

TOKS

RESTAURANTE

Entrevista a

Gustavo Pérez Berlanga

Director del Departamento de Responsabilidad Social de Toks

Autores:

Berenice Rubio

Luis Quiñonez

Asesores:

Luis Enrique Valdez Juárez

Elvia Georgina Echeagaray Ley

Instituto Tecnológico de Sonora (México)



Toks es una cadena restaurantera orgullosamente mexicana fundada en el año 1971, la cual forma parte de la familia de empresas del Grupo Gigante con el objetivo de incrementar su participación en el mercado de la industria restaurantera.

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.

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 busca que las comunidades rurales generen productos naturales, artesanales y de calidad elaborados por los habitantes de las diferentes zonas del país”.

Su primera sucursal fue abierta en el norte de la ciudad de México, cerca de la Basílica de la Virgen de Guadalupe. Para el año 2014, Toks poseía un 8% de la participación en el mercado de la industria restaurantera de México, siendo el líder de este sector la cadena Vips, quien poseía el 15%.

En 2016, Toks anunció la apertura de diez restaurantes nuevos alrededor de México. Gustavo Pérez, director del Departamento de Responsabilidad Social dijo que el crecimiento de Toks era de entre un 15% y 18% cada año, mientras que el resto de la industria experimentaba un crecimiento del 2 al 3%. En conjunto con la apertura de más sucursales, una de estas acciones estratégicas fue la adquisición de Restaurantes de California, una cadena propiedad de Comercial Mexicana. Las ventas para Toks incrementaron en 2016, y eventualmente superaron a las de Vips, sirviendo a al menos 33.5 millones de clientes ese año. El promedio de compra por cliente fue de \$125

pesos mexicanos. Ese año, el crecimiento de Toks represento un 15% de las ganancias totales de Grupo Gigante.

En 2018, Toks invirtió un monto aproximado de \$380 millones de pesos mexicanos como parte de su estrategia de expansión para abrir 16 sucursales nuevas en México. En una entrevista con la prensa, el CEO Juan Carlos Alverde constató que Toks estaba planeando terminar ese año con un total de entre 205 y 208 sucursales abiertas. Actualmente Toks cuenta con 211 sucursales abiertas a lo largo de México con un total de más de 11 000 colaboradores (empleados) siendo este último número el total de sucursales abiertas con las que cuentan actualmente (Fuente [aquí](#)).

Visión

“Ser la empresa restaurantera más rentable de México”.

Misión

“Popularizar la experiencia de comer en un restaurante especializado”.

Estrategia

“Pasión por servir siempre en la mesa, alimentos y bebidas hechas al momento, con su sazón y un ambiente de energía joven y casual, con un servicio donde haya siempre algo para todos”.

Slogan

“Siempre hay algo para todos”

Principios y reglas

- 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

- El cliente es el dueño de este negocio
- Ver regla No. 1.
- Solo hay dos trabajos:
 - Servir al cliente o servir a los que sirven al cliente.
 - El éxito es del grupo no del individuo.

Estrategias Corporativas

Una de las iniciativas clave es la consolidación de los proyectos productivos, esto con el objetivo de incrementar el nivel de vida de los proveedores comunitarios que forman parte de la cadena productiva Toks, Gustavo Pérez, director de Responsabilidad Social manifiesta lo siguiente: “No los hacemos ricos, los dignificamos, al tener ingresos suficientes para que tengan un nivel de vida digno”.

Otra estrategia de negocios consiste en fortalecer los programas de Responsabilidad Social en beneficio de los diversos grupos de interés, como lo son los clientes, colaboradores, universidades, autoridades y la comunidad en general, tomando como ejemplo la participación de Toks en la expo AMEDIRH (Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos, [sitio web](#)), con el cual se mantienen a la vanguardia en la administración de su personal, siendo estos un activo clave de su éxito empresarial.

Es indiscutible y asombrosa, la manera en que este gigante logro incrementar su tamaño en tan poco tiempo, comparado con otras empresas de la misma índole, es por ello, que hoy nos lleva a sumergirnos dentro de ella para descubrirlo.

