



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Las bases económicas de la misión social: un análisis comparativo de tres empresas sociales en Camboya

Autor: Pablo Fernández-Vega Escandón
Director: Miguel Morrillas García

MADRID | Junio 2026

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado analiza cómo las empresas sociales combinan su misión social con la sostenibilidad económica, y qué factores explican su continuidad o sus dificultades. La investigación se apoya en un enfoque cualitativo y en un estudio de caso múltiple, a partir del análisis comparativo de tres empresas sociales situadas en Battambang (Camboya) e impulsadas por la Prefectura Apostólica liderada por Kike Figaredo: un centro de producción textil, el restaurante The Lonely Tree Café y el hotel Oh Battambang. La información se ha obtenido mediante entrevistas semiestructuradas con los responsables de los proyectos y un análisis documental complementario. Los resultados identifican dos patrones comunes a los tres casos. Por un lado, la misión social no actúa como una carga, sino como una ventaja, ya que sostiene un equipo comprometido y aporta una propuesta de valor diferenciada. Por otro, los tres proyectos comparten una misma vulnerabilidad de fondo, la dependencia de una única fuente de ingresos. El estudio concluye que, en contextos de pobreza estructural y debilidad institucional, el principal riesgo de la empresa social no es tanto la deriva de la misión (mission drift), como apunta la literatura clásica, sino la fragilidad del modelo de ingresos que debería sostenerla.

Palabras clave

Empresa social, misión social, sostenibilidad económica, hibridez, mission drift, Camboya.

Abstract

This Final Degree Project analyses how social enterprises combine their social mission with economic sustainability, and which factors explain their continuity or their difficulties. The research is based on a qualitative approach and a multiple case study design, drawing on a comparative analysis of three social enterprises located in Battambang (Cambodia) and run under the Apostolic Prefecture led by Kike Figaredo: a textile production centre, The Lonely Tree Café restaurant and the Oh Battambang hotel. The information was gathered through semi-structured interviews with the project managers and complemented by document analysis. The results identify two patterns shared by the three cases. On the one hand, the social mission does not act as a burden but as an advantage, since it sustains a committed workforce and provides a differentiated value proposition. On the other hand, the three projects share the same underlying vulnerability, namely a dependence on a single source of revenue. The study concludes that, in contexts of structural poverty and institutional weakness, the main risk facing social enterprises is not mission drift, as the classic literature suggests, but rather the fragility of the income model that should sustain the mission.

Keywords

Social enterprise, social mission, economic sustainability, hybridity, mission drift, Cambodia.

Índice

1. Introducción	6
1.1. Justificación e interés del proyecto	6
1.2. Experiencia personal en Battambang y acercamiento a los casos	7
1.3. Objetivos del TFG.....	8
2. Marco teórico.....	9
2.1. Empresas sociales: definición y características distintivas	9
2.1.1. Definición del término “empresa social”	9
2.1.2. Características distintivas	9
2.1.3. Tensiones, hibridez y mission drift	10
2.2. El modelo de "Social Business" de Muhammad Yunus	11
2.3. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) e inclusión social ...	12
3. Metodología.....	13
3.1. Enfoque y diseño de la investigación	13
3.2. Técnicas de recogida de datos.....	14
3.2.1. Entrevistas semiestructuradas.....	14
3.2.2. Análisis documental y material interno.....	15
3.3. Procedimiento de análisis de los datos	15
3.4. Criterio de selección de los casos	16
3.5. Limitaciones de la metodología.....	16
4. Análisis de casos	17
4.1. Contexto de los casos.....	17
4.1.1. Historia reciente de Camboya: guerra civil, Khmer Rouge y pobreza extrema .	17
4.1.2. Kike Figaredo: trayectoria, logros y labor en Camboya.....	18
4.2. Centro Textil	19
4.2.1. Historia, misión e impacto social	19
4.2.2. Modelo de negocio	20
4.2.3. Factores de éxito/fracaso	21
4.3. Restaurante The Lonely Tree Café.....	24
4.3.1. Historia, misión e impacto social	24
4.3.2. Modelo de negocio	25
4.3.3. Factores de éxito/fracaso	26
4.4. Hotel Oh Battambang	29
4.4.1. Historia, misión e impacto social	29
4.4.2. Modelo de negocio	30
4.4.3. Factores de éxito/fracaso	31

5. Discusión y análisis comparativo	33
5.1. Patrones transversales entre los tres casos.....	33
5.2. Los hallazgos frente a la condición híbrida.....	35
5.3. Transferibilidad de los aprendizajes.....	36
6. Conclusiones.....	37
7. Declaración de uso de Inteligencia Artificial generativa en Trabajos Fin de Grado.....	39
8. Bibliografía.....	41
9. Anexos.....	44
9.1. Guion de entrevistas semiestructuradas.....	44

1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado se enmarca en el ámbito de la empresa social y surge a partir de una experiencia personal de voluntariado en Battambang, Camboya. Durante esta estancia fue posible conocer de primera mano distintas iniciativas empresariales con una clara vocación social, lo que despertó el interés por analizar su funcionamiento, sus retos y su impacto en la comunidad local. A partir de este interés, la investigación se articula en torno a la siguiente pregunta: ¿cómo combinan su misión social con la sostenibilidad económica las empresas sociales, y qué factores explican su continuidad o sus dificultades? Los tres casos analizados en Battambang sirven como vía empírica para responder a esa pregunta, en torno a la cual se estructuran el marco teórico y el análisis.

1.1. Justificación e interés del proyecto

La literatura sobre empresa social ha puesto de relieve el creciente papel de estas organizaciones como instrumentos de desarrollo sostenible, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social y económica (Martin y Osberg, 2007). Sin embargo, persisten interrogantes relevantes acerca de las condiciones que permiten a estas iniciativas mantener en el tiempo el equilibrio entre impacto social y sostenibilidad financiera, particularmente en economías emergentes o en países marcados por procesos de reconstrucción institucional.

Para comprender el alcance de estas iniciativas resulta necesario situarlas en el marco más amplio de las misiones jesuitas. La Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola en 1540, ha desarrollado a lo largo de los siglos una red global de presencia misionera, educativa y social que, según Banchoff y Casanova (2016), constituye una de las experiencias institucionales más relevantes para entender los procesos de globalización cultural y humanitaria. Su vocación se ha articulado tradicionalmente en torno a la educación y a la atención a las comunidades más vulnerables. Desde la Congregación General 32 (1974-1975), la justicia social pasó a considerarse un requisito intrínseco de la misión jesuita, lo que se tradujo en iniciativas como el Servicio Jesuita a Refugiados, fundado por Pedro Arrupe en 1980 (Cosacchi, 2019). En esta tradición se inscribe la labor de Kike Figaredo en Battambang, que da continuidad a un modo de proceder histórico de la Compañía adaptado al contexto camboyano.

En este contexto, la provincia de Battambang, en Camboya, constituye un escenario especialmente pertinente. Allí, bajo el liderazgo del jesuita Kike Figaredo, se han desarrollado durante décadas iniciativas empresariales orientadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad y en situación de exclusión extrema (Sauce, 2026), que han convertido a la empresa social en una herramienta de cambio estructural y no únicamente en una respuesta asistencial.

Desde una perspectiva académica, el interés de este trabajo se enmarca en los debates actuales sobre emprendimiento social y sostenibilidad organizativa. Si bien la literatura ha avanzado en la conceptualización de la empresa social (Defourny y Nyssens, 2012), diversos autores han señalado la necesidad de ampliar la investigación empírica en contextos subrepresentados, como el sudeste asiático, donde el emprendimiento social adopta características específicas derivadas de entornos institucionales frágiles (Lyne et al., 2018).

Existe una brecha en la literatura actual sobre la sostenibilidad financiera de las empresas sociales en contextos de pobreza estructural, limitaciones de capital y debilidad institucional. Camboya constituye un ejemplo fundamental de este escenario. En un país donde persisten profundas brechas socioeconómicas y un acceso restringido a servicios básicos, evidenciado por la alta pobreza rural (Samnang y Chanthol, 2018) y el hecho de que menos de un tercio de los hogares cuentan con agua segura (World Bank, 2023), el estudio del funcionamiento de estas organizaciones adquiere una relevancia especial para entender su impacto y viabilidad.

Dar respuesta a esta pregunta pretende contribuir al debate académico y práctico sobre modelos de negocio capaces de generar a la vez valor económico y valor social en entornos de alta vulnerabilidad, así como extraer aprendizajes transferibles a otros contextos.

1.2. Experiencia personal en Battambang y acercamiento a los casos

La experiencia directa adquirida durante un periodo de voluntariado en Battambang constituye una oportunidad poco frecuente para adentrarse en el funcionamiento real de las empresas sociales objeto de estudio. Esta vivencia inmersiva ha permitido un acercamiento privilegiado a las dinámicas internas de las organizaciones, a sus

trabajadores y a su relación con la comunidad, aportando una perspectiva valiosa en investigaciones cualitativas. Además, ha facilitado la recogida de datos primarios y ha permitido establecer una relación de confianza con los responsables de la gestión.

1.3. Objetivos del TFG

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado se deriva directamente de la pregunta de investigación planteada y consiste en analizar cómo las empresas sociales seleccionadas en Battambang articulan su misión social con la sostenibilidad económica, identificando los factores organizativos, estratégicos y contextuales que explican su continuidad o sus dificultades en un entorno de alta vulnerabilidad socioeconómica.

