

Entrevista ►  
TEODORO ORTIZ TOCRE

Caballero de la Orden del Sol, el creador de los cereales que comen los astronautas antes de partir al espacio prevé relanzar su empresa, Incasur, a partir de productos orgánicos en EE.UU.

# “La constancia del público nos salvó”

LUIS FELIPE GAMARRA

Su padre sembró la semilla. Su madre la regó. Teodoro Ortiz Tocre, presidente del directorio que llevó la kiwicha al espacio, transformó una planta que se desperdiciaba con colorantes en alimentos que podrían salvar a la humanidad. Incasur, empresa familiar de origen cusqueño, productora de clásicos como el cereal Kiwigen y el chocolate en taza Sol del Cusco, alista el lanzamiento de una línea de productos orgánicos dirigidos a satisfacer la demanda de alimentos sanos y nutritivos. A partir de julio, Incasur lanzará kiwicha perlada, kiwicha en hojuelas, quinua en hojuelas y quinua perlada. El año pasado, Ortiz recibió la Orden del Sol de las manos del presidente Alan García. Su mérito: querer llevar a los peruanos al espacio.

## ¿Cómo desarrollaron un mercado para un producto que en principio era utilizado como colorante?

La hoja de la kiwicha es de colores. Servía para colorantes. Se tenía referencias que durante el Incanato y el Virreinato se utilizaba para alimentarse. En la sierra se consume muchos granos. Mi mamá, que era ama de casa, descubrió muchos nichos dentro del mercado para productos así. Mi padre, que era empleado en una empresa de molinos, empezó a manufacturar el producto. Así nace la empresa. Mi madre tenía una habilidad natural para vender la quinua, la kiwicha, la quinua perlada, la harina de quinua. Las poníamos en bolsas de polietileno con una etiqueta. Así abrimos mercado.

## ¿Sabían entonces de su potencial alimenticio y nutritivo?

Comenzamos a preguntarnos y fuimos investigando. En el Cusco, el doctor Luis Sumar Kalinowski se dedicaba a investigar la kiwicha. Hacía colorantes, pero sabía de sus bondades nutricionales. Él era amigo de mi padre y nos dijo que podía hacer más investigaciones. Para ese propósito el apoyo de la señora Pilar Nores fue fundamental.

## ¿La esposa del presidente de la República, Alan García?

Sí. Durante su primer gobierno hubo crisis de alimentos, entonces se habló de la kiwicha como una posibilidad. La primera dama tenía amigos que investigaron el tema. El presidente invitó a las empresas a que industrializaran el producto. Llamó a D'Onofrio, que eran muy grandes, pero ellos eran 'chocolateros', y no les interesó. El doctor Sumar ya había recibido la Orden del Sol por sus aportes sobre la kiwicha, entonces él nos contactó porque sabía que nos interesaba.

## ¿Por qué a nadie le interesaba entonces industrializar la kiwicha o la quinua?

Era un producto desconocido. Nosotros mismos nos preguntá-



TERCO. Ortiz, cabeza de Incasur, señala que no parará hasta salvar al mundo de la desnutrición y la mala alimentación por deficiencia calórica.

## LA FICHA

**Nombre:** Teodoro Ortiz Tocre  
**Profesión:** Administrador.  
**Formación:** Autodidacta.  
**Edad:** 65 años.  
**Situación familiar:** Casado, seis hijos.  
**Cargo:** Presidente.  
**Organización:** Industrias Alimenticias Cusco, Incasur.  
**Experiencia:** Trabaja desde 1971 en la empresa de su familia al lado de sus hermanos.

“ Cuando llegan los gringos a llevarse algo, nunca avisan. Uno se entera cuando ya se lo llevaron ”

bamos cómo íbamos a hacer que la gente comiera kiwicha y quinua. Entonces había un producto líder que era Milo, hecho por Nestlé. Todos lo consumían porque era rico e instantáneo. Había que encontrar la manera de transformar los granos en un producto similar y mejor. Investigamos cómo hacerlo instantáneo. La Universidad San Antonio de Abad del Cusco tenía un laboratorio, allí trabajamos. Compramos maquinaria. Originalmente hicimos todo manualmente, desde la molienda.