Estrategias de negocio

Si bien en cierto, Toks ocupa el título de ser una de las cadenas restauranteras más reconocidas a nivel nacional e internacional, ¿Pero, que estrategias de negocio, son las que le ayudaron a lograr para catapultarse a la cima y diferenciarse de la competencia? En palabras del Maestro Pérez Berlanga; “Producto, Servicio, Ambiente y Precio, son los 4 elementos que un restaurantero pone en su oferta de valor para atraer a los clientes” menciona que no es lo mismo ofrecerles un servicio a jóvenes con un poco de alcohol, música y una pantalla, a ser un ambiente familiar o de negocios, de igual manera ofrecer un ambiente que se perciba seguro para todos y cada uno de sus comensales; el precio, es otro factor importante que engloba todo el conjunto de servicios, de esta manera todo se resume a que el cliente decide si desea vivir la experiencia o no, al valorar si el precio que pagó fue justo por los servicios obtenidos. Para Toks, uno de los objetivos más importantes, es adecuarse en el modelo de negocio y en la oferta de valor en producto, servicio y ambiente al adecuarse a los mercados si es que cumple las necesidades de los clientes.

Estrategias de innovación social.

“No hay empresa exitosa, en sociedad fallida” es el postulado que la empresa decidió tomar hace años, al convertirse en una empresa socialmente responsable no por sus medallas o reconocimientos mundiales, sino por su corresponsabilidad, es por ello que Toks está cerca de cumplir 50 años en México gracias a su responsabilidad social como a su responsabilidad ambiental.

Evolución de la empresa respecto a RSE

Todo inicio es como un aprendizaje de prueba y error, sin manuales, con pequeños productores indígenas, es a lo que ahora se le llama cadena de valor.

Impacto de las Tic's, como medio para incrementar la imagen del negocio.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) representan una gran oportunidad para que las empresas, mejoren su productividad y eficiencia; las ventajas potenciales afectan a todas las áreas funcionales de la empresa, permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, una mayor coordinación en la toma de decisiones una mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores.

De ésta manera, el comercio electrónico, abre nuevas posibilidades a un mercado cada vez más globalizado, permitiendo ofrecer miles de servicios y productos a un potencial de personas y que, por ende, al llevar a cabo la correcta utilización de las nuevas tecnologías puede resultar una importante ventaja competitiva.

Una vez dicho lo anterior, el maestro Pérez Berlanga, se refiere a las Tics como una herramienta, no como un fin sino un medio en donde nos facilita la comunicación, nos brinda información oportuna, nos une a la distancia, disminuye los tiempos entre los grupos internos y los grupos de interés, es una gran herramienta para la interacción social; actualmente Toks cuenta con página de internet para ofrecer sus productos y platillos, donde menciona que ésta, ha incrementado su uso por la situación en la que nos encontramos (Pandemia actual), no es que anteriormente no se haya utilizado, simplemente el entorno que nos rodea actualmente se presta para facilitar la interacción con clientes y proveedores ([Sitio Web Toks](#)). En cuanto a sus productos, Toks cuenta con múltiples proyectos tecnológicos, uno de los más importantes es Blockchain con comunidades

cafetaleras en alianza con la Universidad de Notre Dame, donde se habla del minucioso proceso de producción de inicio a fin del mismo. (planeación, organización, dirección, producción, control, distribución) es de ésta manera donde la tecnología juega un papel muy importante dentro proyectos de RSE; en relación con sus productos, es la única empresa restaurantera que lleva un control de la calidad de los mismos y se cerciora que esto se lleva a cabo, llevando una bitácora en relación de los procesos de calidad.

Por lo que se refiera a la universidad de Notre Dame, cotizó el proyecto Blockchain en la etapa piloto en cuarenta y seis mil dólares, proceso que se postergo cerca de un año ya que no se contaba con los recursos suficientes, la sorpresa fue que Notre Dame al asistir a Chiapas, le obsequia la prueba piloto a nivel pro bono, adquiriendo de esta manera, la mejor tecnología, logrando así, no solo atender a los pequeños productores iniciales, si no a los quinientos con los que se trabaja actualmente (Véase [aquí](#) y también [aquí](#)).

