

## **ENCIRC: PROMOVRIENDO UN ESTILO DE VIDA MÁS SOSTENIBLE <sup>1</sup>**

Encirc Limited era líder en el diseño, fabricación, embotellado y soluciones logísticas en el mercado de los envases de vidrio para las industrias alimentarias británicas e irlandesas. La facturación de Encirc en 2014 fue de 218 millones de libras esterlinas (270 millones de euros) con un EBITDA de 44 millones de libras esterlinas (54,6 millones de euros). Originalmente llamada Quinn Glass, Encirc era una de las divisiones con mayor valor dentro del emporio de Sean Quinn (véase el Apéndice 1). La empresa española Vidrala compró Encirc en enero de 2015.

Desde sus dos plantas de fabricación, construidas a tal efecto —una en Derrylin, en Irlanda del Norte, y la otra en Elton, Inglaterra— Encirc tenía capacidad para producir más de 2.500 envases de vidrio al año y podía llenar hasta 270 millones de litros de bebidas a granel. En 2014, Encirc produjo 2.300 millones de envases de vidrio y llenó 121 millones de litros de bebidas recibidas a granel.

Cuando empezó a operar en 1998, la planta de Derrylin fue la primera fábrica de envases de vidrio que abría sus puertas, tras más de 30 años, en Irlanda y Reino Unido. En tan sólo siete años, y gracias al continuo apoyo de sus clientes y al consecuente crecimiento, Encirc pudo expandirse abriendo unas segundas instalaciones en Elton, Cheshire (Inglaterra). Esta fábrica, conocida como la planta de Elton, abrió en 2005. Era la mayor de Europa y abastecía a marcas mundiales con una singular propuesta de cadena de suministro.

Con una inversión de más de 325 millones de libras esterlinas y tecnología de última generación, la planta de Elton ofrecía no sólo la fabricación del vidrio, sino también el embotellado del producto (llenado), el depósito aduanero<sup>2</sup> y la distribución dentro de Reino Unido, Irlanda y Europa continental. La capacidad de Encirc de combinar el diseño

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Iruña en colaboración con la asistente de investigación Anylu Vidal Romero para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 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 solicitar copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor, póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos llamando al teléfono +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> Un depósito aduanero es un almacén u otra área exenta que permite almacenar, manipular o realizar operaciones sobre mercancía imponible sin que se devengue ningún tipo de impuesto.

del producto, la fabricación del envase de vidrio y la formulación de la bebida además de los servicios de llenado y logística, era única en la industria mundial de las bebidas.

Era la única compañía del mundo que ofrecía a la industria de bebidas una cadena de suministro completa (360º) lo que permitía a sus clientes beneficiarse de una reducción de costes, una mayor seguridad del abastecimiento, mejor integridad del producto, unos plazos de comercialización mucho más cortos y una reducción de kilómetros innecesarios; todo ello de forma sostenible con el medio ambiente. Encirc también ofrecía formación y apoyo técnico a empresas fuera de Reino Unido e Irlanda, con la finalidad de ayudarles a aumentar la productividad de sus operaciones en la fabricación de envases de vidrio.

*“Ha sido un viaje largo y próspero. Yo fui parte del equipo que hizo crecer el negocio; de ser una start-up en 1998, a tener más del 32% del mercado actual del Reino Unido e Irlanda combinados” —decía Adrián Curry, director ejecutivo de Encirc—. “Desde que fui nombrado director ejecutivo en 2004 he supervisado el desarrollo de lo que hoy en día es Encirc. Dada la creciente globalización del mercado de las bebidas, es necesario transportar los productos a distancias cada vez mayores, lo cual puede provocar una escalada en costes, un aumento de la carbonización y una menor eficiencia energética y de la cadena de suministro. Los gastos generales dentro de la cadena de suministro también están escalando debido a la volatilidad de los precios del combustible y los impuestos. El resultado es que cada vez más productores están recurriendo a la importación a granel y al embotellado en destino como acceso más eficiente al mercado y medioambientalmente sostenible”.*

## **LA FÁBRICA DE BOTELLAS DE VIDRIO, DERRILYN (IRLANDA)**

Según explicaba Adrian Curry:

