

CASO EMPRESARIAL

BUSINESS CASE

empakando desde El Salvador: evidencias de una pyme de éxito internacional

Antonia M. García-Cabrera, María Gracia García-Soto, Deybbi Cuéllar-Molina¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: 10.20420/eni.2020.370

Resumen

Dado el limitado conocimiento disponible sobre pequeñas y medianas empresas (pymes) radicadas en países en desarrollo e internacionalizadas que hayan alcanzado el éxito, el presente caso muestra el ejemplo de la empresa *empakando*. Esta pyme fue fundada en 2000 en El Salvador, país en desarrollo localizado en Centroamérica, y logró consolidarse e internacionalizarse con éxito hacia otros países de la región. El caso aborda un conjunto de temas relevantes relacionados con: (1) el proceso activo de búsqueda de oportunidades de negocio; (2) la complementariedad de las trayectorias de los miembros del equipo fundador; (3) el compromiso de la empresa con la responsabilidad social empresarial; y (4) la gestión de las dificultades que habitualmente existen en los países en desarrollo.

Palabras clave: pymes, emprendimiento, países desarrollados, responsabilidad social corporativa.

Clasificación JEL: M13, M14, M16.

Agradecimiento: Las autoras agradecen el apoyo financiero proporcionado por el Ministerio de Economía y Competitividad [Proyecto ECO2016-80518-R].

Fuente de referencia: García-Cabrera, A.M., García-Soto, M.G., & Cuéllar-Molina, D. (2021). An international and socially responsible SME based on tailored innovative products: *empakando* from El Salvador. En A. Carrizo-Moreira (Ed.). *Cases on Internationalization Challenges for SMEs* (pp. 21-49). IGI Global.

1 Introducción

El presente trabajo pretende mostrar el caso de una pyme fundada y localizada en un país en desarrollo: El Salvador. La pyme *empakando* fue fundada por Regina Olmedo, natural de El Salvador, y Nick Bienz, nacido en Suiza. Cuando la pareja se casó, ella se trasladó a Suiza para iniciar una vida en común. Regina se integró pronto en el mercado laboral suizo mediante trabajos por cuenta ajena. No obstante, ni el país ni su trabajo la hacían feliz. Ella soñaba con regresar a El Salvador.

La pareja, que tenía una ilusión compartida –

querían crear su propia empresa– decidieron intentarlo y se trasladaron a El Salvador. Ahora bien, no tenían una idea clara de la actividad a que se dedicaría la empresa, así que dedicaron un año a evaluar opciones antes de decidir el objetivo de su negocio. Durante ese año, viajaron y acudieron a diferentes ferias comerciales en países tales como Colombia u Holanda, entre otros. Inicialmente trataron de fundar una empresa orientada a importar productos aún no comercializados en El Salvador y, con esta idea, iniciaron sus operaciones en el país. Sin embargo, modificaron esta idea inicial pasando a perseguir oportunidades de negocio más atractivas, concretamente la venta, y

¹Autor de correspondencia: deybbi.cuellar@ulpgc.es

posteriormente el diseño y la producción, de máquinas semiautomáticas y automáticas de llenado, dosificación, etiquetado y envasado, así como cintas transportadoras, que vendían a las industrias alimentaria, cosmética, química y farmacéutica.

La empresa se creó en 2000 y tres años más tarde ya había alcanzado el máximo de capacidad posible en el mercado local, de forma que las ventas se frenaron. Era el momento de considerar la salida de la empresa a los mercados exteriores. En la actualidad, la pyme *empakando* produce y vende productos a medida de las necesidades de pymes y grandes multinacionales que operan en El Salvador y otros países de Centroamérica.

Un tema relevante en el proceso de consolidación de *empakando* en El Salvador y en su entrada a los mercados extranjeros fue el compromiso de la empresa con la responsabilidad social empresarial. Cuando una empresa aspira a alcanzar el éxito a largo plazo, ese objetivo final puede converger con mayor facilidad con la creación de valor compartido. Este valor compartido facilita que los intereses de una empresa y los de la sociedad en general encajen. En términos estratégicos y económicos, puede ser de gran interés formular objetivos orientados a la creación de valor compartido y mostrar un comportamiento socialmente responsable (Uzhegova, Torckeli, & Saarenketo, 2019).