Certificaciones

Actualmente Toks cuenta con gran cantidad de certificaciones, reconocimientos y distintivos, daremos a conocer solo tres nacionales y tres internacionales, solo por mencionar algunas.

Nacionales:

- CEMEFI. (Fue la primera base para operar, Véase [aquí](#)).
- DISTINTIVO H. (Es el manejo higiénico de alimentos, es la única cadena restaurantera que cuenta con éste distintivo en todas sus sucursales, con esto se garantiza el tema de higiene e inocuidad en alimentos, Véase [aquí](#)).

Internacional:

- ONU (Miembros de pacto mundial en las naciones unidas, Véase [aquí](#) y [aquí](#))
- DERECHOS HUMANOS EN CADENA DE SUMINISTROS. (Reconocimiento de caso de éxito).
- PRINCIPIOS DE INVERSION RESPONSABLE DE AUSTRALIA (Reconocimiento a la empresa con la inversión social más importante del mundo 2012).

El caso de Toks es objeto de estudio, como caso de éxito en muchas universidades (Harvard, Notre Dame, por

mencionar algunas) y además, algunas de las ciudades en las que se ha documentado el caso: Colombia, España y Australia.

Tipo de Liderazgo para lograr ser una Empresa Socialmente Responsable.

Toks rige con el tipo de liderazgo del modelo de Blake Mouton, las grandes empresas de hoy día requieren de cambios organizacionales para subsistir, de esta manera Blake y Mouton, consultores empresariales, presentan el Modelo de Excelencia, Cuadro Organizacional Grid. Éste último permite identificar los tipos de gerencia presentes en la empresa, desde el menos deseado hasta el ideal.

Los autores de este modelo, determinaron que uno de los problemas que afectan profundamente a una institución es la falta de un estilo gerencial que permita definir en qué posición se encuentra sus directivos y como se fundamenta la toma de decisiones hacia la búsqueda de la excelencia.

Para ello, se basaron en tres factores relacionados al comportamiento de las organizaciones:

- El propósito o fin de la organización: Toda organización busca una producción unos resultados o logros.
- La gente: No es posible alcanzar propósitos y desarrollar tareas sin contar con personas que trabajen de forma integrada.
- La jerarquía: en toda organización se establece jerarquía de mando.

Pérez Berlanga menciona que el modelo integrador es el que va enfocado a las tareas, las personas y los grupos de interés, y que, por ende, todos son igual de importantes dentro de su empresa.

Empresa Socialmente Responsable que siempre ve por el bienestar de sus empleados

Toks es una empresa con un fuerte compromiso hacia sus trabajadores, a quienes no llama de esa manera, siempre refiriéndose a ellos como colaboradores, puesto que la visión de la empresa es que ellos son parte de la organización y todos ayudan al crecimiento de esta, por lo cual Toks busca siempre apoyar a sus colaboradores en los momentos difíciles. Gracias a la venta de residuos como lo son el cartón, papel, aluminio y material no utilizable como los toners, el equipo de cómputo, entre otras cosas, logró crear un fondo (recursos financieros) para apoyar a sus empleados en temas de salud, con el

cual se han donado sumas monetarias a diversas personas como: el colaborador y/o para la familia de este, equipo médico como sillas de ruedas, bastones, prótesis y tanques de oxígeno, medicamentos, despensas y han pagado gastos de tratamientos médicos, tanto físicos como psicológicos.

1. ¿Cómo implementan las prácticas de Responsabilidad Social en los ámbitos Social, Económico y Ambiental?

Las empresas tienen un fin de lucro, siempre ha sido así y de esa manera será, puedes lucrar a costa de la gente y/o del medio ambiente, pero también puedes hacerlo integrándolas y hacerlas parte de tus decisiones. Una de las prácticas que realiza Toks desde hace muchos años es el integrar la parte social y ambiental en el modelo de negocio. Para la empresa, las acciones sociales y ambientales se encunetran en el mismo nivel de importancia, estas dos generan los beneficios económicos para la empresa.