*“En la zona teníamos arena de sílice de alta calidad, poco común en Irlanda, y teníamos el capital necesario para invertir en el negocio. Sean Quinn era un emprendedor con dinero, así que la idea de construir una fábrica de vidrio y entrar en un mercado nuevo no le amedrentaba. Hicimos un estudio de viabilidad de nivel relativamente bajo y se tomó la decisión de producir botellas de vidrio”.*

Había otra compañía, Irish Glass Bottle (IGB), en Dublín, que abastecía al mercado local y exportaba una pequeña cantidad de botellas a Reino Unido. Ningún otro operador había entrado en los mercados británico e irlandés desde 1932.

Bajo el liderazgo e impulso de Sean Quinn, la planta original de Quinn Glass, en Derrylin, inició sus operaciones en 1998. Esta fábrica había sido construida *ex profeso*, y pronto se convirtió en la piedra angular de la comunidad local. Ese año, los resultados de su

rival, Ardagh<sup>3</sup>, fueron razonablemente buenos, con unos beneficios antes de impuestos superiores al 11%. No obstante, Ardagh se enfrentaba a momentos difíciles, ya que se esperaba que la fábrica de bajo coste de Sean Quinn en Fermanagh recortara los márgenes operativos.

*"Cuando Sean Quinn estableció el negocio en Derrylin empezamos a formar trabajadores locales —incluido yo— para convertirlos en trabajadores cualificados en la fabricación del vidrio. Sólo un número reducido de personas con experiencia en esta actividad vino a trabajar a Derrylin, ya que resultaba difícil atraer expertos vidrieros a una zona rural y por la sensación, generalizada en el sector, de que el proyecto no tendría éxito. Visitamos fábricas de vidrio en Alemania para aprender los procesos, ya que prácticamente el resto de Europa cerró filas y nos negó el acceso a sus plantas. Aún así, continuamos y construimos una planta de 120 millones de euros en Derrylin. Empezamos la construcción del primer horno de sílex (transparente) e invertimos en un segundo horno para la producción de vidrio de color cuando aún no teníamos clientes.*

*Los primeros años perdimos dinero aprendiendo cómo hacer botellas y tratando de ganarnos la confianza del cliente. Lentos pero seguros, empezamos a tener cierta experiencia y a establecernos en la industria. Teníamos en consideración el precio, pero la calidad del producto era el factor único y más importante a la hora de obtener una cuota de mercado. Al principio hubo muchos retos porque aunque todos nuestros potenciales clientes veían con agrado nuestra inversión y nos daban la bienvenida como nuevos actores en el sector, se resistían, comprensiblemente, a ser nuestro primer cliente",* contaba Adrian Curry.

La planta de Quinn tendría capacidad para fabricar 200.000 toneladas al año, aproximadamente un 30% más que la planta de IGB en Dublín (propiedad de Ardagh). En 1998 el mercado irlandés se reducía a poco más de 160.000 toneladas anuales. Eso significaba que se estaba introduciendo una capacidad de fabricación de 350.000 toneladas de vidrio en un mercado de 160.000 toneladas. Ante esas cifras, estaba claro que Quinn e IGB tendrían que vender al mercado británico, y en ese momento la vidriera de bajo coste de Fermanagh tenía ventaja comercial ya que no tenía que preocuparse de los riesgos inherentes a los tipos de cambio.

En 2001 Quinn Glass declaró que su cuota de mercado había estado creciendo desde que abrió sus puertas en 1998.

*"A lo largo de estos cuatro años (1998-2001) —afirmaba Curry— hemos estado ganando cuota de mercado de Ardagh. Ahora somos proveedores únicos de los envases no retornables de Guinness, como las botellas de cuello largo de Budweiser. También somos proveedores de Baileys, Chivers, Irish Distillers, C&C y otras grandes compañías del mercado irlandés".*

---

<sup>3</sup> Ardagh Group es un fabricante de productos de vidrio y de metal con sede en Luxemburgo. Fue fundada en 1932 con el nombre de Irish Glass Bottle Company.