2 Las características de El Salvador

El Salvador es un país democrático donde rige una república presidencial y que se encuentra localizado en Centroamérica. El tejido empresarial del país está en su mayoría conformado por pymes, constituyendo éstas el principal agente económico que contribuye a la economía del país, la cual, a su vez, se caracteriza por unas ratios de crecimiento económico bajas (CEPALSTAT, 2019). En lo que a se refiere a indicadores sociales, el país ocupa el puesto 124 de 189 países atendiendo al Índice de Desarrollo

Humano (HDI) en 2018. Con una puntuación de 0,667, está situado entre los países con un nivel medio de desarrollo humano.

Al ser un país en desarrollo y, por tanto, disponer de un marco institucional inestable y débil, sus características representan un desafío para cualquier empresa, particularmente para aquellas nuevas y de pequeño tamaño, así como para aquellas que tratan de vender sus productos en el exterior. Por ejemplo, algunas peculiaridades de El Salvador pueden dañar la credibilidad de las empresas al inicio de su proceso de internacionalización, cuando aún son empresas desconocidas en los mercados internacionales, lo que se convierte en un obstáculo. La falta de confianza en el país por parte de los clientes extranjeros se irradia a las empresas fundadas y localizadas en El Salvador. Esto también afectó a *empakando*.

3 Los orígenes de *empakando* y su equipo emprendedor

Durante el primer año, los emprendedores Regina y Nick viajaron y visitaron diferentes ferias comerciales en Colombia y Holanda, entre otros países. Inicialmente intentaron importar productos novedosos para El Salvador, es decir, hasta ese momento no distribuidos en el país. En concreto, importaban filtros para la purificación del agua importados de Suiza, pero la actividad resultó ser un completo fracaso, a pesar de haber apostado por filtros de la marca Katadyn, empresa líder en el mercado.

Posteriormente, los emprendedores hallaron una segunda oportunidad de negocio. La nueva idea consistía en adquirir máquinas innovadoras para el llenado de envases y, con ellas, atender las necesidades de empaquetado de clientes industriales, ofreciéndoles servicios de envasado semiautomáticos... ¡Y la idea resultó ser un *boom!*

Los inconvenientes de esta idea era que la ganancia obtenida por esta actividad dependía en

gran medida del volumen de negocios de los clientes industriales. Además, el margen era mínimo, de sólo unos pocos céntimos y la actividad era altamente estresante. Otro problema que Regina y Nick tuvieron que afrontar antes de lo esperado fue que muchas pequeñas empresas salvadoreñas comenzaron a imitar el negocio de *empakando*, al percibir su éxito. La competencia apareció rápidamente y las tarifas facturadas a los clientes por la prestación de estos servicios, que ya de por sí eran bajos, comenzaron a experimentar una fuerte caída.

Debido a ello, los emprendedores decidieron modificar nuevamente la actividad empresarial, la cual basaron en el diseño y producción de sus propias máquinas para ofrecer servicios de alta calidad adaptados a las necesidades de los clientes.

En lo que se refiere al mercado objetivo y la captación de clientes, la empresa ofrecía a éstos tanto la maquinaria necesaria para acometer sus procesos de envasado como el personal que manejaba dicha maquinaria, ofreciendo por tanto un servicio de gestión global del proceso de envasado. Los clientes se beneficiaban así de procesos de envasado más rápidos que los tradicionalmente utilizados. Regina recuerda los momentos en los que la empresa aún no tenía empleados y ella misma solía visitar a los clientes potenciales para ofrecerles estos servicios. Como resultado de esta estrategia, *empakando* comenzó a trabajar con grandes clientes, compañías líderes en el mercado salvadoreño.

No obstante, los primeros pasos de la empresa no estuvieron exentos de problemas. La principal dificultad era la financiera. En el Salvador sólo unas pocas instituciones están orientadas a las pymes y son algo más flexibles. Esta flexibilidad implica que estas instituciones tienen mayor voluntad de ofrecer ayudas, pero sólo si los emprendedores tienen avales o están en disposición de ofrecer garantías hipotecarias, lo que no siempre es posible. Los emprendedores

Regina y Nick, sin embargo, aceptaron el reto de crear una empresa exitosa en El Salvador, y lo lograron.

