

## ENCIRC<sup>1</sup>

Quinn Glass era una de las divisiones con mayor valor dentro del emporio del empresario Fermanagh<sup>2</sup> Sean Quinn. En abril de 2011 el control de los negocios del Sr. Quinn pasó a manos de un consorcio de inversores entre los cuales se incluía la Irish Bank Resolution Corporation (IBRC, Corporación de Resolución del Banco de Irlanda). Rebautizada con la nueva marca Encirc, Quinn Glass fue comprada en 2015 por la empresa española Vidrala.

A finales de 2014 Encirc Limited era líder en el sector de la fabricación de soluciones de envasado (especialmente en vidrio) para una sólida base de clientes dentro del mercado alimentario de Irlanda y Reino Unido. Su facturación era de 218 millones de libras esterlinas (270 millones de euros) y tenía un EBITDA –beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones– de 44 millones de libras esterlinas (54,6 millones de euros).

Encirc tenía dos fábricas con tecnología de última generación: una en Derrylin, Irlanda del Norte, y la otra en Elton, Cheshire (Inglaterra). Ambas fabricaban envases de vidrio para los mercados del Reino Unido e Irlanda. La fábrica de Derrylin empezó a operar en 1998 y fue la primera planta de envases de vidrio nueva que abrió sus puertas en los mercados de Irlanda y Reino Unido en más de 30 años. Gracias al continuo apoyo de sus clientes y al crecimiento resultante, en tan sólo siete años, Encirc pudo expandirse abriendo las instalaciones de Cheshire, Inglaterra. Esta fábrica, conocida como la planta de Elton, abrió en 2005 y era la mayor de Europa. Abastecía a marcas internacionales con una singular propuesta de cadena de suministro.

Con una inversión de más de 325 millones de libras esterlinas (403 millones de euros) y tecnología de última generación, la planta de Elton ofrecía, además de la fabricación del

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración de D. Rob Healy y el profesor Miguel Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> El condado de Fermanagh es uno de los seis condados de Irlanda del Norte. Tiene una superficie de 1.691 km<sup>2</sup> (653 millas cuadradas) y una población aproximada de 61.805 habitantes. Fermanagh es también uno de los treinta y dos condados tradicionales de Irlanda y está situado en la histórica provincia del Ulster.

vidrio, el embotellado del producto (llenado), el depósito aduanero<sup>3</sup> y la distribución dentro del Reino Unido, Irlanda y Europa continental. La capacidad de Encirc de combinar el diseño del producto, la fabricación del envase y la formulación de la bebida con los servicios de llenado y logística, era única en la industria mundial de bebidas.

Encirc era la única empresa en el mundo que ofrecía una cadena de suministro completa (360º) para la industria de bebidas, lo que beneficiaba claramente a sus clientes: reducción de costes, mayor seguridad en el suministro e integridad del producto, tiempos de respuesta mucho más rápidos, reducción de kilómetros innecesarios ... y todo ello, de forma medioambientalmente sostenible. Encirc también ofrecía formación y apoyo técnico a empresas fuera del Reino Unido e Irlanda con el fin de aumentar la productividad de sus operaciones de fabricación de envases de vidrio. A finales de 2014 Encirc tenía capacidad para producir más de 2,5 billones de envases de vidrio al año y podía embotellar 270 millones de litros de las bebidas que recibía a granel. Adrián Curry, director ejecutivo de Encirc, afirmaba:

*“Ha sido un viaje largo y próspero. Yo fui parte del equipo que permitió que pasáramos, de ser en 1998 un negocio incipiente, una ‘startup’, a tener hoy más del 32% del mercado conjunto de Reino Unido e Irlanda. Desde que fui nombrado director ejecutivo en 2004 he supervisado el desarrollo de Encirc y, hasta el momento, éste ha supuesto una inversión de 465 millones de libras esterlinas (575 millones de euros). Ahora tenemos un equipo líder mundial en la industria, tecnología punta, como el equipo de envasado Kroner<sup>4</sup>, y socios estratégicos, como Emhart Glass<sup>5</sup>”.*