Para dar respuesta a esta pregunta, el objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar en detalle las características y el funcionamiento de un hotel, un restaurante y una fábrica textil en Battambang, identificando sus fuentes de ingresos, estructura de costes, estrategias de gestión y mecanismos de generación de impacto social.
- Evaluar cómo estas empresas sociales integran su misión social con la gestión empresarial y la sostenibilidad económica.
- Determinar si los aprendizajes obtenidos en el contexto camboyano pueden transferirse a otros entornos, tanto a otros países del Sur global con condiciones socioeconómicas e institucionales similares, como a contextos europeos, contribuyendo al diseño de modelos de negocio socialmente responsables y eficaces en realidades diversas.

Estos objetivos permiten abordar el vacío identificado en la literatura respecto al funcionamiento interno y la sostenibilidad financiera de empresas sociales en economías emergentes, aportando evidencia empírica desde un contexto escasamente estudiado.

2. Marco teórico

2.1. Empresas sociales: definición y características distintivas

2.1.1. Definición del término “empresa social”

Una empresa social es una iniciativa emprendedora cuya finalidad principal es la creación de valor social, y no la obtención de beneficios económicos para sus promotores o inversores. Como argumentan Martin y Osberg (2007), comparte con el emprendimiento tradicional la identificación de oportunidades, la visión a largo plazo y el desarrollo de una idea innovadora, pero se diferencia en la propuesta de valor. Mientras la empresa convencional sirve a mercados que pueden pagar por un producto, la empresa social se dirige a poblaciones vulnerables que carecen de los medios financieros o del peso político para mejorar su situación, desarrollando propuestas creativas que se traduzcan en negocios viables y sostenibles (Martin y Osberg, 2007).

Más allá de esta delimitación inicial, la literatura más reciente ha subrayado que el rasgo verdaderamente distintivo de la empresa social es su carácter híbrido. Doherty et al. (2014) sostienen, a partir de una amplia revisión sistemática, que la persecución simultánea de una doble misión (impacto social y sostenibilidad financiera) constituye la característica definitoria de estas organizaciones, que no encajan plenamente en las categorías tradicionales del sector privado, público o no lucrativo. Esta condición híbrida implica combinar lógicas institucionales potencialmente contrapuestas y construir modelos de gestión capaces de navegar entre exigencias de mercado y compromisos sociales.

Investigaciones posteriores han profundizado en esta idea. Klarin y Suseno (2023) identifican la hibridez como uno de los principales ejes de la investigación contemporánea en empresa social, junto con las condiciones contextuales que explican su éxito o fracaso. Esta evolución refuerza la idea de que entender una empresa social exige observarla en su contexto institucional, organizativo y estratégico, y no solo a través de su declaración de misión.

2.1.2. Características distintivas

Según el enfoque EMES (Emergence of Social Enterprise in Europe), las características que definen a una empresa social se dividen en tres dimensiones fundamentales, que

equilibran la eficiencia económica con el impacto comunitario. Este marco conceptual, ampliamente utilizado en la literatura académica, propone una serie de indicadores que permiten identificar las características distintivas de este tipo de organizaciones (Defourny y Nyssens, 2012).

La dimensión económica y empresarial se define por una actividad continua de producción de bienes o servicios, asumiendo un riesgo económico significativo y requiriendo una cantidad mínima de trabajo remunerado. La dimensión social destaca por un objetivo explícito de beneficio a la comunidad o a un grupo específico. Por último, el gobierno participativo se caracteriza por un alto grado de autonomía respecto a las autoridades y por un formato democrático, en el que el poder de decisión no se basa en la propiedad del capital, sino que todos los miembros tienen votos que valen por igual (Defourny y Nyssens, 2012). Este marco será de utilidad más adelante como criterio para comprobar hasta qué punto los casos estudiados funcionan como empresas sociales, y anticipa además la tensión central entre actividad económica viable y propósito social, que se aborda en el siguiente apartado.

2.1.3. Tensiones, hibridez y mission drift

La condición híbrida de la empresa social genera tensiones estructurales que han recibido una atención creciente en la literatura. Estas tensiones surgen del intento simultáneo de servir a una misión social y de operar bajo lógicas de mercado, lo cual exige equilibrios constantes y decisiones que a menudo implican concesiones en una de las dos dimensiones. Cuando ese equilibrio se rompe en favor de la lógica comercial, se produce el fenómeno conocido como mission drift o desviación de la misión, definido como el alejamiento progresivo del propósito social original a medida que la organización prioriza objetivos económicos.

Ebrahim et al. (2014) analizan los retos de gobernanza específicos de estas organizaciones híbridas y argumentan que el riesgo de mission drift es inherente a su naturaleza, ya que las empresas sociales deben rendir cuentas tanto ante múltiples grupos de interés como ante objetivos de desempeño. La literatura coincide en que la sostenibilidad de la empresa social depende, en buena medida, de su capacidad para gestionar conscientemente los compromisos entre dimensión social y dimensión económica, evitando tanto la deriva comercial como la dependencia indefinida de subvenciones y donaciones (Doherty et al.,

2014). Este equilibrio constituye uno de los focos centrales del análisis empírico desarrollado en los siguientes capítulos.

2.2. El modelo de "Social Business" de Muhammad Yunus

El modelo de Social Business de Muhammad Yunus se basa en el uso de mecanismos empresariales para combatir la pobreza. Yunus lo materializó a través del Grameen Bank, fundado en Bangladesh en 1970, un caso extremadamente exitoso de emprendimiento social. Frente a la banca tradicional, ofrece microcréditos a los más vulnerables, con una tasa de impagos del 2% que demuestra la eficacia del modelo (Marbán Flores, 2007). Actualmente beneficia a más de 45 millones de personas a través de los préstamos concedidos a más de 10 millones de prestatarios (Grameen Bank, 2026).

El modelo promovido por Yunus se caracteriza por una clara orientación social, en la que el crédito se concibe como una herramienta de desarrollo humano. Los préstamos se destinan a la creación de microempresas y al fomento del autoempleo, y se complementan con programas de ahorro, educación y vivienda que refuerzan su impacto más allá del ámbito financiero (Marbán Flores, 2007). El beneficio económico no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para asegurar la continuidad de una iniciativa orientada a la reducción de la pobreza.

La influencia del modelo de Yunus se extiende mucho más allá del Grameen Bank. En 2011 cofundó Yunus Social Business, una organización que ha extendido el modelo a múltiples países y sectores, financiando empresas sociales orientadas a la salud, el agua, la energía y el empleo en economías emergentes. Este desarrollo refleja cómo el concepto original ha evolucionado hacia un ecosistema más amplio de inversión de impacto, en el que el capital privado se canaliza hacia objetivos sociales medibles sin renunciar a la sostenibilidad económica.

No obstante, la literatura reciente también ha matizado el optimismo inicial sobre el potencial transformador de las microfinanzas. Enjolras et al. (2025), a partir de un análisis empírico de 794 instituciones microfinancieras en 106 países, muestran que el equilibrio entre desempeño social y financiero es alcanzable, pero exige una gestión deliberada y estructuras organizativas adecuadas. Sus resultados confirman que las instituciones más eficientes consiguen el llamado *double bottom line*, demostrando que misión social y viabilidad económica pueden reforzarse mutuamente cuando la organización está bien

diseñada. Esta evidencia respalda la pertinencia del modelo de Yunus como referencia teórica para el análisis de empresas sociales en contextos de pobreza estructural, como es el caso camboyano.

Tanto el modelo original de Yunus como la evidencia más reciente apuntan en la misma dirección. El equilibrio entre misión social y viabilidad económica no aparece solo, sino que es el resultado de decisiones de gestión y de un diseño organizativo pensado para ello. Esa idea es la que guiará el análisis de los tres casos de Battambang, porque desplaza el foco desde si una empresa social es rentable hacia cómo consigue serlo sin renunciar a su propósito social.

2.3. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) e inclusión social

De acuerdo con Littlewood y Holt (2018), las empresas sociales contribuyen de forma notable al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por la Agenda 2030. Los autores señalan que una empresa social puede aportar a los ODS por vías distintas, ya sea a través de un abastecimiento ético, integrando a colectivos vulnerables en sus operaciones, ofreciendo productos respetuosos con el medio ambiente o reinvertiendo sus beneficios en proyectos sociales.

En los tres casos analizados se fomentan diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), empezando por el ODS 1, "Fin de la pobreza", mediante el empleo de personas en situación de alta vulnerabilidad. Muchos de los trabajadores presentan además discapacidades físicas o intelectuales, lo que en un país en el que apenas el 2,04% de las personas con discapacidad trabaja en los sectores público y privado (Sokeo, 2025) supone un ejemplo relevante para construir una cultura de igualdad de oportunidades. Por ello, los tres casos contribuyen también al ODS 8, "Trabajo Decente y Crecimiento Económico", y al ODS 10, "Reducción de las desigualdades".

En el caso de la fábrica, la contribución va más allá, ya que este negocio social también se alinea con el ODS número 7: "Energía asequible y no contaminante". Más del 40% de la energía que se consume a diario en la fábrica proviene de unas placas solares que tiene instaladas. En conjunto, estos casos muestran cómo un modelo empresarial puede contribuir de forma simultánea a la inclusión social, la generación de empleo digno y la

sostenibilidad ambiental, convirtiéndose en una vía efectiva para avanzar en varios ODS a la vez y en un ejemplo inspirador para el tejido empresarial camboyano.