Como equipo emprendedor, Regina y Nick disfrutaban de formación, de una trayectoria sólida y de complementariedad. Por ejemplo, como los padres de Regina eran emprendedores y los de Nick autónomos, ellos compartían una trayectoria y experiencia similar en el ámbito empresarial. Ahora bien, como ella procedía de El Salvador y él de Suiza, sus orígenes culturales no podían ser más diferentes. Nick era un ingeniero mecánico especializado en producción de maquinaria. Antes de su traslado a El Salvador, trabajó en una empresa fabricante de robots, en concreto en el departamento de diseño de los robots y, entre los clientes a los que Nick atendía, se encontraba Mercedes Benz. De manera que Nick se especializó en diseño de robots para esta empresa automovilística alemana. Por su parte, Regina se especializó en la administración de empresas. Dado que había crecido en una familia de emprendedores, ella contaba con muchas habilidades comerciales y organizativas. Por lo tanto, las trayectorias educativas y experienciales de Nick y de Regina se complementaban muy bien.

En este sentido, cabe resaltar que representan una pareja con una combinación ideal de conocimientos y habilidades –e.g., tienen diferentes orígenes culturales (El Salvador y Suiza) y diferentes especializaciones (comercial y tecnológica)–, lo que les permite generar sinergias valiosas. Esta complementariedad de sus trayectorias ha sido un factor determinante en el éxito del proyecto empresarial.

En lo que se refiere a otros rasgos de su personalidad, Regina cree que ellos comparten ciertas características comunes a muchos emprendedores de éxito: “Los emprendedores tenemos que ser obstinados, luchadores y arriesgado. Debemos tener esas cualidades en la sangre”. En el caso de ella y de Nick destaca

especialmente su capacidad para asumir riesgos dadas las características de El Salvador.

4 Retos afrontados por *empakando* en El Salvador

Debido a las características socioeconómicas e institucionales de El Salvador, los emprendedores hicieron frente a elevados niveles de incertidumbre. Valorando la toma de decisiones y riesgos asumidos por las empresas en El Salvador, Regina es consciente de que, si toma una decisión desacertada, habrá consecuencias. Esta es la razón por la que ella valora con cuidado los pasos a dar, pero la realidad es que siempre debe asumir riesgos importantes, y luego luchar con ahínco para que esa decisión o negocio salga realmente bien.

De hecho, *empakando* ha hecho frente y ha superado circunstancias difíciles en el país, problemas con clientes y empleados, dificultades derivadas de la criminalidad en El Salvador, etc. Pero al mismo tiempo, poner en marcha una empresa es una forma de contribuir a la creación de empleo, a la riqueza y al desarrollo del país. Esto aporta gran satisfacción a los emprendedores, aunque al mismo tiempo surge un factor de preocupación y responsabilidad hacia estas personas a las que ofrecen un empleo. Pensando en ello Regina afirma que “Cuando fundas una empresa muchas familias dependen de ti. Por eso tienes que gestionar muy bien tu negocio. Fundar una empresa en El Salvador es algo bastante complejo, pero al tiempo un reto muy lindo, muy satisfactorio, que te aporta muchas alegrías, pero también muchos desafíos y muchas preocupaciones”. Son los dos lados de una misma moneda.

Considerando globalmente sus 20 años dirigiendo *empakando*, Regina y Nick han asimilado que la actividad diaria de la empresa es un desafío en sí mismo. Ahora bien, ellos han aceptado este desafío y con sus cualidades y buen hacer han sido capaces de fundar una empresa industrial, actualmente internacionalizada. Nick

y Regina trabajan en la empresa como Director General y Gerente Administrativa-Representante Legal, respectivamente, y dan empleo de calidad a 18 salvadoreños. A pesar de las condiciones en El Salvador, Regina y Nick nunca estuvieron tan entusiasmados con seguir con su empresa.

5 La consolidación del proyecto empresarial *empakando*

Desde el inicio de las operaciones de la empresa basadas en la idea de negocio primera hasta el negocio actual de *empakando*, Regina y Nick han tenido que hacer frente a muchos retos que han requerido de la adopción de decisiones de calado con el fin de adaptar la empresa al contexto competitivo y lograr así sobrevivir. Ahora bien, el nombre *empakando* elegido para la empresa ofreció alternativas de negocio que favorecieron a Regina y Nick. Las empresas industriales les relacionaban con operaciones de envasado (no sólo con el empaquetado) y contactaban con ellos. Fue así como Regina y Nick identificaron oportunidades adicionales para hacer crecer su negocio. ¡La venta de maquinaria, y no sólo la prestación del servicio de empaquetado, podía resultar una alternativa de interés para la empresa!

