



La planta Lebedyan procesa cada hora hasta 10 toneladas de fruta fresca para producir los famosos alimentos para bebés y zumos.

# Un viaje hacia el cambio



Los albaricoques se lavan antes de convertirlos en puré y zumo.

Productor ruso de zumos y comida para bebés, Lebedyansky JSC se ha convertido en una empresa próspera en un mercado competitivo, después de haber sido una pequeña fábrica de conservas controlada por el gobierno soviético. Conozcamos más sobre esta interesante transformación.

TEXTO: SVETLANA SVISTUNOVA FOTO: JEREMY NICHOLL



LA FRAGANCIA DE LOS ALBARICOQUES impregna las instalaciones de producción de Lebedyansky en Lebedyan, a unos 400 kilómetros al sur de Moscú, donde grandes cajas de fruta fresca esperan para ser transformadas en zumos y purés para bebés de la marca Frutonyanya de Lebedyansky.

Lebedyansky es el líder del mercado ruso de alimentos para bebés. Aproximadamente un 94% de la población rusa conoce la marca Frutonyanya. La compañía también exporta purés y zumos para bebés a Azerbaiyán, Armenia, Bielorrusia, Kazajistán, Ucrania y a otros países de la región. Sin embargo, los principales ingresos de la compañía provienen de la producción de zumos. Lebedyansky es el productor más grande de zumo natural en Europa Oriental (la Comunidad de Estados Independientes y de los anteriores países socialistas) y el sexto más grande del mundo.

La compañía produjo y vendió en 2007 más de mil millones de litros de puré para bebés y zumos. Tiene una

cuota de mercado en Rusia de casi el 44% en los zumos para bebés, del 32% en los purés para bebés y más del 33% en los zumos. La compañía alcanzó en 2007 una facturación de unos 945 millones de USD.

Al observar este fantástico éxito comercial, es difícil de creer que en 1992 Lebedyansky sólo tenía una pequeña línea de preparación de zumos y estaba al borde de la bancarrota.

“El éxito de nuestro negocio es el resultado del arduo trabajo y de los esfuerzos intelectuales de mucha gente, especialmente de nuestra gerencia”, dice Alexander Kobzev, Director General de Lebedyansky. “Y hemos tenido la suerte de vivir en una época de cambios.”

Este cambio era inimaginable cuando la compañía comenzó sus actividades en 1967 como una pequeña fábrica de conservas en Lebedyan, una ciudad en la región de Lipetsk. Las autoridades soviéticas eligieron este lugar puesto que se sabía que el área era adecuada para cultivar frutas y verduras y por su agua de manantial de alta calidad. El clima también era especial para los huertos de manzanas y cerezas que generalmente se plantaban en esa zona.

“Nací en Lebedyan, dice Kobzev, y me acuerdo de que en la década de los setenta los ciudadanos locales nunca compraban los productos de la fábrica de conservas Lebedyansky. Todos preferían enlatar sus propias frutas y verduras”.

Como otras compañías estatales de la economía planificada de la Unión Soviética, la fábrica de conservas Lebedyansky no fue diseñada para generar ganancias, pero durante los primeros 14 años se reemplazaron seis gerentes de la compañía lo que generó una enorme deuda para la empresa. Las cosas cambiaron en 1981 cuando se nombró Director General a Nickolay Bortsov, quien es hoy uno de los dueños de JSC Lebedyansky. Él equipó la planta con nueva tecnología y fijó una nueva línea de relleno aséptico de Tetra Pak, incluyendo las bombas, el equipo del traspaso térmico y las válvulas de Alfa Laval. Esto convirtió a Lebedyansky en una de las dos plantas soviéticas con tecnología de primer nivel.



Alexander Kobzev, Director General de Lebedyansky.

#### ► Datos

### LEBEDYANSKY EN POCAS PALABRAS

- El principal productor de jugo natural en Europa Oriental y líder del mercado de alimentos para bebés en Rusia
- Entre sus marcas se encuentran Ya, Tonus, zumos y néctares de Fruktovy Sad, zumos de Frustyle, té helado de Edo y una amplia gama de zumos y purés para bebés de Frutonyanya
- Productor de uno de cada tres paquetes de zumo que se venden en Rusia
- Se encuentra entre las 300 compañías rusas más grandes en cuanto al cuota de del mercado y ganancias por ventas.
- Es uno de los 10 productores de zumos más importantes del mundo
- Cuenta con tres plantas de producción en Lebedyan, Lipetsk y San Petersburgo
- Lebedyansky exporta zumos y alimento para bebés a Azerbaiyán, Armenia, Bielorrusia, Kazajistán, Ucrania y a otros países en la región.

>>>

# “La calidad es muy importante, no sólo debido a las ganancias y a la competencia en el mercado, sino que nuestra misión es también la producción de productos saludables, especialmente para los bebés.”