3. Metodología

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

La metodología de este Trabajo de Fin de Grado se fundamenta en un enfoque cualitativo, elección que responde a la naturaleza multidimensional del objeto de estudio: los factores de éxito en el emprendimiento social. A diferencia de los modelos de negocio tradicionales, las empresas sociales operan en una intersección entre el beneficio económico y el impacto social, lo que genera dinámicas que no siempre pueden ser capturadas mediante métricas puramente cuantitativas. El método de estudio de caso permite otorgar significado a la información recopilada a través de la interpretación del investigador, lo que resulta fundamental para identificar variables críticas como la cultura organizacional, el liderazgo carismático y la resiliencia, y generar un conocimiento tanto teórico como práctico (Canta Honores y Quesada Llanto, 2021).

En este sentido, un análisis estrictamente cuantitativo resultaría insuficiente para comprender la realidad de las organizaciones sociales en Camboya, ya que factores determinantes como la misión social o la integración de colectivos vulnerables requieren una visión holística. Por ello, la investigación busca trascender los datos numéricos para explorar los "porqués" detrás de la gestión operativa y estratégica de estas compañías.

Para fortalecer la validez de los hallazgos se ha optado por un diseño de estudio de caso múltiple. La investigación analiza tres empresas sociales que operan en sectores distintos: una fábrica textil, un restaurante (The Lonely Tree Café) y un hotel (Oh Battambang). La selección responde a la lógica de los casos "ricos en información": cada empresa constituye una unidad de análisis singular, con trayectoria, modelo de negocio y desafíos propios que merecen examinarse en profundidad y dentro de su contexto (Yin, 2018). Según Eisenhardt (1989), el empleo de múltiples fuentes de evidencia permite que los conceptos y factores clave surjan del propio proceso de análisis, y observar cómo se repiten o varían al aplicar el modelo a sectores distintos.

Es importante precisar que este trabajo no aspira a una generalización estadística, propia de los enfoques cuantitativos, sino a lo que Yin (2018) denomina generalización analítica.

Según este autor, los casos de un estudio cualitativo no deben concebirse como una muestra representativa de una población, sino como una oportunidad para "arrojar luz empírica sobre conceptos o principios teóricos" (Yin, 2018, p. 79). En esta lógica, lo que se generaliza no son frecuencias ni porcentajes, sino proposiciones teóricas, mecanismos y relaciones conceptuales que pueden contrastarse, refinarse o ampliarse a partir de la evidencia empírica recogida. Por ello, los hallazgos de esta investigación se interpretarán a la luz de los marcos teóricos previamente revisados (empresa social, hibridez, mission drift y modelo de negocio social de Yunus), contribuyendo a su desarrollo conceptual mediante el análisis detallado de tres casos situados en un contexto escasamente estudiado por la literatura.

3.2. Técnicas de recogida de datos

3.2.1. Entrevistas semiestructuradas

Para el análisis en profundidad de las tres empresas sociales seleccionadas, se ha empleado la técnica de la entrevista semiestructurada como herramienta principal de obtención de datos primarios. Esta modalidad se sitúa entre la entrevista estructurada, basada en preguntas cerradas y un orden fijo, y la entrevista no estructurada, en la que la conversación discurre de forma totalmente abierta. Como señalan DiCicco-Bloom y Crabtree (2006), su utilidad reside precisamente en esa flexibilidad, que permite explorar las experiencias y percepciones de los participantes sin imponer un marco rígido. En la presente investigación, el guion se ha organizado en torno a bloques temáticos amplios con preguntas formuladas de manera abierta (véase Anexo 9.1), con el fin de no condicionar las respuestas y dejar espacio a que los entrevistados articularan los temas relevantes desde su propia perspectiva. El acceso directo a los responsables de la gestión de estas entidades ha permitido recopilar información de primera mano sobre su operatividad y los desafíos que enfrentan en el contexto camboyano.

En este sentido, la colaboración de los voluntarios españoles destinados en la provincia de Battambang y la disposición de la gerente del restaurante The Lonely Tree Café han resultado fundamentales para la investigación. Los voluntarios facilitaron el acceso a los responsables de las tres empresas y ayudaron a salvar las distancias de idioma durante las entrevistas. La gerente del restaurante, por su parte, aportó una visión directa de la gestión, incluyendo aspectos operativos y financieros que no aparecen en los documentos

públicos. Gracias a estas colaboraciones fue posible reunir información de primera mano y dar contenido empírico al análisis.

Se ha optado por un modelo de entrevista con preguntas abiertas con el objetivo de dejar espacio a que los participantes articulen sus percepciones sobre las problemáticas existentes y sus propuestas estratégicas de mejora desde su propia perspectiva. Este enfoque flexible resulta especialmente adecuado para profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado, ya que permite mantener el foco de la investigación al tiempo que otorga al investigador autonomía para explorar ideas pertinentes que surjan durante el encuentro.

3.2.2. Análisis documental y material interno

Como complemento indispensable a las entrevistas, se ha llevado a cabo un análisis documental con el fin de contrastar y enriquecer la información obtenida en los testimonios recogidos. Como explica Bowen (2009), el análisis documental constituye un método clave dentro de la investigación cualitativa, especialmente cuando se utiliza de manera complementaria a las entrevistas, ya que permite triangular la información, aportar contexto y aumentar la credibilidad de los resultados.

El material analizado incluye memorias institucionales y reportes públicos de la Prefectura Apostólica de Battambang, así como las plataformas digitales y los materiales informativos de las tres empresas (páginas web, folletos, menús y catálogos), que permiten observar cómo presentan su misión y su propuesta de valor. También se han consultado, en la medida de lo disponible, algunos datos económicos básicos para contextualizar la situación de los tres negocios.

3.3. Procedimiento de análisis de los datos

Una vez recopilada toda la información mediante las entrevistas y el análisis documental, se ha procedido con el proceso de análisis y tratamiento de los datos. En este caso, se ha seguido una metodología inspirada en el enfoque de gestión de datos propuesta por Smith y Firth (2011). Dicha metodología comienza por la familiarización con los datos mediante la transcripción y lectura detallada de los testimonios, lo que permite la identificación de temas recurrentes. El propósito de esta fase inicial es reducir la información irrelevante y comprender en profundidad los ejes centrales del estudio.

Posteriormente se desarrolla una matriz de codificación para registrar los temas y los casos presentes en el material recabado, lo que facilita la comparación sistemática y permite definir con mayor precisión los conceptos clave extraídos de las entrevistas. Una vez sintetizados los datos y las categorías, se establecen relaciones entre ellos para observar patrones, y se contrastan las conclusiones con la literatura y los marcos teóricos previos.

3.4. Criterio de selección de los casos

La elección de las tres empresas sociales no ha sido aleatoria. Siguiendo el modelo de Patton (2002, citado en Suri, 2011) de muestreo intencional, se han escogido casos "ricos en información" de los que se puede aprender en profundidad sobre el objeto de estudio. Este enfoque resulta especialmente adecuado en investigaciones cualitativas, donde el objetivo no es la representatividad estadística, sino la exploración detallada de fenómenos complejos en su contexto.

Otras variables han influido en la selección. Las tres empresas operan bajo la dirección de la Prefectura Apostólica de Battambang y comparten el liderazgo de Kike Figaredo, lo que permite analizar cómo una misma filosofía de gestión se adapta a distintos modelos de negocio. A esto se suma la diversidad sectorial (textil, restauración y hostelería), que ayuda a comprobar si los factores de éxito son específicos de un sector. Por último, la experiencia previa de voluntariado en Camboya ha facilitado el acceso a entrevistas y a material relevante.

3.5. Limitaciones de la metodología

A pesar de la rigurosidad aplicada en el diseño de esta investigación, es necesario reconocer ciertas limitaciones que delimitan el alcance de los resultados obtenidos. Entre ellas se encuentran las barreras lingüísticas y culturales, que a pesar de que las entrevistas se realizaron en español e inglés, ciertos matices culturales o percepciones muy profundas de los trabajadores podrían no haber sido capturados con total precisión. Además, en el contexto de las economías emergentes la transparencia y estandarización de los datos contables no siempre es equivalente a la de las empresas europeas, haciendo que la visión financiera de las empresas no sea la más detallada.

Otra dimensión que debe explicitarse es la posición del investigador respecto al objeto de estudio. La proximidad a los proyectos derivada de la experiencia de voluntariado

introduce inevitablemente una perspectiva propia en la interpretación. En la investigación cualitativa, sin embargo, esta cercanía no se concibe como un defecto a neutralizar, sino como un elemento de la posicionalidad del investigador que conviene gestionar de manera reflexiva (Berger, 2015). La familiaridad con el contexto puede además facilitar el acceso al campo y enriquecer la interpretación, siempre que se contraste con fuentes externas y literatura académica relevante.

Por último, la principal limitación es el tamaño de la muestra y su generalización. No pueden generalizarse los resultados a todas las empresas sociales del sudeste asiático o de Europa, ya que solo se están analizando tres casos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente esta investigación no busca la generalización estadística, sino la generalización analítica en los términos planteados por Yin (2018), entendida como la contribución empírica al desarrollo y refinamiento de los conceptos teóricos sobre los que se construye el estudio.