## ¿Mezclaron la kiwicha con chocolate?

¡A quién no le gusta el chocolate! Por eso le pusimos cacao. El día

que lo probamos en el laboratorio nos gustó a todos. Se diluía, había que moverlo un poquito más que el Milo. Después desarrollamos el frasco dispensador que es clásico y está patentado y registrado.

## ¿Cómo nació el nombre Kiwigen?

Nos preguntábamos cómo le ponemos un nombre no despectivo. Porque a los investigadores del laboratorio les decían los 'quinualocos', 'los kiwilocos', los 'kiwichalocos', porque no le daban valor a la kiwicha. Como eran investigadores eran genios o locos. Preferimos genios. Así que juntamos las palabras kiwicha y genios.

## ¿Sabían que acababan de hacer un producto que lo tomarían los astronautas antes de ir al espacio?

Sí, pero no sabíamos que la mezcla de la kiwicha y la quinua daría otros resultados. Mezclábamos kiwicha y quinua, la mezcla de eso tenía mayores valores diferenciales, se potenciaba, ese era el beneficio que empezamos a promocionar.

## ¿Cómo nació este concepto de ser “el alimento de los astronautas”?

La Universidad de Lima sacó un estudio que decía que íbamos a desaparecer por ser un producto político. Sabíamos que en los años ochenta vino gente de la NASA, de EE.UU., al Cusco para investigar la kiwicha, la quinua.

## ¿Ustedes se contactaron con los investigadores de la NASA?

No. Cuando llegan los gringos a llevarse algo, nunca avisan. Uno se entera cuando ya se llevaron todo.

Entonces la NASA sacó un comunicado en el que decía que el astronauta mexicano Rodolfo Neri Vela llevó el amaranto (kiwicha) hasta el espacio para hacerlo germinar. Fue el primer cereal que germinó en el espacio. Con esa evidencia conversamos con Neri Vela para decir que no éramos un producto político. Trajimos al astronauta y dictó varias charlas, filmó un comercial, fue al Cusco, por los 300 años de la Universidad San Antonio de Abad. Lo entrevistaron en “Panorama”, El Comercio y “La Crónica”.

## ¿Cómo les fue con las ventas?

El récord en esos primeros años de los 90 fue de 20.000 frascos. Ahora contabilizamos las ventas por toneladas. En el 2007 cerramos con 500 toneladas, el equivalente de 800.000 frascos. Ha habido un cambio de hábito de consumo. La gente busca productos más saludables. Ahora hemos ampliado el portafolio de productos. Tenemos avena, por lo que debimos laminar la quinua. Hojuelas de quinua, kiwicha. Hay auge en el mercado por estos productos.

## ¿Cómo les fue en el 2007 en términos de facturación?

Cerramos el año en US\$10 millones. En el 2006 lo cerramos en US\$7 millones. Cada año registramos un crecimiento entre el 15% y 20%. Este año la meta será mayor. En exportaciones, desde que empezamos a producir Kiwigen y chocolate Sol del Cusco siempre ha habido pedidos. Con Sol del Cusco exportábamos 100 o 200 cajas. Ahora llevamos contenedores completos a EE.UU., España, con

2.000 toneladas de chocolate.

## ¿Cuál es su principal mercado para la exportación?

El principal mercado es EE.UU. Considero que ese país abarca el 50% de toda la operación de exportación. También llegamos a Colombia, Argentina, Chile, Bolivia, España y Japón.

## Pero no siempre debió ser así. ¿Cómo sobrevivieron durante la recesión de los años noventa, justamente cuando empezaron a operar?