2. ¿Cuáles son los protocolos que utilizan para diferentes escenarios? Cómo el proceso para atender las quejas de clientes, la contratación, la seguridad, la higiene/limpieza, etc.

Toks fue la primera cadena restaurantera de todo México en obtener el Distintivo H del manejo higiénico de alimentos, debido a este distintivo, la empresa recibe auditorias periódicamente donde se nos revisa de todo, desde las instalaciones, procedimientos, equipo etc, todo con el objetivo de garantizar la inocuidad e higiene de nuestros productos, pero ahora con el tema del COVID-19, se han tenido que implementar nuevas prácticas con el fin de salvaguardar la integridad no solo de nuestros clientes que comen, sino también de nuestros colaboradores, por mencionar algunos cambios e implementaciones nuevas que hemos hecho, esta el poder realizar todo el procedimiento de ordenar y pagar por la comida desde el teléfono celular, gracias al uso de códigos QR, el cliente puede descargar nuestro menú, ordenar y pagar su comida y de esa manera el cliente no tendrá la necesidad de tocar nada con sus manos, cuidando de esa manera a ellos y a nuestros colaboradores. También nos aseguramos de sanitizar de manera exhaustiva las mesas, sillas, respaldos, el piso, utensilios de cocina, uniformes y las instalaciones en general, todo esto lo hacemos no porque las autoridades nos lo impongan, sino porque es parte de nuestro compromiso como empresa Socialmente Responsable.

3. En el diseño de la estrategia Empresarial (RSE), ¿De qué manera participan los grupos de interés?

Todos tienen una participación, pero esta depende del nivel de involucramiento de la persona en la organización, nosotros siempre hemos aceptado ideas y propuestas de nuestros colaboradores, por eso les llamamos colaboradores y no empleados, pero cuando la situación global que nos ciernen actualmente (COVID-19) comenzó, tuvimos a muchos de nuestros colaboradores en sus hogares o algunos incluso de vuelta en sus comunidades, lo cual nos generó un problema de comunicación directa puesto que muchos carecían de un correo electrónico, pero vimos que había un fuerte uso de las redes sociales, y de allí surgió la idea Toks Contigo, donde a través de una página de Facebook los colaboradores pudieron expresar sus inquietudes sobre la situación actual, y todas esas respuestas que obtuvimos nos ayudaron a llegar a la implementación de los diversos cambios que hicimos en nuestros protocolos en cuanto a higiene y el salvaguardar a clientes y colaboradores ([Grupo Facebook](#), [Video Explicativo](#)).

4. ¿Qué acciones de RSE realizan como empresa para sus empleados?

La empresa cuenta con un Instituto Toks desde hace muchos años, el cual ofrece a nuestros colaboradores cursos y capacitaciones en 3 sentidos: **1** – Capacitación general para todos en temas de la empresa como cocineros y oficina, **2** – Cursos específicos para los puestos, como lo son el de cocinero, servicio al cliente para meseros, manejo de dinero para cajeros, etc., **3** – Cursos para el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, donde se encuentra material para la formación de líderes. Actualmente con el tema de la pandemia, todo se movió a tema virtual y se añadieron cursos nuevos que tienen que ver con temas mucho más fuertes de higiene y el atender cuestiones de salud mental y emocional ([Instituto Toks](#)).

La empresa también se toma muy en serio el bienestar de nuestros colaboradores, y gracias a la creación de un fondo económico, hemos podido apoyar a nuestros colaboradores y a sus familias en muchas ocasiones con temas de salud. (Véase apartado “[Empresa Socialmente Responsable](#)” de este documento).

5. ¿De qué manera fomenta la empresa a sus colaboradores-empleados a participar de manera activa en sus proyectos de innovación social?

Se inicia de poco en poco, primero los invitas a un voluntariado, y si invitas a 100, a lo mejor 20 dicen que sí, pero el día que lleguen los camiones a recoger a las personas, tal vez solo 5 asisten, entonces lo que haces es tratar de maravilla a esos que sí fueron para que cuando regresen hablen maravillas del proyecto (actividad) y de esa manera, en el siguiente evento ya no van solo 5, ahora van 18, y al siguiente se suman más personas. Algo que nos funcionó muy bien fue el hacer el voluntariado de manera aspiracional, es decir, invitas solamente al mejor empleado de cada área, lo cual hacía que este asistiera feliz y motivado como un tema de orgullo, si añades el invitar a la familia de este y la atiendes muy bien, tendrás más gente enganchada desde el inicio con el proyecto.