4. Análisis de casos

4.1. Contexto de los casos

4.1.1. Historia reciente de Camboya: guerra civil, Khmer Rouge y pobreza extrema

Para comprender el contexto de una empresa social en Camboya es imperativo conocer la trágica historia que rodea al país. Guillou (2012) concluye que la comprensión de este pasado reciente resulta esencial para analizar cualquier proceso social, económico o político actual en Camboya. La historia reciente del país ha estado marcada por una guerra civil, un período de violencia política e inestabilidad social que propició la llegada al poder del régimen del Khmer Rouge (1975-1979).

Durante su mandato, el Khmer Rouge implantó un modelo social radical basado en la supresión de la vida urbana (Tyner et al., 2018). El objetivo era crear una sociedad completamente agraria y autosuficiente, y el Angkar Padevat, nombre del gobierno central del régimen, perseguía a todo aquel que representara una amenaza para su control autoritario (Dy, 2007). Millones de personas fueron movilizadas de las ciudades al campo para realizar trabajos forzados (Tyner et al., 2018). Se perseguía a quienes habían tenido oficios que requerían estudios, como abogados, médicos o profesores, a quienes usaban

gafas, a los opositores políticos y a una larga lista de personas consideradas peligrosas (Dy, 2007).

Debido a las persecuciones, el hambre y las enfermedades, en tan solo cuatro años se destruyó el tejido intelectual y económico del país. El Khmer Rouge es responsable del genocidio de una cuarta parte de la población camboyana de entonces, aproximadamente dos millones de personas (Deth, 2009).

Más allá del genocidio, Camboya heredó un legado de devastación económica, institucional y social que dificultó enormemente la reconstrucción posterior. Las instituciones quedaron debilitadas y el capital humano gravemente dañado, ya que el régimen eliminó de forma sistemática a profesionales, académicos y empresarios. Tal y como explica Dy (2007), también se abolió la moneda y la propiedad privada, lo que obligó a reconstruir el sistema financiero de cero. Las dinámicas de pobreza y exclusión social posteriores están vinculadas a este pasado (Guillou, 2012), y según el World Bank (2022), muchos hogares siguen sin servicios básicos como el agua corriente, especialmente en el norte del país.

Además, la guerra civil dejó el país sembrado de minas antipersona, provocando una de las tasas de discapacidad física más altas del mundo (Human Rights Watch, 1995). Este factor es muy relevante, ya que gran parte de los esfuerzos de Kike Figaredo se relacionan con el apoyo a personas con discapacidad, y las empresas sociales estudiadas están muy comprometidas con ofrecer empleos dignos a personas con discapacidad o procedentes de entornos de pobreza extrema.

4.1.2. Kike Figaredo: trayectoria, logros y labor en Camboya

Asturiano de origen y jesuita por vocación, Monseñor Enrique "Kike" Figaredo Alvargonzález ha dedicado durante cuatro décadas su vida al servicio de los colectivos más vulnerables. Su vocación surgió mientras estudiaba Economía, cuando decidió unirse al Servicio Jesuita a Refugiados (SJR) (Rodríguez, 2018). Esta formación resulta relevante para entender su posterior capacidad de gestión en un país devastado por el régimen del Khmer Rouge.

Comenzó su trayectoria en el sudeste asiático en 1985, ayudando en campos de refugiados de la frontera entre Tailandia y Camboya, centrado en el apoyo a personas con

discapacidad. En 1991 fundó la Casa de la Paloma, un centro de formación profesional en el que actualmente estudian unos 200 alumnos con discapacidad y donde se creó la silla de ruedas "Mekong", de la que se han distribuido alrededor de 1.400 ejemplares por todo el país. Colaboró además con la Campaña Internacional para Prohibir las Minas Terrestres (ICBL), galardonada con el Premio Nobel de la Paz en 1997 (Sauce, 2026).

Bajo su dirección, la Prefectura Apostólica de Battambang ha impulsado numerosos proyectos que han impactado positivamente la vida de unas 80.000 personas, en ámbitos como la educación (Anatha, Casa Lidy), el apoyo a personas con discapacidad (SAM Id, Centro Arrupe) o el desarrollo rural (granja de Croap). Entre estos proyectos se encuentran las tres empresas sociales objeto de estudio en este trabajo, el hotel Oh Battambang, el restaurante The Lonely Tree Café y un centro de producción textil.

4.2. Centro Textil

4.2.1. Historia, misión e impacto social

La fábrica textil, fundada en 2016, forma parte de Karuna Battambang Organization, KBO, una ONG creada para dar continuidad a los proyectos sociales de Battambang sin que dependieran directamente de la Prefectura Apostólica. Esa decisión fue importante porque permitía que las iniciativas no quedaran sujetas a posibles cambios de obispo o a variaciones institucionales futuras. Dentro de esa estructura, el centro textil nace con un objetivo muy claro: ofrecer empleo digno a personas con discapacidad física en Camboya, muchas de ellas afectadas por minas antipersona o por polio. El punto de partida es una realidad dura. Durante años, estas personas han tenido un acceso muy limitado al trabajo y han sido tratadas socialmente como un colectivo secundario, cuando no directamente marginado. El proyecto busca cambiar esa lógica y hacer que el empleo funcione como una vía real de inclusión.

La misión social del centro no se entiende solo como generación de ingresos. Se plantea también como una forma de devolver normalidad a la vida de personas que han quedado fuera del mercado laboral y que necesitan un empleo estable para sostener a sus familias. En sus inicios la fábrica llegó a tener una plantilla de unas 120 personas, con aproximadamente un 40% de trabajadores con discapacidad física. Ese dato muestra bien la dimensión que alcanzó el proyecto en su mejor momento. No se trataba de una iniciativa pequeña o simbólica, sino de una estructura capaz de ofrecer sustento a un

volumen importante de personas (120 familias) en una zona donde la exclusión laboral sigue siendo muy alta.

Las condiciones de trabajo forman parte central de ese enfoque. El salario medio ronda los 220 dólares mensuales, por encima de la media local para un empleo sin cualificación previa, que está en torno a los 200 dólares. El proyecto no quiere competir a base de salarios bajos, ya que si no se puede pagar un salario digno deja de tener sentido. Los trabajadores reciben formación desde el inicio y pueden ir asumiendo más responsabilidades con el tiempo. Además, si cumplen ciertos objetivos de rendimiento, también pueden mejorar su salario.

Además, KBO financió un edificio junto a la fábrica para que parte de los trabajadores pueda vivir allí, lo que resulta especialmente útil para personas con dificultades de movilidad o con menos recursos para desplazarse. A esto se añaden detalles como las cenas de Navidad o la gasolina cubierta, pequeños gestos que muestran que el proyecto no piensa solo en producir, sino en sostener a quienes forman parte de él.

4.2.2. Modelo de negocio

La historia económica de la fábrica está marcada por una dependencia muy fuerte de un cliente internacional de gran tamaño. Durante años, ese cliente concentró prácticamente todo el volumen de trabajo. El sistema era sencillo. La fábrica producía prendas básicas bajo encargo, sobre todo jerseys, y después se enviaban al taller del cliente en Camboya, que se encargaba del etiquetado, del logo y de la comercialización final. Mientras esa relación funcionó, la fábrica pudo mantener una plantilla amplia y una actividad bastante estable. El problema principal es que todo descansaba sobre una sola base. Esa falta de diversificación en su cartera de clientes fue lo que cerca estuvo de propiciar el fracaso del centro textil.

La crisis llegó con la pandemia en 2020. El cliente principal dejó de operar en Camboya por las restricciones del país y terminó trasladándose a Etiopía. Antes de marcharse dejó parte de la maquinaria de producción, especialmente las máquinas de knitting y linking, que venían de China. Eso permitió que la fábrica conservara su capacidad técnica, pero el golpe fue enorme. De un momento a otro se perdió casi toda la demanda y, con ella, el modelo de negocio anterior. A partir de ahí, la fábrica ya no tenía asegurado ni el volumen ni el cliente. Tenía que reinventarse.

En esa transición se intentó entrar en el mercado textil convencional. Hubo un acuerdo con una empresa americana, pero los precios pagados por prenda eran tan bajos que el modelo no encajaba con las condiciones del proyecto, que paga salarios dignos. Tal y como se repitió en la entrevista, "no somos competitivos". Y esa frase resume bien lo que pasaba, la fábrica no podía producir como lo hacen las grandes fábricas asiáticas con costes mucho menores.

El giro estratégico llegó cuando se asumió que competir en precio no tenía sentido. Surgió entonces Mutitaa, una marca creada en España para dar salida a la producción del centro textil bajo un enfoque distinto, pasando de la venta masiva a prendas sostenibles con mejores márgenes. Cada prenda incorpora un código QR que muestra la historia de la persona que la ha confeccionado, conectando al cliente final con el origen de su adquisición y con una realidad muy distinta a la suya.

Mutitaa es el principal cliente de la fábrica, aunque no mueve el mismo volumen que tenía el comprador anterior. Parte de sus productos se vende en espacios como el Museo del Prado y en un pequeño stand de Cortefiel, además de mercadillos y venta online. La fábrica también trabaja con clubes de golf en España y con otros clientes que hacen pedidos pequeños y puntuales. Son pedidos que aportan margen, aunque no estabilidad. Ahora mismo la producción media está en torno a 350 unidades mensuales, frente a una capacidad máxima de 1.000, lo que demuestra que existe margen de crecimiento.