“ Ahora que ya abastecemos el mercado local queremos salir fuera del Perú para seguir creciendo ”

Nos golpeó mucho esa época. Tuvimos que mudarnos del Cusco a Lima, donde estaba nuestro mercado, para abaratar costos. Gastábamos mucho comprando azúcar en la costa, regresando a la sierra, volviendo a la capital. Reducimos costos para ser más productivos. Pusimos la etiqueta del astronauta a los empaques y mejoramos el producto. Pero la recesión y la quiebra de los autoservicios nos golpearon. Fue la constancia del público la que nos salvó. Tuvimos mucha acogida en los mercados de abarotes, donde la gente de provincia en la capital compraba lo que producía su tierra. Más tarde cubrimos el mercado nacional. Íbamos cambiando de distribui-

dores conforme crecía el producto. Ahora que ya abastecemos el mercado local queremos salir para seguir creciendo.

## Se alistan para entrar en México. ¿En qué consiste la operación?

Queremos curar el planeta donde vivimos con productos orgánicos. México tiene un TLC con EE.UU. Ellos producen el amaranto, la alegría, como se conoce a la quinua. Tienen cacao, azúcar. Vamos a hacer maquila, en asociación con otras empresas que van a producir nuestras líneas. Nosotros solo llevaremos la base.

## ¿Han hecho proyecciones de cómo se incrementarán sus exportaciones?

Actualmente, el 50% de nuestras exportaciones es EE.UU. Eso representa US\$800.000. A partir del 2009 esperamos incrementar esas mismas ventas a US\$5 millones.

## ¿No son demasiado optimistas?

No, porque hablamos de bajar los costos de manera radical. En el Perú a veces tenemos que importar cacao de Ecuador, azúcar de Brasil, por eso proyectamos cifras tan optimistas. En Estados Unidos existe un gran problema, los celíacos, personas que no pueden comer trigo, pues tiene gluten. La kiwicha y la quinua no tienen gluten. Por eso entraremos en mercados especializados para este público. También para el consumo general, para personas que quieren alimentos bajos en colesterol y con mucha fibra.

## ¿Han pensado cómo aprovechar el TLC entre Perú y EE.UU.?

Todo es imaginación hasta que no se concreta. El que quiere salir, no saldrá. Mercado para productos andinos a precios y ventajas competitivos siempre va a haber.

## ¿Imagino que eres muy amigo de los productos transgénicos?

La gente es más culta ahora y lee. Un producto tratado con fertilizantes no se compara con lo natural. La kiwicha y la quinua naturales son buenas para la diabetes, la gordura, los males cardíacos, el cáncer. Los incas no sufrían de nada, como los aztecas. Nosotros manufacturamos esos mismos granos milenarios, los 'chocolatamos', los hacemos instantáneos, y producimos productos como la barra de energía de kiwicha y quinua, bañada en chocolate, que estará en el mercado a partir de julio.

## ¿Por qué cree que los peruanos no valoramos estos productos?

Nosotros siempre imitamos lo que comen los gringos. Como el arroz blanco, tan caro para producirlo. Hemos invertido tanta plata en Chavimochic para sembrar arroz que consume mucha agua. En la sierra no tenemos irrigación, aun así nacen productos sanos que crecen en tierra sagrada, donde se construyó Machu Picchu, y esperan ser regados solo por voluntad de la lluvia. ■

## análisis

# ¿La suma de talentos asegura el éxito?

Ben Schneider  
Empresario  
COM S.A.