ALEXANDER KOBZEV, Director General de Lebedyansky

>>> El año 1992 fue clave para Lebedyansky. La empresa que era socialista se transformó en una sociedad anónima. Bortsov y su hijo, Yuri, consiguieron la mayor parte de las acciones. Después de la transformación, Lebedyansky se centró en producir zumos en paquetes asépticos y alimentos para niños.

“Esto fue justo después de la caída de la URSS”, recuerda Kobzev. “La economía y los sistemas financieros estaban en ruinas. Acababa de comenzar a trabajar en la planta y experimenté lo difícil que era sobrevivir”. La ley obligaba a Lebedyansky a producir zumos y alimentos para bebés al norte del país, pero para producir las materias primas, la compañía tuvo que pedir considerables créditos bancarios. Lebedyansky no podía cancelar su deuda debido a que no recibía el pago de muchos pedidos y por ello estaba al borde de la bancarrota.

“La compañía no podía generar ganancia alguna”, dice Kobzev. “Todo se destinaba a pagar los impuestos. Necesitábamos hacer uso de una compañía comercial que vendiera nuestros productos a cambio de las materias primas”.

Lebedyansky creó esta compañía comercial y lentamente pagó la deuda, al mismo tiempo que la gerencia aprendía cómo sobrevivir económicamente en el mercado. Cada día se aprendía algo nuevo acerca del negocio.

En 1996, la compañía lanzó Tonus, su primera línea de zumos de marca. Los zumos naturales y saludables ganaron rápidamente a los consumidores por todas partes de Rusia.

Cuando la crisis financiera golpeó a Rusia en 1998,

Lebedyansky vio una oportunidad de expandir su negocio. Los productores extranjeros abandonaban el mercado ruso y los precios bajaban. Lebedyansky sólo tenía un 4% de la cuota del mercado ruso, pero la gerencia de la compañía decidió aumentar la producción. El resto, como dicen, es historia.

En los años que siguieron, Lebedyansky trasladó sus oficinas centrales a Moscú y contrató a varios administradores con experiencia en las principales empresas occidentales. Gradualmente, Lebedyansky se convirtió en una compañía orientada a la producción comercial. Al comprar plantas y mejorar su tecnología llegó a ser el líder en el mercado ruso de zumos.

LEBEDYANSKY LANZÓ una cartera equilibrada de importantes marcas de zumo, incluyendo la marca Ya en el segmento superior, la marca Tonus en el segmento de precio medio y las marcas Fruktovi Sad, Frustyle y Privet en el segmento de precio bajo. Además, la compañía comenzó a vender zumos para bebés y purés bajo la marca Frutonyanya.

Lebedyansky cuenta actualmente con tres instalaciones de producción: el complejo de producción y almacén de Lebedyansky en Lebedyan, una planta de zumos, concentrados y embotellamiento de agua mineral en Lipetsk y la planta de zumos TROYA-Ultra en San Petersburgo. El único recuerdo de los viejos tiempos es una estatua de Lenin colocada delante del nuevo edificio de oficinas de la planta Lebedyan.

Lebedyansky continúa desarrollándose y mejorando sus productos existentes, y siempre presenta nuevos productos al mercado. En marzo de 2008 la compañía anunció su propuesta de vender más de un 75% de su negocio de zumos a PepsiCo para concentrarse en producir alimentos para bebés y agua mineral.



El Ingeniero Jefe, Alexander Dubrovin, está satisfecho con la flexibilidad y la eficacia de la línea de procesamiento de frutas de Alfa Laval.

► La línea de proceso de frutas

## Siguiendo el ritmo del proceso

– Las inversiones en tecnología duplicaron la capacidad de la planta

JSC Lebedyansky utiliza una línea de proceso de frutas de Alfa Laval desde 2007, cuando se instaló en la planta en Lebedyan para producir alimentos para bebés.

El equipo está compuesto de componentes básicos, como separadoras Clara de alta velocidad de Alfa Laval, decantadoras centrífugas Foodtec de Alfa Laval, intercambiadores de calor tubulares Viscoline de Alfa Laval, intercambiadores de calor de placa Frontline de Alfa Laval, módulos de desaireación Alrox de Alfa Laval y

una gran variedad de equipos para tratamientos de líquidos.

“Comparamos equipos de diferentes empresas”, dice Alexander Dubrovin, Ingeniero Jefe de la planta Lebedyansky. “Alfa Laval ofrecía la mejor optimización de recursos y más oportunidades para un trabajo flexible. Por ejemplo, teníamos algunos problemas con nuestras manzanas. Son de tamaños muy diversos y a veces hay que quitarles cuidadosamente la tierra, el fango y las piedras. Este problema lo resolvimos junto con los especialis-

“La línea de Alfa Laval permitió que aumentáramos la producción de nuestros purés y jugos para bebés.”

tas de Alfa Laval”.