Esta situación, junto con el hecho de que estaban atendiendo otros tipos de demanda en el mercado, llevó a Regina y Nick a alejarse paulatinamente de los servicios de empaquetado y acercarse al mercado del diseño, fabricación y venta de maquinaria industrial.

Nick había adquirido amplia experiencia en Suiza durante los años en que trabajó en la empresa fabricante de robots, de manera que aceptó el reto y comenzó a diseñar máquinas. El nuevo rumbo de la empresa, basado en las habilidades de Nick, permitiría a *empakando* beneficiarse de la formación de su fundador. En 2003 *empakando* comienza a fabricar su primera máquina, una llenadora tubular de bolsas, muy básica y totalmente mecánica. A partir de 2005, la empresa da un paso importante hacia adelante,

comenzando a fabricar llenadoras de líquido semiautomáticas. Y básicamente, hasta la actualidad (2020), la empresa se ha mantenido principalmente centrada en dicha actividad, de forma que “su fuerte” es el diseño y la fabricación de máquinas semiautomáticas y automáticas para envasado y empaquetado. Esta actividad la combina con la importación de otros tipos de maquinaria que ellos no fabrican y que adquieren tanto en Estados Unidos como en diversos países asiáticos.

El proyecto empresarial *empakando* siempre se ha basado en unos mismos principios, los cuales han guiado la actuación de la empresa desde su origen:

Prestar atención al mercado objetivo y a la captación de clientes. Los emprendedores dirigen sus productos y servicios a empresas de tamaño micro, pequeño, mediano y grande, incluyendo a las empresas multinacionales establecidas en El Salvador. Apoyándose en su relación con estas multinacionales, *empakando* ha desarrollado instalaciones y capacidades de exportación que le han permitido adoptar una visión internacional en actividad. En lo que se refiere a la captación de clientes, *empakando* desarrolla actividades de marketing a través de dos canales principales: su sitio web (www.empakando.com) y su fuera de ventas. Ahora bien, en el caso de proyectos de gran alcance, los clientes pueden presentar sus necesidades y negociar directamente con Nick.

Calidad del producto y atención a las necesidades de los clientes. La oferta de la empresa incluye una fase inicial de preventa, apoyada en el eslogan “Nosotros transformamos tu idea”. La empresa ayuda al cliente a materializar sus ideas diseñando planos y realizando bocetos. Posteriormente, *empakando* fabrica la maquinaria, realiza una inspección del lugar y ubica el equipo en las instalaciones productivas de la empresa cliente. Finalmente, *empakando* ofrece al cliente servicios técnicos de

postventa, formación sobre el terreno y apoyo continuo. En el proceso de diseño y producción de esta maquinaria, *empakando* sigue los principios de calidad, innovación y adaptación total a las necesidades del cliente. Las máquinas de *empakando* son tan competitivas cuando se las compara con las producidas en USA o en Europa que, en ocasiones, la clientela cuestiona si realmente fueron producidas en El Salvador. Mediante la prestación de servicios de apoyo postventa *empakando* ofrece a sus clientes soluciones completas, minimizando los tiempos de inactividad y consecuentes pérdidas de productividad.

La formación del equipo humano. Regina y Nick, además de formar un equipo fundador de elevada cualificación, siempre han concedido gran relevancia a la formación de los empleados de *empakando*. Nick cuenta con el apoyo de un equipo de ingenieros mecánicos e industriales. En el departamento de producción todo el personal es técnico y cuenta con el título de Ingeniería mecánica. Ciertamente, la experiencia de Regina y Nick como directivos al frente de la empresa es valiosa, pero ellos también necesitan apoyarse en los más jóvenes con talento. La importancia que los emprendedores otorgan a la formación especializada del equipo humano es un elemento clave del crecimiento de *empakando*.