6. De todos los proyectos productivos sociales que han realizado, ¿Cuál ha sido el que ha generado el mayor impacto en diversos aspectos? (Dimensión Económica, Imagen Empresarial, Grupos de interés)

Esto lo puedes medir de diferentes maneras, por ello dependiendo de cómo lo hagas puedes obtener un resultado diferente en cuanto a cuál fue el más exitoso, puedes hacerlo desde el impacto económico, luego de personas beneficiadas o también en la integración de la cadena de valor, por ejemplo, si tomamos por impacto económico, el proyecto de Mermelada Santa Rosa (Véase [aquí](#)), el cual es un proveedor local de la región, representa el proyecto más exitoso, proyectando 11 millones de pesos anuales, mientras que en el tema de dispersión, hablando de número de personas beneficiadas, el proyecto más exitoso es el de Miel Amuzga, el cual es otro proveedor local y este beneficia a 57 apicultores y a sus familias (Véase [aquí](#)).

7. ¿De qué manera manejan el proceso de selección de proveedores? ¿Regionales, Nacionales o Internacionales?

El 95% del suministro es nacional, el resto es internacional, compramos papas de Canadá, compramos algo de carne de Texas, el pescado de Toks solía venir de las costas del atlántico como parte de un proyecto Sustentable, pero luego nos dimos cuenta de que se procesaba en Vietnam con trabajo de explotación infantil por lo que dejamos de comprar, actualmente el pescado viene de Perú. El resto de suministro es nacional, desde organizaciones grandes como Coca Cola, Modelo, Nestlé y Unilever, proveedores medianos de carne, frutas y verduras y luego proveedores pequeños como la miel,

mole, granola, mermelada y café, los cuales forman parte de nuestros Proyectos Productivos Sociales.

8. ¿De qué manera han modificado sus procesos para poder cuidar y aprovechar sus recursos? Además, ¿Qué clase de beneficios les genera?

Toks es una empresa con procesos muy claros y fuertes, una empresa del tamaño de nosotros no se puede manejar por ocurrencias y/o corazonadas, todo tiene que estar plasmado en políticas, procedimientos y códigos, de los cuales hay muchos, pero el enfoque principal en el tema de proveeduría de alimentos se trata de todos los sistemas de calidad, el cual no es algo negociable en la empresa, podemos negociar precios, plazos de entrega, incluso podemos negociar volúmenes, lo que no negociamos es calidad.

9. ¿Qué beneficios económicos obtienen gracias a la RSE, en sus diferentes dimensiones?

El beneficio económico es más por proyecto que cualquier otra cosa, en el aspecto de la cadena de valor, preferimos invertir en pequeños comerciantes que en las grandes empresas porque al final del día, ese es el espíritu no se paga lo menos, sino lo justo. En ese sentido tenemos que integrar un modelo ineficiente y volverlo eficiente y rentable para la empresa, hay modelos ambientales que claramente tienen un beneficio económico, por ejemplo, los temas de compra de equipo que tiene energía muy baja y de energía renovable nos ha ahorrado económicamente de manera sorprendente, ya que Toks, maneja energía limpia, energía renovable, energía convencional.

Toks cuenta con programas benéficos como “Fondo verde” “Desarrollo personal” o de “Capacitación”, todos y cada uno de ellos impacta de forma sorprendente a la rotación de la empresa, después otros que son difíciles de medir, por ejemplo “Los robos hormigas”, no los detectas, pero puedes medirlo. Aunque por otro lado hay cosas que, si son medibles como en los términos de rentabilidad como el ahorro de energía limpia, de rotación de personal, son cosas que también están presentes y también se pueden medir.

10. ¿Cuáles son las principales preocupaciones de la empresa con respecto a RSE?