La creciente globalización del mercado de las bebidas empezó a hacer necesario transportar los productos hasta mercados cada vez más lejanos, algo que preocupaba a Adrián Curry:

*“Puede provocar una escalada de costes, un aumento de la emisión de carbono y una menor eficiencia energética y de la cadena de suministro. Los gastos generales dentro de la cadena de suministro también escalan debido a la volatilidad de los impuestos y del precio del combustible. El resultado es que un creciente número de productores está recurriendo a la importación a granel y al embotellado en destino como medio más eficiente y medioambientalmente sostenible de acceder al mercado”.*

---

<sup>3</sup> Un depósito aduanero es un almacén u otra área exenta que permite almacenar, manipular o realizar operaciones sobre mercancías imponibles sin que se devengue ningún tipo de impuesto.

<sup>4</sup> Kroner AG es una empresa alemana líder en la fabricación de líneas de envasado y llenado de bebidas en botellas, de plástico y de vidrio, o en latas.

<sup>5</sup> Bucher Emhart Glass es una empresa con una gran herencia y una larga tradición de excelencia. Sus fundadores establecieron los cimientos de la fabricación automatizada del vidrio que situó a Emhart en la escena de las innovaciones líderes del mercado durante casi un siglo.

## LOS ORÍGENES

### Sean Quinn

Sean Quinn tenía 68 años en 2015 y procedía de una extracción muy humilde. Su familia tenía una granja de unas ocho hectáreas en el condado de Fermanagh, en Irlanda del Norte, cerca de la frontera con el condado de Cavan de la República de Irlanda (véase Anexo 1).

Tras la muerte de su padre a una edad temprana, Quinn se quedó con la granja familiar. Era una granja muy pequeña, incluso para estándares irlandeses, pero tenía depósitos de arena y de grava. Cuando era joven pidió prestado el dinero suficiente para comprar equipos de extracción y lavado de arena y grava para vender estos materiales a las autoridades, granjeros y constructores locales. Él mismo conducía el camión de su negocio al que llamó *Sean Quinn Quarries* (Canteras Sean Quinn), un nombre altisonante que probablemente sugería más de lo que en realidad tenía pero que mostraba cuáles eran sus ambiciones. Abandonó la escuela a los 14 años pero era un joven listo y emprendedor.

Al poco de establecer el negocio se dio cuenta de que estaba vendiendo sus recursos hasta agotarlos y que, en lugar de eso, podía añadir valor a los materiales fabricando productos de hormigón y ascender así en la cadena de suministro. Su siguiente paso fue fabricar bloques de hormigón, tejas y losas huecas de hormigón.

En aquel momento sólo había una marca de cemento en la zona. En Irlanda este mercado era prácticamente un monopolio a la espera de que alguien lo rompiera, y eso es exactamente lo que él hizo. Quinn Cement se convirtió en su modelo de hacer negocios: encontrar un sector de la economía que fuera un mercado cerrado, dividido entre pocos actores, y abrirlo mejorando el servicio y bajando los precios.

Después del cemento dirigió su atención hacia el sector de los seguros con Quinn Direct. A continuación llegaron: el vidrio, los radiadores, los plásticos ... entre otros negocios. Con la trayectoria de éxitos y su actitud dinámica y emprendedora, los bancos le apoyaban gustosamente en todas sus aventuras, incluso cuando suponían más riesgo para éstos.

La compañía era enorme y empleaba a más de 5.000 personas. Muchas de ellas eran de su zona natal, que ocupaba un área fronteriza olvidada por el resto de Irlanda del Norte y del Sur. Dentro de su imperio, la rama de los seguros creció hasta convertirse en una de las aseguradoras con más éxito del país. Ya en 2008 era la segunda aseguradora más grande de Irlanda y aportaba la mitad de los beneficios generados por Quinn y su familia.

También entró en el negocio hotelero e inmobiliario a través de su empresa matriz, Quinn Group, y se hizo con una cartera significativa de propiedades. Tenía más de 70 empresas en 14 países diferentes. Esta cartera tenía un valor estimado de unos 500 millones de euros e incluía: la torre Kutuzoff de Moscú que, según la BBC, generaba una