La dirección basada en los principios de la responsabilidad social empresarial. La actividad socialmente responsable de *empakando* se basa en tres pilares:

- a) Las dificultades que afrontan muchos salvadoreños por las circunstancias del país. El Salvador se caracteriza por sus condiciones duras y difíciles, por lo que contar con la oportunidad de recibir una formación de calidad es realmente valioso para la población. Regina y Nick ofrecen este tipo de formación de forma desinteresada y tratan de ayudar tanto a los jóvenes como a

los futuros emprendedores.

- b) El establecimiento de relaciones con los diferentes grupos de interés con los cuales la empresa colabora, por ejemplo, y en el ámbito de la formación, *empakando* participa conjuntamente con el Instituto Técnico Centroamericano (ITCA), en la oferta de diversos grados mediante un sistema de formación dual (eg., ingeniería mecánica, ingeniería industrial). La formación dual ofrecida por ITCA, similar a la ofertada en Suiza, es única en El Salvador. Muchos de los estudiantes que cursan estos grados son posteriormente empleados por *empakando*. Adicionalmente, como parte de su programa de responsabilidad social y de cooperación con los grupos de interés, *empakando* ayuda a asociaciones sin ánimo de lucro y, en Navidad, a fundaciones que apoyan a menores con problemas oncológicos.
- c) La pasión de Regina y Nick por la educación y sus valores humanos, entre ellos la empatía, la solidaridad y la responsabilidad. Regina es miembro, junto a otras cinco empresarias en el comité de dirección de la organización internacional Voces Vitales. Esta organización presta apoyo a mujeres empresarias y emprendedoras.

El compromiso con la responsabilidad social empresarial de *empakando* ha beneficiado al entorno social y empresarial salvadoreño que, debido a las circunstancias del país, requiere de ayuda. Esto ha sido reconocido por los clientes y principales grupos de interés con los que la empresa interactúa, reforzando así su reputación e imagen. Todo ello ha ayudado a consolidar el

proyecto empresarial *empakando* en el mercado salvadoreño y, como consecuencia, ha contribuido a generar recursos financieros suficientes. Además, *empakando* ha adquirido experiencia internacional mediante su interacción con organizaciones extranjeras. Estos recursos y experiencias han resultado ser muy útiles en la gestión de los retos que la expansión internacional comporta. A este respecto, debe considerarse el desafío que la expansión internacional supone para cualquier pyme, principalmente debido a los limitados recursos de éstas (Dimitratos, Amorós, Etchebarne, & Felzensztein, 2014) y su falta de conocimiento de los mercados internacionales (Fletcher & Harris, 2012). Estas barreras incluso se incrementan cuando la empresa se encuentra radicada en un país en desarrollo.

6 Referencias

- CEPALSTAT (2019). [March 7, 2020]. Obtenido de https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e.
- Dimitratos, P., Amorós, J.E., Etchebarne, M.S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5), 908-915.
- Fletcher, D., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631-647.
- Uzhegova, M., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Corporate Social Responsibility in SMEs: Implications on Competitive Performance. *Management Review*, 30(2-3), 232-267.

empakando from El Salvador: Evidences from a successful and international SME

Antonia M. García-Cabrera, María Gracia García-Soto, Deybbi Cuéllar-Molina¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

In view of the low understanding and known examples of international small and medium-sized firm (SME) based on developed countries that reach success, the main purpose of this study is to analyze the case of the company *empakando*. This SME was founded in the developing country of El Salvador in 2000 and successfully consolidated and internationalized toward countries in Central America. The case focuses on a range of relevant issues related to: (1) the active process of searching of the business opportunity; (2) the complementarity of the founding team members' backgrounds; (3) the commitment of the firm to implementing a corporate social responsibility strategy; and (4) the managing of difficulties usually existing in developing countries.

Keywords: SMEs, entrepreneurship, developed countries, corporate social responsibility.

JEL classification: M13, M14, M16.

Acknowledgements: Financial support from the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (ECO2016-80518-R) is gratefully acknowledged.

Reference source: García-Cabrera, A.M., García-Soto, M.G., & Cuéllar-Molina, D. (2021). An International and Socially Responsible SME Based on Tailored Innovative Products: *empakando* From El Salvador. In *Cases on Internationalization Challenges for SMEs* (pp. 21-49). IGI Global.

