese, ispirando altri attori a intraprendere iniziative in questa direzione. Nel primo allegato si possono consultare tali obiettivi e notare come Toks ne rispettasse la maggior parte.

Toks si era distinta come Azienda Socialmente Responsabile e a livello internazionale spiccavano la sua adesione al Patto Mondiale e i suoi Progetti Produttivi (PP), in cui integrava nella propria catena di approvvigionamento e di valore prodotti bio senza coloranti né conservanti, preparati artigianalmente da comunità indigene del paese. Tali attività erano conosciute come Aziende Inclusive.

¹ Caso del Dipartimento di Ricerca di San Telmo Business School, Spagna. Scritto dal Professor Miguel Ángel Llano Irusta, di San Telmo Business School. Destinato all'uso in aula e non come gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica.

Copyright © agosto 2019, Fundación San Telmo, Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta di San Telmo Business School.

Per richiedere copie del presente documento o richiedere l'autorizzazione a utilizzare questo caso di studio, si prega di mettersi in contatto con il Dipartimento di Edizione dei Casi, al numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: casos@santelmo.org.

Toks era una delle aziende messicane più accreditate e rispettate per la sua Responsabilità Sociale, oltre a essere fra le più redditizie del suo settore. In Messico si poteva considerare Toks come un punto di riferimento nel settore. Disponeva di una Direzione di Responsabilità Sociale, presieduta da Gustavo Pérez Berlanga, ormai in azienda da 18 anni. La strategia di Toks relativa alla responsabilità sociale sembrava stesse dando ottimi risultati; tuttavia i successi raccolti non garantivano quelli futuri, giacché mantenerli rappresentava senz'altro una grande sfida per l'azienda. Alla fine del 2018 Gustavo aveva presentato il suo rapporto sulla Responsabilità Sociale al Comitato di Direzione. Il Direttore Generale di Toks, Juan Carlos Alverde Losada aveva risposto quanto segue: *“Fino a oggi abbiamo fatto della Responsabilità Sociale d'Impresa un vantaggio competitivo; tuttavia bisogna volgere lo sguardo al futuro. Prepara quindi un piano strategico per consolidare la nostra leadership nei prossimi anni come Azienda Socialmente Responsabile nel settore della ristorazione messicano”*.

GRUPO GIGANTE, PIÙ DI 50 ANNI SUL MERCATO MESSICANO

Restaurantes Toks era un'azienda che fin dalla sua fondazione aveva fatto parte del Grupo Gigante, un insieme di imprese articolato in tre unità: immobiliare, vendita al dettaglio e ristoranti. Grupo Gigante era quotato in borsa in Messico dal 1991.

Ángel Losada, giunto in Messico dalla Spagna, nato a Soba, in Cantabria, aveva aperto nel 1940 un piccolo negozio ad Apan, nello Stato di Hidalgo. Ventidue anni dopo il modesto avvio, il 28 novembre del 1962 iniziava a mettersi in moto il primo negozio di autoservizio chiamato Gigante, a quel tempo il più grande in America latina.

Losada era un uomo con un forte senso dell'impegno nel sociale e rispondeva generosamente a richieste d'aiuto di numerose associazioni. Juan Carlos Alverde Losada affermava che, dalla fondazione del Grupo Gigante, la responsabilità sociale era sempre stata una priorità. Juan Carlos ci riporta le parole di Ángel Losada: *“L'azienda è sempre stata accompagnata da un vero e autentico interesse per le persone e per i loro bisogni; ha sempre voluto impegnarsi nei loro confronti fornendo strumenti per superare le difficoltà”*.

Negli anni il Gruppo aveva acquisito alcune catene commerciali e si era liberato di altre. Nel 2008, a seguito del disinvestimento nei negozi di autoservizio, Grupo Gigante si era dedicato a nuove attività seguendo criteri di maggior redditività ed efficienza. Tramite il link e il codice QR sottostanti si può osservare l'andamento cronologico del Gruppo.

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



LA SVOLTA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA ALL'INTERNO DI TOKS

Nel 2003 Gustavo Pérez Berlanga era Direttore acquisti, marketing e logistica di Toks, quando venne invitato a la Universidad del Carmen, a Campeche, a parlare dei progetti

di CSR (Corporate Social Responsibility – Responsabilità Sociale d’Impresa) in cui era coinvolta l’azienda. Durante l’incontro due persone gli avevano domandato, con fare provocatorio, cosa facesse Toks per sostenere le comunità indigene di quella zona. Gustavo aveva risposto che l’azienda abbracciava cause nazionali, non locali. Tuttavia la sua risposta non soddisfò il pubblico, che aveva poi continuato a insistere su questo argomento.

Davanti a un interesse così pronunciato, aveva chiesto ai presenti di condividere con lui le proposte da sottoporre all’attenzione del Consiglio di Toks. *“Ne ricevetti così tante che decidemmo di fare qualcosa: stavamo piantando il seme di ciò che oggi è conosciuto come Proyectos Productivos Toks (Progetti Produttivi Toks), il tratto distintivo della nostra offerta alimentare che ha effetti positivi sulla dimensione sociale, economica e ambientale non solo dei fornitori, ma anche dei clienti, dei collaboratori e degli azionisti”*.

La Direzione Generale di Toks, in quel periodo sotto l’amministrazione di Federico Bernaldo de Quirós, si rese promotrice principale di questa iniziativa. *“Alcuni capi area di Toks pensavano che fosse un sacrificio eccessivo coinvolgere un fornitore che non appartenesse alla catena di approvvigionamento tradizionale; tuttavia credo sia la miglior strada che potessimo prendere per portare la CSR oltre l’azione filantropica”*.

Juan Carlos Alverde Losada, a quel tempo Direttore operativo di Restaurantes Toks, spiegava quanto segue: *“Fino a quel momento la CSR aveva avuto un carattere assistenzialista, aveva sostenuto finanziariamente fondazioni o associazioni che aiutavano gruppi emarginati o vulnerabili, bambini a rischio, affetti da tumori, etc. Ma a partire da allora, Toks aveva riconosciuto che non bastava stimolare lo sviluppo economico creando posti di lavoro e crescita nei territori in cui operavano i loro ristoranti. Mancava un passaggio chiave: il contatto fra azienda e comunità, perché l’importante nella CSR non è tanto come viene speso il denaro, ma piuttosto come viene suddiviso fra tutti i soggetti coinvolti”*.

COS’ERA LA CSR PER TOKS?

Riguardo alla CSR Gustavo commentava: *“Bisogna iniziare dalla definizione di CSR, che è molto semplice. È il modo in cui rispondiamo innanzitutto alle conseguenze delle nostre decisioni, omissioni e azioni. Per esempio, ogni quanto beviamo un caffè non prodotto mediante lavoro minorile? Ogni scelta che facciamo ha una ricaduta su tutta la catena di valore e noi prendiamo scelte in ogni momento. Ecco, il modo in cui rispondiamo a tutto questo è la CSR”*.

Aggiungeva poi che Toks aveva preso atto ormai da vari anni di cosa significasse essere davvero socialmente responsabili in un’azienda, senza limitarsi a dare di sé una bella immagine, fingere o agire per mere questioni di marketing. *“Quando ci siamo resi conto dell’impatto che avevamo, abbiamo capito che potevamo scegliere se essere parte della*