Uno de los objetivos actuales es cerrar un acuerdo con un cliente grande en España. En caso de cerrarse el trato, podría permitir aumentar la plantilla en unas diez personas y, sobre todo, dar estabilidad al negocio. Ese es uno de los puntos centrales de la situación actual, ya que la fábrica busca crecer orgánicamente de una forma que le permita sostener salarios dignos y mantener su función social.

En este momento el centro textil es rentable y ya no depende de donaciones para seguir funcionando. Los beneficios se reinvierten primero en la propia fábrica y, si sobra algo, se destinan a otros proyectos sociales de KBO, que apoya iniciativas de infancia, educación y desarrollo para personas en situación de pobreza.

4.2.3. Factores de éxito/fracaso

El caso de la fábrica muestra con claridad dónde estuvo el problema y dónde está ahora la oportunidad. Tal como se desprende de las entrevistas mantenidas con los responsables

del proyecto, el primer error fue la dependencia de un único comprador, ya que la diversificación de riesgos es primordial en cualquier negocio. Una vez perdido ese cliente, se cometió un segundo error, intentar entrar en el mercado textil convencional, una industria en la que el precio lo es todo y en la que no hay espacio para un proyecto que paga salarios dignos y no puede competir con las grandes fábricas asiáticas. Con el modelo anterior ya roto, el resultado fue, según se reconoce en los testimonios recogidos, una combinación muy difícil de presión económica y necesidad urgente de redefinir el negocio.

La etapa más dura llegó tras varios años de pérdidas y de continuos despidos. En ese momento, según se relató durante la entrevista, el centro llegó a depender de préstamos internos de otras empresas del grupo KBO, entre ellas The Lonely Tree Café, para poder seguir funcionando. Fue en 2025, cuando la fábrica estuvo al borde de la quiebra, que se tuvo que tomar una decisión: o cerrar el centro definitivamente, o realizar una reestructuración de la plantilla y redefinir completamente el modelo de negocio. Se optó por la segunda opción y se acordó el despido de 40 empleados, dejando un total de 16 empleados.

El cambio empezó cuando se entendió que la fábrica no debía parecerse a una fábrica textil cualquiera. Su valor estaba precisamente en lo que la diferenciaba. La clave pasó a ser vender a clientes que valoraran el componente social del producto y que aceptaran pagar más por una prenda con una historia detrás. Ahí aparece el nicho de mercado en el que el proyecto sí tiene sentido. Clientes que valoran la sostenibilidad más allá del precio, como pueden ser muchos clubes de golf en España, se han convertido en el mercado objetivo del centro textil. Se busca alcanzar un crecimiento sólido que no dependa únicamente de las ventas de la marca Mutitaa.

A principios de 2026 la fábrica consiguió devolver su última deuda. Por primera vez en los últimos seis años el centro textil ha vuelto a ser un negocio rentable, confirmando que ese cambio de enfoque era necesario. Es un avance muy reciente, pero relevante, porque marca la diferencia entre un proyecto que depende de apoyos externos y otro que empieza a sostenerse por su propia actividad.

En conjunto, de los testimonios recogidos se desprende un aprendizaje muy claro. Cuando se decide la estrategia de una empresa social, es necesario tener muy claro cuál es el valor que aporta el producto que se está vendiendo. En este caso, su valor no es el precio, por

lo que no se puede intentar competir en ese sentido. El enfoque correcto, como se ha demostrado recientemente, era centrarse en pedidos más pequeños con mayor rentabilidad provenientes de clientes que apuestan por propuestas sostenibles. Ahora bien, para valorar este caso conviene aclarar primero qué se entiende aquí por éxito. En una empresa social el éxito no se mide solo por la rentabilidad. Una fábrica que volviera a ganar dinero, pero dejando de emplear a personas con discapacidad habría fracasado en aquello que justifica su existencia. El éxito es por tanto doble. Supone sostener el negocio económicamente y, al mismo tiempo, mantener la misión social que le da sentido.

Vista así, la principal lección del centro textil es su capacidad para reinventarse sin renunciar a esa misión. Cuando el modelo basado en un único cliente se vino abajo, el proyecto no respondió recortando su componente social para sobrevivir a toda costa, sino buscando un mercado nuevo en el que los salarios dignos y el empleo inclusivo fueran compatibles con la viabilidad económica. Esa es la forma de resiliencia que muestra el caso. No se trata solo de aguantar una crisis, sino de rediseñar el negocio manteniendo el propósito intacto. Esta experiencia confirma la importancia de tener una mentalidad abierta y de saber adaptarse, incluso cuando las circunstancias obligan a romper con el modelo tradicional.

La Tabla 1 sintetiza los principales factores que, según se desprende del análisis del caso, han condicionado la trayectoria de la fábrica.

Tabla 1. *Síntesis de los factores de éxito y fracaso del centro textil.*

Factor	Descripción	Impacto en el caso
Dependencia de un único cliente	Concentración de prácticamente toda la producción en un solo comprador internacional	Negativo: vulnerabilidad estructural
Salida del cliente principal (2020)	Traslado de operaciones a Etiopía como consecuencia de la pandemia y pérdida total del volumen de pedidos	Negativo: crisis y pérdidas continuadas
Intento de competir en el mercado textil convencional	Acuerdos con intermediarios a precios mínimos, incompatibles con el pago de salarios dignos	Negativo: presión sobre la misión social

Factor	Descripción	Impacto en el caso
Reestructuración de la plantilla (2025)	Reducción de la plantilla de 56 a 16 empleados ante el riesgo inminente de quiebra	Doloroso, pero necesario para la supervivencia
Reposicionamiento estratégico hacia clientes que valoran lo social	Cambio de enfoque desde la producción masiva hacia pedidos más pequeños con mayor margen	Positivo: alineamiento entre modelo de negocio y misión
Creación de la marca Mutitaa	Canal de venta propio que incorpora la trazabilidad social del producto mediante código QR	Positivo: control sobre el relato y los precios
Diversificación con clientes pequeños	Clubes de golf, mercadillos, venta online y pedidos puntuales	Positivo: pero todavía sin la estabilidad de un contrato indefinido
Resiliencia y capacidad de reinención	Disposición a romper con el modelo tradicional y redefinir el negocio en condiciones críticas	Positivo: factor determinante del éxito

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental.

4.3. Restaurante The Lonely Tree Café

4.3.1. Historia, misión e impacto social

The Lonely Tree Café, fundado en 2012, es un restaurante y tienda de artesanías situado en el centro de Battambang. Fue la primera empresa social impulsada por la Prefectura Apostólica de Battambang, y de algún modo abrió el camino que más tarde recorrerían los demás proyectos. De hecho, fue su buena marcha la que animó a Kike Figaredo a poner en pie años después el hotel Oh Battambang.

El proyecto nació de una oportunidad. El número de turistas que llegaban a Battambang para conocer la labor de Kike y de la Prefectura no dejaba de crecer, y surgió la posibilidad de comprar un local en el centro de la ciudad gracias a la donación de un grupo de inspiración católica. A partir de ahí se planteó la idea de montar un restaurante. La propia gerente, que había estudiado un curso de cocina en Madrid, encontró en este proyecto la ocasión perfecta para aplicar lo aprendido.

La misión social del restaurante busca dar trabajo digno y estabilidad económica a personas vulnerables, con discapacidad o procedentes de un pasado muy difícil. Todos los empleados son beneficiarios de los proyectos de la Prefectura y, en muchos casos, han vivido en centros de acogida de la iglesia. Probablemente nunca habrían tenido la oportunidad de acceder a un empleo, por lo que el impacto en sus vidas es enorme, no solo por el salario sino porque en el restaurante se les trata como a un igual.

La misión va más allá de la propia plantilla del local. Buena parte de las prendas, los complementos y las artesanías que se venden en la tienda están confeccionados por mujeres de pueblos remotos de la provincia de Battambang. De este modo el proyecto extiende su impacto social a personas que viven lejos del centro y que tienen aún más difícil el acceso a un ingreso estable.

El restaurante ofrece formación continua a sus trabajadores. Aprenden cocina, aprenden a atender al cliente y algunos de los empleados se encargan de llevar la contabilidad del local. Como en el resto de los proyectos de la Prefectura, los beneficios que genera el restaurante no se quedan solo en el negocio, sino que se redirigen en parte a financiar otras iniciativas sociales, contribuyendo a su sostenibilidad.

4.3.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de The Lonely Tree Café se apoya en una idea sencilla y muy bien definida, que es ofrecer un producto diferente. El restaurante es el único de comida española en Battambang, lo que lo convierte en una propuesta única dentro de la ciudad. En la carta destacan platos como la tortilla de patata, las croquetas de jamón o las gambas al ajillo, tan típicas de la gastronomía española. A esa singularidad se suma una buena relación entre calidad y precio. La comida es de calidad y se vende a un precio muy asequible, barato para los turistas y al alcance también de los clientes camboyanos. Junto al restaurante, la tienda de artesanías funciona como una segunda línea de ingresos y, al mismo tiempo, como una extensión de la misión social del proyecto.

La clientela del restaurante es mayoritariamente turística. En torno al 95% de los clientes son turistas, mientras que los camboyanos representan apenas un 5%, y suelen acudir más a tomar algo que a comer. Esto coloca al restaurante en una situación parecida a la del hotel, ya que su actividad depende casi por completo de la llegada de visitantes a Battambang.