1 Introduction

The present work aims at showing the case of an SME founded and settled in the developing country El Salvador: *empakando*. The SME was founded by Regina Olmedo, from El Salvador, and Nick Bienz from Switzerland. When they got married, she moved to Switzerland to live with him. She joined the local labor market on a “hire or reward” basis. However, Regina was faced with the reality that neither the country nor her job made her happy. She dreamt of returning to El Salvador.

The couple, who had a clear idea in mind – they wanted to found their own company, decided to give it a try and moved to El Salvador. However, they had not formed a clear business concept yet, so they took a year to assess their options before deciding on the focus of their future business. During that year, they traveled, visiting different trade shows in countries such as

Colombia, the Netherlands, and so on. They even thought about importing products that had not been sold in El Salvador yet. On the base of that idea, they started their operations in El Salvador. However, they changed their initial idea and moved to the pursuing of more attractive business opportunities, specifically, the sale, and later on, the design and manufacture of semiautomatic and automatic machines for filling, dosing, labeling, and packaging, and conveyor belts, for the food, cosmetic, chemical, and pharmaceutical industries.

The company was founded in 2000. Three years later it had already reached maximum capacity in the local market, and sales began to diminish. It was time to consider increasing the company's operations entering foreign countries. Nowadays, the SME *empakando* produces and sells tailored products to small, medium, and large international firms in El Salvador, as well

¹ Corresponding author: deybbi.cuellar@ulpgc.es

as to firms located in other countries in Central America.

A relevant issue in the process of consolidation of *empakando* in El Salvador and in its entering foreign countries was the commitment of the SME to implementing a corporate social responsibility strategy. If a company aims to achieve long-term success, that final goal may converge with the creation of shared value. Shared value allows a company's interests to match society's interests in general. In economic and strategic terms, having a goal of shared value creation, and the socially responsible behavior related to it, are relevant for a company (Uzhegova, Torkkeli, & Saarenketo, 2019).

2 The country: El Salvador

El Salvador is a democratic, presidential republic country located in Central America. The country's productive industry consists mostly of SMEs, being the main contributors for the domestic economy, which suffers low economic growth rates (CEPALSTAT, 2019). As for social indicators, the country ranked 124 out of 189 countries on the Human Development Index (HDI) in 2018. With a score of 0.667, it is placed among the countries with medium human development levels.

Being a developing economy with so weak and unstable institutional framework, the country's characteristics are challenging for any firm, particularly new and small ventures, or those trying to sell products abroad. For example, some of El Salvador's attributes may harm firms' credibility at the beginning of its internationalization process when they are yet unknown firms in the international markets, so becoming an obstacle. The distrust towards the country by customers abroad extend to firms for being founded and located in El Salvador. It also happened to *empakando*.

3 The origins of *empakando* and its entrepreneurial team

In the first year, the entrepreneurs traveled and visited different trade shows in countries such as Colombia, the Netherlands, and so on. They even thought about importing products that had not been sold in El Salvador yet. Their first business activity revolved around importing water purification filters from Switzerland and distributing them in El Salvador. This first attempt was a complete failure, even though they had bet on the Katadyn brand, one of the leading companies in the market.

Later on, they found a second business opportunity. Their idea was to buy innovative machines fitted to satisfy industrial clients' packaging needs based on their manufacturing operations, and to provide semi-automated packaging services...and it was hugely successful!

As for the inconveniences, the profit earned from this operation heavily depended on the industrial clients' business volume. Additionally, margins were minimal, only amounting to a few cents. Moreover, *empakando*'s activities were highly stressful. Another problem that Regina and Nick had to overcome sooner than expected was that many small Salvadoran businesses started imitating *empakando* after noticing their success. Competition appeared quickly, and the tariffs for these services, which were already low, to begin with, experienced an even sharper drop.

Hence, they decided to expand the business, that now includes the design and production of their own machines to provide high-quality services adapted to the clients' needs.

Regarding the target market and client acquisition, the venture provided both the machinery that the industrial client needed and the staff to operate the machines and manage the

entire packaging process. The clients achieved faster packaging compared to traditional processes. Regina remembers the time, when they had no employees yet, and she, herself, used to visit prospective clients. As a result of this strategy, *empakando* started working with large clients, leading companies in the Salvadoran market.