Muchísimas y más en la actualidad por la pandemia sanitaria COVID-19, una de las principales preocupaciones es el seguir construyendo y sosteniendo

el recurso económico, cero presupuestos, cero presupuestos de viajes, cero compras, cero apoyos a fundaciones, se tiene que apoyarse de recursos de todo tipo, desde materiales, tocando puertas a fundaciones empresariales para poder seguir operando, o ¿Cómo es que agregas valor sin gastar?, Actualmente se está realizando una actividad nombrada “Voluntariado táctico” es decir, conectarse con una fundación, examinar el problema en cuestión, se realizan los procedimientos necesarios para generar la ayuda o el apoyo y es como de esta manera le cuesta a la empresa muy poco y le aporta muchísimo valor a las fundaciones, de esta manera no aplica un desembolso económico de la empresa porque el sueldo ya está integrado.

Como ejemplo se tiene la alianza con Notre Dame, en el proyecto Blockchain, donde no hay inversión económica, es intercambio de tecnologías, de información, ¿Cómo es que se encuentra valor con esto? Colocándolo como caso ejemplar mundial, para después vender Blockchain en cadenas de abasto, no solo en café sino otros cultivos y ahí es donde se genera una ganancia recíproca, entonces cosas como estas son las que genera intercambio de dinero.

11. De las tres dimensiones de RSE (Social, Económico y Ambiental) ¿Hay alguna que sea considerada como la más importante para la empresa?

Las comunidades indígenas son las de mayor impacto para la empresa, por que impactan a la parte social, económica y ambiental con el tema de sostenibilidad y de proyectos. Acciones concretas en este tema es un programa de forestación de café para repoblar la montaña con semillas y/o plantas de café, con ello se fortalece la reforestación, además con esto se incrementa la producción de miel, se plantan más árboles con flores que dan fruto para las abejas, y es como de ésta manera, estos programas tienen las tres dimensiones (económico, social y ambiental).

Otro tema que también es muy importante en considerar, es el tema de desperdicios de alimentos y el reciclado, ambos tienen un valor fundamental para Toks, donde también se ve involucrada la parte económica con el tema de operación de recursos y la parte social porque los fondos van destinados la fundación de “Fondo verde” como la parte ambiental de oxígeno; existen más programas con causa, pero estos son algunos solo por mencionar los más importantes. (comunidades, manejo

de alimentos, tema de residuos y la integridad empresarial, Véase [Fondo Verde](#)).

12. Aun con todas las acciones de RSE que toman, ¿Creen que haya algo en lo que podrían mejorar o emprender?

Todo es perfectible, la empresa está en constante innovación y evolución siempre está abiertas a nuevas posibilidades, a los constantes cambios tanto dentro de los proyectos como en la cadena restaurantera, se están estableciendo pequeños comités para seguir innovado, y es aquí donde entra de nueva cuenta la colaboración o la participación de los colaboradores, donde se consideran las opiniones o las rutas de mejoras. Siempre se encuentra algo en que mejorar, incluso en el mejor proyecto de Toks, siempre se encuentra algo perfectible nada es estático.

13. Toks como empresa tiene una alianza con CESSA, una de las instituciones de Educación Superior más importantes de México y América Latina en materia de Hospitalidad y Servicios de alimentación, ¿Qué clase de proyectos o acciones realizan junto a dicha institución y de qué manera les beneficia?

Nuestra alianza con CESSA fue la primera que tuvimos y por ello tomo mucha importancia, al ser una universidad enfocada a lo que es el servicio alimenticio, ofrece dentro de su plan curricular una materia llamada "Alimentación masiva", donde se ven diversos aspectos como el preparar un alimento en 3 o 4 minutos usando ingredientes de diversas partes del país y al final lograr que dicho platillo sea del agrado de la gente y se encuentre a un precio accesible, ahora entra nuestra parte, nosotros tenemos lo que es un menú de promociones el cual cambia cada mes, los platillos que se encuentran en dicho menú deben cumplir con los 3 aspectos que exige la materia que llevan los estudiantes de CESSA (tiempo mínimo de preparación, variedad de ingredientes y precio accesible), por lo cual se hacen concursos en donde los estudiantes tienen todo un semestre de preparación para ofrecernos propuestas de platillos para el desayuno, comida y cena, dichas propuestas son añadidas al menú especial, logrando así que los estudiantes aprendan de la práctica, ideas de proyectos en las que se evalúan las ventas de los platillos y al final se premia a los mejores.