Albert Akhmetzianov, responsable de desarrollo comercial de Alfa Laval, explica que se agregaron equipos especiales para el lavado. “Básicamente ajustamos la línea de preparación de frutas de Alfa Laval a las circunstancias locales”, explica.

Albert Akhmetzianov, responsable de desarrollo comercial de Alfa Laval.



“La línea de Alfa Laval permitió que aumentáramos la producción de nuestros purés y zumos para bebés”, dice Dubrovin. “La anterior línea de preparación de frutas podía procesar como máximo cuatro toneladas de fruta por hora. La línea de Alfa Laval procesa mucho más: hasta 10 toneladas de fruta fresca por hora, incluyendo manzanas, peras, albaricoques, cerezas y bayas.

Además, la línea de Alfa Laval permite la extracción en frío de zumo y de puré. n



Lebedyansky continúa desarrollándose. Ahora se está construyendo un enorme edificio para el almacenamiento de zumos junto a la planta de Lebedyan.



►► [www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedyansky](http://www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedyansky)

“El alimento para bebés es un mercado en auge muy lucrativo, y creemos que tiene buenas expectativas de futuro”, dice Kobzev. “Las ganancias brutas procedentes de los alimentos para niños aumentaron un 50% en 2007, en comparación con el año anterior. En este segmento vemos muchas oportunidades, en gran parte debido a que los padres rusos ahora prefieren alimentos para bebés confeccionados en vez de hacerlos ellos mismos, como se solía hacer antiguamente”. Esto está conectado con la mejora del nivel de vida en Rusia, ya que en general ha aumentado la capacidad adquisitiva de la población.

PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES de negocio, Lebedyansky decidió actualizar su equipo de preparación de la fruta. La compañía eligió la línea de preparación de fruta de Alfa Laval, que se instaló en la planta de Lebedyan en 2007.

“Ya estábamos familiarizados con la marca Alfa Laval”, dice Alexander Dubrovin, Ingeniero Jefe en la planta Lebedyansky. “En las líneas asépticas en todas nuestras plantas utilizamos equipos de Alfa Laval, por lo que lo conocemos muy bien”.

Kobzev explica: “Elegimos a Alfa Laval porque estábamos interesados en un equipo de alta calidad. La calidad es muy importante, no sólo debido a las ganancias y a la competencia en el mercado, sino que nuestra misión es también la producción de productos saludables, especialmente para los bebés”.

Un requisito fundamental para la nueva línea era que debía permitir la extracción en frío del zumo y del puré, lo cual significa que en la primera fase del proceso no se agrega calor a la fruta. “Con la extracción en frío podemos preservar más vitaminas, algo de importancia especial en la elaboración de zumos y purés para bebés”, dice Kobzev.

La línea de Alfa Laval para la preparación de fruta en la

planta de Lebedyan funciona 20 horas al día y procesa manzanas, peras y albaricoques, cerezas, bayas y otras frutas. Bajo la luz azul aséptica de la fábrica, la fruta se mueve a lo largo de una banda transportadora que desemboca en una lavadora de tambor y luego en una lavadora de aire. Al final llegan a la tabla de clasificación donde unas mujeres en batas azules y redecillas blancas quitan las puntillas y las hojas y las frutas que puedan no estar aptas antes de comenzar a procesar el puré o el zumo.

“En esta fábrica procesamos diariamente unas 200 toneladas de fruta fresca”, dice Alexander Dubrovin, Ingeniero Jefe en la planta Lebedyansky. “Principalmente utilizamos la línea de preparación de frutas de Alfa Laval, pero en temporada alta también necesitamos utilizar la vieja línea, aunque sea mucho más lenta”.

Lebedyansky también puede hacer alimentos para bebés en sus otras dos fábricas, aunque ninguna de ellas es tan eficiente como la planta grande de Lebedyan. Ahora se está construyendo allí un almacén para los zumos. En la actualidad allí se puede encontrar una construcción de barras de metal de más de 40 metros de alto. Pero cuando esté terminado, todo el almacén será controlado por ordenadores, y la producción se controlará automáticamente.

Sin embargo, según el acuerdo con PepsiCo, la planta Lebedyan y la de San Petersburgo serán vendidas a esta empresa. LSC Lebedyansky mantendrá solamente la planta de Lipetsk, donde se producirán alimentos para bebés, zumos y agua mineral.

“Todavía no hemos tomado ninguna decisión acerca de la línea de preparación de zumos de Alfa Laval”, dice Kobzev. “O la dejaremos aquí o será trasladada a Lipetsk. Pero definitivamente seguiremos utilizando el equipo de Alfa Laval para la producción de purés para bebés”. n

Los ciruelos y los albaricoques se procesan en la fábrica de Lebedyan para después convertirse en zumos y alimentos para bebés Frutonyanya.