However, the company's first steps were not exactly devoid of problems. The main difficulty was financial. In El Salvador, only a few institutions, are oriented to SMEs and slightly more flexible. This flexibility means they are more willing to grant loans, but only if entrepreneurs are supported by guarantors or mortgage guarantees, which is not always possible. The entrepreneurs Regina and Nick, however, accepted the challenge to create a successful company and they reached it.

As an entrepreneurial team, Regina and Nick enjoyed a solid trajectory, training, and complementarity. For example, as Regina's parents were entrepreneurs and Nick's parents self-employed, they shared a common background about businesses. However, given the fact that she was from El Salvador and he came from Switzerland, their cultural origins could not be more different. Nick was a mechanical engineer specialized in machinery manufacturing. During the time he lived in Switzerland, he worked at a company that manufactured robots, specifically assigned to the robot design department. Mercedes Benz was included in Nick's client portfolio. Therefore, he became experienced designing robots for the German automobile company. On the other hand, Regina specialized in business administration. Having grown up in a family of entrepreneurs, she had high organizational and commercial skills. Therefore, Nick and Regina's educational backgrounds complemented each other.

Thus, they are a couple with an ideal combination of knowledge and abilities –e.g.

they have different cultural origins (El Salvador and Switzerland) and different specializations (commercial and technological), which allows them to create valuable synergies. This complementarity of their backgrounds has been a main factor in the success of their business project.

As for their other personality traits, Regina thinks they share several characteristics with other successful business people: “We entrepreneurs have to be stubborn people. We have to be fighters and take risks. It's got to be in your blood.” Concerning herself and Nick, she highlights their ability to take risks given the characteristics of El Salvador.

4 Challenges faced by *empakando* in the developing country El Salvador

Due to the socioeconomic and institutional characteristics of El Salvador, entrepreneurs are faced with high levels of uncertainty. Referring decision-making and the risks assumed by companies in El Salvador, Regina knows that if she makes a bad decision, it will have consequences. That is why she carefully considers the steps she takes, but in the end, she still has to take big risks and keep fighting to achieve success based on her decisions.

Indeed, *empakando* has faced and overcome difficult economic circumstances in the country, problems with clients and employees, problems derived from crime in El Salvador, and so on. But at the same time, starting up a firm is a way to contribute to job creation, wealth and development for the country. This brings satisfaction to entrepreneurs, but there is also a factor of concern and responsibility at play for them. In this sense, Regina said: “When you create a company, many families start depending on you. That is why you need to manage your business very carefully. Setting up a business in El Salvador is a very complex process, but it is a beautiful, very rewarding challenge at the same

time. It can bring you a lot of joys but also cause you many, many headaches and difficulties.” They are the two sides of the same coin.

Globally considering their 20 years managing *empakando*, Regina and Nick have assimilated that the day-to-day operation of the company is a challenge in itself. But they have accepted such challenge and with their qualities and good practices, they have been able to create a global industrial company. Nick and Regina work at the company as CEO, and Administrative Manager-Legal Representative, respectively, and they provide high-quality jobs to 18 other Salvadoran people. Despite conditions in El Salvador, Regina and Nick were never less enthusiastic about carrying on with their company.

5 The consolidation of *empakando* business project

From the operations based on the first idea to *empakando*'s current business, Regina and Nick faced many challenges that required them to make decisions in order to adapt the venture to the competitive context and so survive. The name “*empakando*” led to favorable business alternatives for Regina and Nick. Industrial companies associated it with everything related to filling operations, not merely packaging. Thus, Regina and Nick identified additional business growth opportunities. Selling machinery, in addition to providing packaging services, could be an interesting option for the company!

This situation, along with the fact that they were addressing other types of demands in the market, led Regina and Nick to gradually move away from packaging services and closer to the market of design, manufacturing processes, and sale of machinery in the same industry.

Nick had acquired extensive experience in Switzerland during the years he worked in a robot manufacturing company, so he accepted the challenge and started designing machines.

The company's new course, making use of Nick's abilities, would allow *empakando* to benefit from its founder's training. In 2003, *empakando* built its first machine, a bag-filling tubular machine, which was basic and 100% mechanical as well. From 2005 on, the company took a very important step forward by building semi-automated liquid-filling machines. Up until now in 2020, the company has mainly focused on this. Its core strength has been the design and manufacture of the semi-automated and fully automated packaging and filling machines, in addition to importing other types of machinery that they do not build, from the USA and several Asian countries.