14. Como se puede apreciar en su último reporte de Responsabilidad Social (Véase [aquí](#)), la empresa cuenta con diversos objetivos de desarrollo sostenible, ¿Podría hablarnos de ellos? ¿Qué acciones toma la empresa para asegurarse de que estos sean cumplidos?

En total tenemos 16 objetivos de desarrollo social y ambiental que se agrupan en diferentes proyectos, y para su control hay diferentes maneras de medirlos, primero están las entradas, donde consideras cuanto dinero y recursos obtuviste, incluso desde cuantas alianzas lograste gracias a dicho objetivo, después se encuentra el tema de los procesos, donde se ve la ejecución del proyecto, quien estuvo involucrado y como se dieron los pasos para lograr su ejecución, después tenemos la medición de resultados, que fue lo que se logró a través de dicho proyecto u objetivo y por ultimo tenemos la medición del impacto, con este se revisa pasado un tiempo que fue lo que genero para las comunidades involucradas, si hubo crecimiento, desarrollo, etc. Si tomamos como ejemplo nuestro proyecto de Mermelada Santa Rosa, empezamos con 5 mujeres productoras con un total de ingresos de \$800 pesos mexicanos, actualmente dicho proyecto alimenta a 100 familias de Guanajuato, dándonos un total de ingresos anuales de 11 millones de pesos mexicanos, pero, aun así, nosotros nos guardamos los detalles, solo hacemos público los números grandes y el resto de información la guardamos para futuros casos de estudio, por eso tenemos casos en Argentina y Colombia.

15. Con relación a las Memorias de Sostenibilidad, a pesar de no existir un beneficio como tal en México por realizarlas, ustedes aún así deciden elaborarlas ¿Cuál es la razón?

Nosotros buscamos dejar por escrito y en video las acciones que nosotros realizamos, porque más allá de buscar que nos aplaudan o nos feliciten, nosotros buscamos el poder construir una mejor sociedad desde el sector privado, dejar algo para aquella persona interesada en saber lo que hemos estado haciendo pueda saberlo y al mismo tiempo no se pierda en la historia lo que se hizo, porque si se pierde, es aprendizaje que no se vuelve a recuperar y como razón final, nos sirve para no olvidar todo aquello que nos llevó a ser lo que somos al día de hoy.

16. ¿Cómo se ven a futuro?

Nosotros tenemos 3 etapas para nuestro futuro, tenemos el inmediato, otra de proyección de 3 años y la última etapa todo lo que venga después de eso. En el futuro inmediato como bien lo dice, buscamos sobrellevar la situación actual que estamos viviendo en todo el mundo con la actual pandemia, pero entrando a la segunda etapa, es donde inicia lo fuerte o interesante, Toks se enorgullece de ser la única empresa en haber logrado mantener al 97% de sus colaboradores a lo largo de la pandemia, hemos logrado pagar todas y cada una de las nominas sin falta (sueldos), pero para lograr eso tuvimos que pedir diversos créditos bancarios, lo cual nos deja actualmente con una enorme deuda millonaria, entonces con esta segunda etapa nosotros buscamos lo que queda de este año en curso y los próximos dos en construir caja y quedarnos con una deuda mínima que sea muy manejable y una vez logrado esto, entrar a la tercera etapa, donde buscamos continuar con el crecimiento que teníamos, seguir ampliando el número de restaurantes, comprar otras cadenas y entrar a mercados internacionales, seguir avanzando en los temas de RSE y Sostenibilidad con métricas mucho más robustas que con las que contamos actualmente, por ejemplo, para el 2025 haber bajado en un 50% nuestras emisiones, o erradicar la pobreza en 100 mil personas y finalmente, para 2030, tener más proyectos productivos que ayuden a erradicar la pobreza, reinsertar gente socialmente y ser un modelo de integridad.