En cuanto a su financiación, el restaurante siguió el mismo patrón que después se repetiría en el hotel. El proyecto arrancó con una donación que cubrió los gastos durante los tres primeros años. Desde entonces no ha vuelto a recibir ayudas externas y funciona de manera independiente. Es más, parte de los beneficios que genera se destinan a apoyar los proyectos de la Prefectura. El gasto principal son los salarios de la plantilla, a los que se ha sumado últimamente el encarecimiento de la materia prima.

Durante años el restaurante no tuvo problemas para cubrir sus costes. Su funcionamiento se sostiene sobre un equilibrio entre meses buenos, en los que se gana mucho, y meses flojos, en los que apenas se cubre lo justo. Esa compensación a lo largo del año es la que ha permitido al proyecto sobrevivir.

Esa estabilidad, sin embargo, se ha visto seriamente comprometida en los últimos tiempos. El conflicto en la frontera con Tailandia ha hecho caer de forma drástica las reservas y la ocupación de mesas. Battambang está muy cerca de la frontera y, aunque la situación esté ahora tranquila, los turistas prefieren no arriesgarse. A esto se añade la menor llegada de viajeros europeos a causa del conflicto en Oriente Medio. El resultado son unos meses especialmente difíciles para el restaurante. El conflicto, además, no solo afecta a la demanda, sino también a los costes, ya que encarece los precios y dificulta encontrar ciertos ingredientes que dependen de la importación.

4.3.3. Factores de éxito/fracaso

El caso de The Lonely Tree Café permite ver qué ha sostenido al proyecto durante más de una década y qué amenazas lo ponen hoy en dificultades. Aplicando el criterio de éxito que se ha venido usando en este estudio, el restaurante ha funcionado durante años como una empresa social plena, rentable y fiel a su misión. La situación actual, sin embargo, es más delicada.

El primer factor de éxito, tal como se desprende de la entrevista mantenida con la gerente del restaurante, ha sido la apuesta por un producto diferenciado. Ser el único restaurante de comida española en Battambang ha dado al proyecto una posición única, difícil de copiar, que lo distingue del resto de la oferta de la ciudad. Esa diferenciación, unida a una buena relación entre calidad y precio, es lo que ha permitido al restaurante atraer clientes de forma constante. A ello se suma, según se reconoce en los testimonios recogidos, una enorme cantidad de trabajo y esfuerzo, sin los cuales el proyecto no habría salido adelante.

El segundo elemento que explica la marcha del proyecto es la coherencia entre su misión social y su funcionamiento. La gerente afirma que no se han producido conflictos por mezclar lo social y lo económico, porque se trabaja con personas honestas y muy agradecidas por la oportunidad. La misión social, lejos de ser un obstáculo, sostiene un clima de confianza dentro del proyecto.

Ahora bien, ese mismo terreno esconde el principal reto interno del restaurante. Emplear a personas vulnerables y sin cualificación previa es el propósito del proyecto, pero es también su mayor dificultad de gestión. La gerente reconoce que el nivel de conocimientos de los trabajadores es bajo y que la plantilla resulta difícil de gestionar en ocasiones. A ello se añade una rotación elevada, ya que muchos empleados jóvenes trabajan mientras estudian y se marchan al terminar la universidad. La formación, que en otros tiempos se reforzaba con cursos impartidos por profesionales llegados de España, descansa hoy sobre todo en que los trabajadores con más experiencia enseñan a los nuevos. Aquí aparece una tensión real. Lo que define la misión del proyecto, dar trabajo a quien no lo tendría, es a la vez su punto más exigente desde el punto de vista de la gestión.

A estos retos internos se suman amenazas externas de peso. La más grave es la fuerte dependencia del turismo, que deja al restaurante muy expuesto a cualquier circunstancia ajena. El conflicto fronterizo con Tailandia y la menor llegada de viajeros europeos han golpeado de lleno la facturación, y la subida de precios derivada de la misma situación ha encarecido la materia prima y dificultado el suministro. A más largo plazo, la gerente señala también la competencia creciente, ya que en Battambang abren cada vez más restaurantes, aunque confía en que la propuesta de valor de The Lonely Tree Café siga marcando la diferencia.

En conjunto, de los testimonios recogidos se desprende un aprendizaje que conecta con los otros casos de este estudio. El restaurante ha hecho bien lo esencial, encontró un producto único, montó un proyecto coherente con su misión y se sostuvo sin ayudas durante años. Pero comparte la misma debilidad de fondo que el hotel, depender casi por completo del turismo. Cuando este cae, ni el producto diferenciado ni el esfuerzo del equipo bastan para compensar la pérdida de clientes. Ahí está la lección del caso, la diferenciación sirve para destacar entre la competencia, pero no protege al negocio cuando el entorno se complica. El reto del restaurante es doble, conseguir una plantilla

más estable y formada y depender menos del turista, dando más peso a la clientela local y a la tienda de artesanías.

La Tabla 2 sintetiza los principales factores que, según se desprende del análisis del caso, han condicionado la trayectoria del restaurante.

Tabla 2. *Síntesis de los factores de éxito y fracaso de The Lonely Tree Café.*

Factor	Descripción	Impacto en el caso
Producto diferenciado	Único restaurante de comida española en Battambang, una propuesta difícil de copiar	Positivo: posición única que atrae clientes de forma constante
Buena relación calidad-precio	Comida de calidad a un precio asequible tanto para turistas como para clientes camboyanos	Positivo: amplía el público potencial del restaurante
Coherencia entre misión y funcionamiento	Plantilla formada por beneficiarios de la Prefectura, sin conflictos entre lo social y lo económico	Positivo: la misión social sostiene un clima de confianza interno
Sostenibilidad económica durante años	Funcionamiento independiente tras los tres primeros años financiados y aportación de beneficios a la Prefectura	Positivo: el proyecto se sostuvo solo y financió otras iniciativas
Tienda de artesanías	Segunda línea de ingresos elaborada por mujeres de pueblos remotos de la provincia	Positivo: amplía el impacto social y diversifica los ingresos
Gestión de la plantilla	Bajo nivel de cualificación y rotación elevada, agravada por la marcha de los empleados jóvenes al terminar los estudios	Negativo: la misión social es también el principal reto de gestión
Fuerte dependencia del turismo	El 95% de la clientela es turística, lo que expone al restaurante a cualquier circunstancia externa	Negativo: vulnerabilidad estructural ante factores ajenos
Inestabilidad del entorno	Conflicto fronterizo con Tailandia y menor llegada de viajeros europeos, con caída de reservas y ocupación	Negativo: descenso brusco de la facturación
Subida de precios y suministro	Encarecimiento de la materia prima y dificultad para conseguir ciertos ingredientes importados	Negativo: presión sobre los costes del restaurante

Factor	Descripción	Impacto en el caso
Competencia creciente	Apertura de un número cada vez mayor de restaurantes en Battambang	Negativo: aunque el producto sigue siendo diferenciador

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental.

4.4. Hotel Oh Battambang

4.4.1. Historia, misión e impacto social

El hotel Oh Battambang, fundado en 2021, forma parte del conjunto de empresas sociales impulsadas en torno a la Prefectura Apostólica de Battambang. Su origen responde a una idea que se repite en estos proyectos: una ONG no debería depender siempre de las donaciones, sino generar también ingresos propios que ayuden a sostener el resto de iniciativas sociales. El hotel nace precisamente con esa doble función. Por un lado, aporta recursos económicos a la obra de la Prefectura. Por otro, ofrece empleo a personas en situación vulnerable.

Al ver que muchas personas viajaban hasta Battambang para conocer la labor de Kike Figaredo, y que normalmente había que recomendarles alojamientos de terceros, se planteó crear un hotel propio que pudiera acoger a esos visitantes. El proyecto empezó de forma modesta, en la casa de Kalapati, una guesthouse sencilla y económica situada frente al río, y dio el salto a un hotel cuando se consiguió la donación necesaria para construirlo.

La misión social del hotel se concreta sobre todo en su plantilla. La mayoría de los trabajadores son personas con discapacidad o procedentes de entornos de pobreza que ya eran beneficiarias de la Prefectura antes de incorporarse al hotel. El impacto en sus vidas trasciende el salario. Muchas de estas personas tienen dificultades para trabajar lejos de casa, y el hotel les ofrece un empleo cercano que les permite mantener a sus familias sin necesidad de desplazarse. A esto se suma un efecto menos visible, pero igual de importante. El trabajo les da confianza y la certeza de que ellos también pueden desempeñar un empleo, formar parte de un equipo y salir adelante.

El hotel también cuida la formación de su plantilla. Los trabajadores son enviados a centros colaboradores de la Prefectura, como Cáritas o Don Bosco, donde reciben

formación profesional. Una vez terminada, quienes quieren incorporarse al hotel pueden hacerlo, pero no están obligados. Esa libertad es coherente con la lógica del proyecto, que entiende la formación como una oportunidad real y no como una vía para retener mano de obra.

4.4.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio del hotel Oh Battambang es el propio de un alojamiento turístico, pero con una particularidad importante en su financiación inicial. Durante la fase de construcción, la totalidad de la obra se cubrió con donaciones. Además, la operación del hotel durante sus tres primeros años de funcionamiento también estuvo sostenida por financiación externa. Esa cobertura inicial fue clave, porque permitió al hotel arrancar sin la presión de tener que ser rentable desde el primer día.