Toda organización moderna declara que su principal activo es su recurso humano y trata de atraer de la mejor manera a talentos y, por qué no, a “estrellas” que refuercen sus filas, en busca de lograr innovar, diseñar nuevas estrategias o mejorar ostensiblemente la ejecución de estas. Sin embargo, surge una pregunta: si es que la sumatoria de talentos o estrellas conducirá a la organización al éxito. Johan Cruyff, el célebre futbolista y entrenador holandés, se pregunta en su libro titulado “Me agrada el fútbol” lo siguiente: “Un jugador destaca por la técnica, otro sabe golpear bien de cabeza, otro chuta desde fuera del área, otro es rápido por

las bandas, pero: ¿Cómo sacar el máximo rendimiento de toda esta diversidad de cualidades?”. El mismo Cruyff da pautas para la respuesta, y lo hace al comentar lo que percibió al observar a los niños minusválidos que se benefician de la fundación que lleva su nombre. Cruyff dice sobre estos niños: “Saben hacer equipo mucho mejor que el resto porque necesitan al prójimo”. Es que resulta que la obsesión por los resultados impide disfrutar de la actividad que desarrolla el individuo. Continúa Cruyff: “Vi a un niño que se marcaba goles en su misma portería porque no tenía idea de que eso fuera malo. Disfrutaba el puro gusto del gol”.

Cruyff considera que este concepto es aplicable a cualquier oficio y reitera: Si no se disfruta, si uno se obsesiona por los resul-

tados, pues lograr el éxito será más difícil. La motivación es un elemento fundamental para que un equipo funcione y si bien la disciplina es muy importante, la gerencia encargada de aplicarla debe tener presente en todo momento que si el grupo no logra sentirse bien, si este no está a gusto con lo que hace, lo más probable será que el esfuerzo termine en fracaso. Hace unos años fueron los tristemente célebres galácticos del Real Madrid, equipo millonario que reunió a las estrellas de los principales equipos del mundo y no logró cosechar título alguno. Recientemente le ha sucedido lo mismo al Barcelona Fútbol Club. El problema no es tener una que otra derrota, lo preocupante es entrar en una dinámica perdedora sin que se sepa cómo remediar esta situación.

“ Si no se disfruta, si uno se obsesiona con los resultados, lograr el éxito será más difícil ”

Para no ir muy lejos, le sucedió al Sporting Cristal durante la temporada pasada. Siendo el equipo mejor pagado del medio, casi pierde la categoría. ¿Qué se puede aprender de estas situaciones? ¿Cómo es que se llegan a desarticular los equipos que en el papel tienen todo para triunfar?

Entre las razones acotadas por los expertos están las grandes diferencias en los ingresos de los miembros del equipo, tema que

ciertamente socava las relaciones entre los miembros y genera una situación donde afloran sentimientos de injusticia, los reproches y la amargura. Como resultado, se da una falta de unión. También se identifican la falta de liderazgo; mucha recriminación, pero poca autocrítica; y, lo que es más grave, el desgano y la caída en el facilismo de creer que todo se arreglará con el tiempo. Joan Golobart, columnista del diario “La Vanguardia” de Barcelona, sugiere que para revertir la situación antes descrita es vital que cada miembro del equipo se sienta importante, que el gerente domine técnicas de liderazgo y que también se den muestras de cariño cuando las cosas van mal. Así como es importante bajar de las nubes a los miembros “estrellas” cuando las cosas van bien, pidiéndoles que moderen su autoestima. Suele verse cómo en momentos difíciles los miembros de la organización disfrutaban de hacer leña del árbol caído. Ciertamente

por ese camino será difícil retomar la senda del éxito. Pero si con muestras de comprensión y cariño se logra recuperar la autoestima y se corrigen las distorsiones en los ingresos de los miembros del equipo, entonces se podrá regresar al tablero de diseño en forma clara y simple definir la nueva estrategia a seguir. No hay que olvidar que el talento está presente, lo que falta es que la organización sea capaz de liderar al equipo en un ambiente tal que lo motive y le permita brillar con luz propia.

En resumen, las estrellas solo por el hecho de estar juntas no aseguran ningún resultado si la organización que las convoca no es capaz de generar un clima de justicia, pero a la vez un ambiente acogedor donde los actores disfruten a rabiar de lo que hacen. Parece que hay mucho más que aprender sobre cómo gerenciar equipos en la empresa, analizando profundamente el comportamiento de un equipo de fútbol. ¿Hace cuánto que no va al estadio? ■