The SME *empakando* has always based on the same principles, which supported Regina and Nick's initial project:

Paying attention to the target market and client acquisition. The entrepreneurs offer their products and services to very small, small, medium-sized, and large companies, including multinational companies based and operating in El Salvador. Basing on its interactions with multinationals, *empakando* has developed export capabilities and facilities, which has allowed the SME to adopt an international view for its operations. As for client acquisition, *empakando* carries out its marketing activities through two main channels: its website (www.empakando.com) and its sales force. However, in the case of large-scope projects, clients can discuss their needs and negotiate directly with Nick.

Product quality and meeting the clients' needs. The company's offer includes a first, pre-sale stage, supported by the premise “We transform your idea.” The company helps the client materialize its ideas by designing plans and making first drafts. Next, *empakando* builds the machine, makes an inspection, and installs the equipment at the client's facilities. Finally, *empakando* provides the client with after-sales

technical services, on-the-field training, and continuous support. When designing and manufacturing these products, *empakando* follows the principles of quality, innovation, and complete adaptation to the client's needs. *empakando*'s machines are so competitive compared to those built in the USA or Europe that sometimes it is questioned whether they were manufactured in El Salvador. By providing after-sales support, *empakando* offers its clients complete solutions, minimizing downtime and subsequent losses of productivity.

The importance of staff training. Regina and Nick, who make up a highly qualified founding team, have always placed great emphasis on staff training at *empakando*. Nick works with the support of a team of mechanical and industrial engineers. The entire staff in the Production Department is made of specialists who hold degrees in Mechanical Engineering. Regina and Nick's experience as managers of a company is valuable, but they also need the support of talented, younger generations. The emphasis that the entrepreneurs place on the staff's specialized training is a key element of *empakando*'s growth.

The management based on the principles of corporate social responsibility. The socially responsible operations of *empakando* are based on three pillars:

- a) The difficulties many Salvadoran people face due to the country's circumstances. El Salvador is characterized by its harsh, difficult conditions, so having the opportunity to receive high-quality training is extremely valuable for the population. The entrepreneurs Regina and Nick selflessly offer such training and help new and would-be entrepreneurs, as well as young people.
- b) Relationships with different stakeholders with whom the company collaborates, for example, in regards to training, *empakando* is currently collaborating with the Central

American Technical Institute (ITCA), which imparts several degrees (e.g., mechanical engineering, industrial engineering) applying a dual training system. ITCA's dual system, which is similar to the training provided in Switzerland, is unique in El Salvador. Many of the students who enrolled in these courses are subsequently hired by *empakando*. In addition, within the framework of its social business program and cooperation with stakeholders, *empakando* supports charity organizations. At Christmas, it also provides support to organizations that help children with oncological problems.

- c) Regina and Nick's passion for education and human values such as empathy, solidarity, and responsibility. Regina is a member, along with five other female entrepreneurs, of the Advisory Committee of the international organization Voces Vitales. This organization proves support to businesswomen and female entrepreneurs.

The commitment to corporate social responsibility of *empakando* has benefitted the local business and social environment, which requires help in El Salvador. This has been recognized by customers and many stakeholders, which helps reinforce the company's positive image and reputation. All this has helped consolidate *empakando*'s business project in the local Salvadoran market, therefore generating sufficient financial resources. In addition, *empakando* has acquired international experience through their interactions with foreign organizations. These resources and experience have been very useful to address the challenges posed by international markets. To this respect, it is important to consider the challenge that international expansion poses for SMEs in general. Among other reasons, this is due to their limited resources (Dimitratos, Amoros, Etchebarne, & Felzensztein, 2014) and lack of knowledge in international markets

(Fletcher & Harris 2012). These barriers increase when the SME comes from a developing country.

6 References

CEPALSTAT (2019). [March 7, 2020]. Retrieved from https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e.

Dimitratos, P., Amorós, J.E., Etchebarne, M.S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5),

908-915.

Fletcher, D., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631-647.

Uzhegova, M., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Corporate Social Responsibility in SMEs: Implications on Competitive Performance. *Management Revue*, 30(2-3), 232-267.