Pasado ese periodo, el hotel empezó a funcionar por sí mismo, y lo ha hecho sin registrar déficit en ningún momento. Es un dato relevante, porque marca la diferencia entre un proyecto que depende de apoyos externos y otro que se sostiene con su propia actividad. A partir del quinto año, el hotel devuelve cada año el 25% de sus beneficios a la Prefectura, de modo que los ingresos generados por el alojamiento revierten en el resto de los proyectos sociales. El gasto principal del hotel son los salarios de la plantilla.

En cuanto a la clientela, el hotel se dirige sobre todo a viajeros europeos, en muchos casos familias y, en ocasiones, viajeros que se desplazan solos. Una parte de los clientes, en torno al 30%, conoce el proyecto de antemano y elige el hotel precisamente por su carácter social. El 70% restante llega por otras vías, como el boca a boca, las redes sociales o plataformas de reserva como Booking. Esta mezcla es interesante, porque muestra que el hotel no depende solo de quienes ya están vinculados a la obra de la Prefectura, sino que también compete y atrae a clientes en el mercado turístico general.

El hotel se encuentra actualmente en un proceso de ampliación. El proyecto contempla la construcción de ocho habitaciones nuevas y un restaurante, una inversión que de nuevo se financia mediante donación, en este caso a través de un grupo inversor especializado en empresas sociales. El restaurante está casi terminado y, si todo va bien, las habitaciones se abordarán a continuación. El principal obstáculo del proyecto es la lentitud de la construcción, que en Camboya avanza muy despacio.

Sobre esta ampliación han surgido, sin embargo, ciertas dudas. La idea original respondía a un momento en el que el hotel estaba completamente lleno y el crecimiento del turismo hacía evidente la falta de habitaciones. El reciente conflicto en la frontera con Tailandia ha hecho caer el turismo de forma notable, lo que ha llevado a replantear si la ampliación sigue teniendo sentido, aunque por el momento sigue adelante.

4.4.3. Factores de éxito/fracaso

El caso del hotel Oh Battambang muestra con claridad qué elementos han permitido que el proyecto funcione y qué riesgos pueden comprometerlo en el futuro. Antes de valorarlo conviene recordar qué se entiende aquí por éxito. En una empresa social no basta con ser rentable. El éxito consiste en sostener el negocio económicamente y, a la vez, mantener la misión social que le da sentido. El hotel cumple por ahora las dos condiciones.

Según se desprende de la entrevista mantenida con el responsable del proyecto, el primer factor de éxito ha sido la financiación inicial. Sin la donación que cubrió la construcción y los primeros años de operación, el hotel sencillamente no existiría. Esa cobertura permitió que el proyecto se consolidara sin la presión de generar beneficios de inmediato, lo que muestra que el apoyo externo bien usado puede servir para lanzar un proyecto que después se sostiene solo.

El segundo factor es el equipo. Tal como se reconoce en los testimonios recogidos, buena parte del buen funcionamiento del hotel se explica por las personas que trabajan en él. Al ser beneficiarias de la Prefectura, conocen el proyecto desde el principio y se sienten parte de él, lo que se traduce en una plantilla leal y un funcionamiento fluido. La misión social, lejos de ser una carga, se convierte en una ventaja de gestión.

El tercer factor es el propio carácter social del hotel, que funciona como elemento diferenciador. Cada vez más viajeros prefieren alojarse en un proyecto con impacto social, y el hotel responde a esa demanda al tiempo que da visibilidad a la labor de la Prefectura.

Frente a estos factores de éxito, el caso presenta también riesgos claros, y casi todos vienen de fuera. El más evidente es la fuerte dependencia del turismo, que hace al hotel muy sensible a cualquier circunstancia externa. El conflicto en la frontera con Tailandia ya ha provocado una caída importante de las reservas, a lo que se suma la retracción de los viajeros europeos por el conflicto en Oriente Medio y el recuerdo de la pandemia. A

esto se añaden dificultades del día a día, como las quejas por la distancia al centro, el ruido del vecindario o el mantenimiento del edificio.

En conjunto, de los testimonios recogidos se desprende un aprendizaje que va más allá de la gestión del propio hotel. El caso del Oh Battambang plantea una paradoja que merece la pena destacar. Es, de los tres analizados, el proyecto más sólido por dentro hasta la fecha. Nunca ha tenido déficit, cuenta con un equipo estable y comprometido, devuelve parte de sus beneficios a la Prefectura y ha sabido convertir su misión social en una ventaja competitiva real. Y sin embargo es, al mismo tiempo, el más expuesto de todos. Su continuidad no depende tanto de lo que hace bien como de un factor que escapa por completo a su control, que es la llegada de turistas a Battambang. Un conflicto fronterizo, una crisis sanitaria o una caída del turismo internacional pueden golpear al hotel con independencia de lo acertada que sea su gestión.

Esa es la lección de fondo de este caso. Una empresa social puede hacer casi todo bien y aun así encontrarse en una posición frágil si su modelo descansa sobre una única fuente de demanda. Es, en realidad, una variante del mismo error que estuvo a punto de hundir al centro textil. Allí la dependencia era de un único cliente, aquí lo es de un único sector, el turístico, pero la lógica del riesgo es la misma. La diferencia es que la fábrica aprendió esa lección a través de una crisis que la obligó a reinventarse, mientras que el hotel todavía está a tiempo de anticiparse.

De ahí se deriva el verdadero reto del proyecto. No se trata de corregir su gestión, que funciona, sino de reducir su vulnerabilidad. Reforzar aquello que lo diferencia, cuidar la calidad del servicio y consolidar la base de clientes que elige el hotel precisamente por su carácter social son vías para ganar resiliencia frente a un entorno que el proyecto no puede controlar. El caso del Oh Battambang demuestra que, en una empresa social, la solidez interna es necesaria, pero no siempre suficiente. Sostenerse en el tiempo exige protegerse frente a la dependencia, y esa es una tarea que el hotel tiene todavía por delante.

La Tabla 3 sintetiza los principales factores que, según se desprende del análisis del caso, han condicionado la trayectoria del hotel.

Tabla 3. *Síntesis de los factores de éxito y fracaso del hotel Oh Battambang.*

Factor	Descripción	Impacto en el caso
Financiación inicial mediante donación	Cobertura de la construcción y de los tres primeros años de operación, sin presión por ser rentable de inmediato	Positivo: permitió consolidar el proyecto hasta que pudo sostenerse solo
Equipo estable y comprometido	Plantilla formada por beneficiarios de la Prefectura que conocen el proyecto y se identifican con su misión	Positivo: la misión social se convierte en una ventaja de gestión
Carácter social como elemento diferenciador	Atrae a viajeros que prefieren alojarse en un proyecto con beneficio social	Positivo: ventaja competitiva frente a alojamientos convencionales
Sostenibilidad económica consolidada	Funcionamiento sin déficit desde el final de la fase financiada y devolución del 25% de beneficios a la Prefectura	Positivo: el proyecto aporta recursos al resto de iniciativas sociales
Fuerte dependencia del turismo	El negocio descansa casi por completo sobre la llegada de viajeros a Battambang	Negativo: vulnerabilidad estructural ante factores externos
Inestabilidad del entorno	Conflicto fronterizo con Tailandia, retracción de viajeros europeos y memoria de la pandemia	Negativo: caída de las reservas ajena a la gestión del hotel
Dificultades operativas del día a día	Quejas por la distancia al centro y por el ruido del vecindario, y mantenimiento del edificio en un clima exigente	Negativo: afecta a la experiencia del cliente
Dudas sobre la ampliación	El proyecto de ocho habitaciones y restaurante se diseñó en un contexto de turismo al alza que ya no se da	Incertidumbre: decisión de inversión pendiente de revisión

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental.

5. Discusión y análisis comparativo

5.1. Patrones transversales entre los tres casos

El análisis individual de los tres casos permite ahora ponerlos en relación y observar qué tienen en común y en qué se diferencian. Aunque operan en sectores distintos y han

seguido trayectorias propias, los tres comparten el liderazgo de la Prefectura Apostólica de Battambang y una misma manera de entender la empresa social.

La Tabla 4 resume de forma comparada los principales rasgos de los tres casos analizados.

Tabla 4. *Análisis comparativo de los tres casos.*

	The Lonely Tree Café	Centro textil	Hotel Oh Battambang
Sector	Restauración y artesanía	Producción textil	Hostelería
Año de fundación	2012	2016	2021
Misión social	Empleo a personas vulnerables y con discapacidad; artesanía de mujeres rurales	Empleo a personas con discapacidad física	Empleo a personas vulnerables y con discapacidad
Fuente de ingresos	Clientela turística (95%)	Un único gran cliente internacional (modelo inicial)	Clientela turística
Financiación inicial	Donación los 3 primeros años	Cliente internacional	Donación: construcción y 3 primeros años
Principal factor de éxito	Producto diferenciado y único en la ciudad	Reposicionamiento hacia clientes que valoran el factor social	Equipo estable y financiación inicial sólida
Principal vulnerabilidad	Dependencia del turismo	Dependencia de un único cliente	Dependencia del turismo
Situación actual	Rentable, pero golpeado por la caída del turismo	Rentable de nuevo tras una reestructuración severa	Rentable y sin déficit, expuesto a la caída del turismo
Relación con la misión social	Mantenida; también un reto de gestión de la plantilla	Mantenida pese a la crisis, sin derivar hacia lo comercial	Mantenida; funciona como ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y el análisis documental.

De esta comparación se desprenden dos patrones que se repiten en los tres casos y que constituyen los principales hallazgos de este estudio.

El primero tiene que ver con la vulnerabilidad. Los tres proyectos, pese a sus diferencias, comparten una misma debilidad de fondo, que es la dependencia de una única fuente de ingresos. En el centro textil esa dependencia tenía nombre propio, un único gran cliente

internacional cuya marcha estuvo a punto de hundir el proyecto. En el restaurante y en el hotel la dependencia es de un único sector, el turismo, que los deja expuestos a cualquier circunstancia externa, como el conflicto fronterizo con Tailandia o la caída de viajeros europeos. Cambia la forma, pero la lógica del riesgo es la misma. Cuando una empresa social descansa sobre una sola fuente de demanda, su continuidad queda en manos de factores que no controla, por buena que sea su gestión interna. El caso del centro textil muestra además qué ocurre cuando ese riesgo se materializa, y los casos del hotel y el restaurante muestran proyectos sólidos que conviven hoy con esa misma amenaza sin haberla resuelto.

El segundo patrón apunta en la dirección contraria y resulta más esperanzador. En los tres casos la misión social no funciona como una carga para el negocio, sino como una ventaja. El hotel destaca la lealtad y la estabilidad de una plantilla formada por beneficiarios de la Prefectura, que conocen el proyecto y se identifican con él. El restaurante describe un clima interno de confianza y la ausencia de conflictos entre lo social y lo económico. Los tres, además, utilizan su carácter social como elemento diferenciador frente a competidores convencionales, ya sea a través de la marca Mutitaa y sus prendas con historia, o atrayendo a viajeros que prefieren invertir su dinero en un proyecto con impacto. La misión social, lejos de restar competitividad, contribuye a sostener el negocio.

La misión social refuerza el proyecto puertas adentro, mientras que la vulnerabilidad financiera procede casi siempre de fuera. La mayor amenaza para estos proyectos no está en su propósito social, sino en su modelo de ingresos.

5.2. Los hallazgos frente a la condición híbrida

Estos hallazgos permiten volver sobre los conceptos del marco teórico y, en particular, sobre la idea de la empresa social como organización híbrida. La literatura define estas organizaciones por la persecución simultánea de una doble misión, social y económica (Doherty et al., 2014), y señala como su principal riesgo el mission drift, la deriva progresiva hacia la lógica comercial hasta abandonar el propósito social original (Ebrahim et al., 2014).

Los tres casos confirman la naturaleza híbrida de estas organizaciones, pero matizan dónde está el riesgo. En ninguno se observa una deriva de la misión hacia lo comercial.

El caso más revelador es el del centro textil. Incluso al borde de la quiebra, con años de pérdidas y una reestructuración que redujo la plantilla de 56 a 16 personas, el proyecto no respondió recortando su componente social para sobrevivir, sino apoyándose más en la misión, buscando clientes que valoraran el origen del producto. El restaurante y el hotel, por su parte, mantienen su misión intacta y la usan como ventaja.

Lo que sugieren estos casos es que, en un contexto de pobreza estructural y debilidad institucional, el principal riesgo de la empresa social no es tanto traicionar la misión como no conseguir sostenerla económicamente. Esto matiza el debate clásico sobre la hibridez. Frente al énfasis tradicional en el mission drift, Klarin y Suseno (2023) señalan que las condiciones contextuales son hoy uno de los ejes centrales de la investigación en empresa social, y los casos analizados refuerzan esa idea. En entornos institucionales frágiles, la principal amenaza es la fragilidad del modelo de ingresos que debería sostenerla. En la misma dirección apuntan Enjolras et al. (2025), que muestran cómo el equilibrio entre desempeño social y financiero solo se alcanza con una gestión deliberada y un diseño organizativo adecuado. El reto de estas organizaciones está en construir una base de ingresos lo bastante diversificada para que la misión pueda perdurar.

5.3. Transferibilidad de los aprendizajes

El último objetivo de este trabajo era determinar si los aprendizajes obtenidos pueden trasladarse a otros contextos. Conviene recordar que, en coherencia con el enfoque metodológico, no se trata de generalizar resultados de forma estadística, sino de extraer aprendizajes que puedan iluminar otros casos.

El aprendizaje más transferible es la importancia de la diversificación de ingresos. Es una lección válida para cualquier empresa social, y resulta especialmente pertinente para otros contextos del Sur global, donde, como señalan Lyne et al. (2018), estas organizaciones operan en entornos institucionales frágiles y con un acceso limitado al capital. La experiencia del centro textil, que aprendió esta lección a través de una crisis, sirve de advertencia para proyectos similares.

Un segundo aprendizaje transferible es que la misión social puede ser una fuente de ventaja competitiva y no solo un coste, una idea aplicable también a empresas sociales de países desarrollados y coherente con el modelo de doble desempeño social y financiero documentado por Enjolras et al. (2025). Conviene, con todo, ser prudente. Los tres casos

comparten un mismo liderazgo y la estructura de apoyo de la Prefectura Apostólica, lo que limita hasta qué punto sus dinámicas se reproducirían sin ese respaldo. Los aprendizajes deben entenderse, por tanto, como hipótesis fundadas que otros trabajos podrían contrastar en contextos distintos.

6. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado se planteó una pregunta concreta: cómo combinan su misión social con la sostenibilidad económica las empresas sociales y qué factores explican su continuidad o sus dificultades. El análisis de los tres casos permite ahora responderla.

Las tres empresas combinan misión y sostenibilidad de una manera que tienen en común, y es que no entienden el propósito social como un obstáculo para el negocio. En los tres casos la misión social sostiene el proyecto puertas adentro, a través de un equipo comprometido, y le da además una propuesta de valor diferenciada frente a competidores convencionales. Ninguno de los tres ha renunciado a su misión para sobrevivir, ni siquiera el centro textil cuando estuvo al borde de la quiebra. En este sentido, los tres casos demuestran que misión social y viabilidad económica pueden reforzarse mutuamente.

Sobre los factores que explican su continuidad o sus dificultades, el estudio identifica dos. El factor que más ha condicionado a estos proyectos, para bien o para mal, es su estructura de ingresos. Los tres comparten la misma vulnerabilidad, la dependencia de una sola fuente de demanda, y es esa dependencia, y no la gestión de la misión social, la que explica sus momentos más críticos. El centro textil estuvo a punto de cerrar cuando perdió a su único cliente, y el hotel y el restaurante atraviesan hoy dificultades por la caída del turismo. El segundo factor es la capacidad de adaptación. La diferencia entre el centro textil, que ha salido de su crisis, y los otros dos, que conviven aún con el riesgo, es que la fábrica se vio obligada a reinventar su modelo y lo hizo sin abandonar su propósito.

La principal aportación de este trabajo tiene que ver con la idea de empresa social como organización híbrida. La literatura señala como gran riesgo de estas organizaciones el *mission drift*, la deriva hacia la lógica comercial. Los casos de Battambang sugieren que, en contextos de pobreza estructural y debilidad institucional, el riesgo principal es lograr sostener la misión por la fragilidad del modelo de ingresos. Es una idea que desplaza el foco hacia la diversificación como condición para que la misión pueda perdurar.

De aquí derivan algunas implicaciones prácticas. Para una empresa social, asentar la misión y construir con ella una propuesta de valor diferenciada es importante, pero no basta. Es igual de necesario diversificar las fuentes de ingresos para no quedar a merced de un único cliente o de un único sector. Esta lección es transferible a otras empresas sociales, tanto del Sur global como de países desarrollados.

El estudio presenta limitaciones que abren la puerta a investigaciones futuras. El número reducido de casos y el hecho de que los tres compartan un mismo liderazgo limitan el alcance de los hallazgos. Sería valioso que trabajos posteriores contrastaran estas conclusiones en empresas sociales sin ese respaldo institucional o en otros países del Sur global, así como dar seguimiento a la evolución del hotel y el restaurante, para ver si reducen su exposición al turismo antes de que una crisis los obligue a ello.

En definitiva, las empresas sociales de Battambang muestran que es posible sostener un negocio sin renunciar a un propósito social e incluso apoyarse en él para competir. Su historia enseña que el mayor desafío de estas organizaciones no siempre está en mantenerse fieles a su misión, sino en construir las bases económicas que les permitan seguir cumpliéndola.

7. Declaración de uso de Inteligencia Artificial generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Pablo Fernández-Vega, estudiante de E2 Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado Las bases económicas de la misión social: un análisis comparativo de tres empresas sociales en Camboya, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 3. Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
- 4. Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
- 5. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 6. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he

explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 01/06/2026

Firma: Pablo Fernández-Vega Escandón

8. Bibliografía

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367.

<https://doi.org/10.1002/jac5.1441>

Banchoff, T., & Casanova, J. (Eds.). (2016). *The Jesuits and globalization: Historical legacies and contemporary challenges*. Georgetown University Press.

<https://press.georgetown.edu/Book/The-Jesuits-and-Globalization>

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

Cosacchi, D. (2019). Jesuits and social justice. *Journal of Jesuit Studies*, 6(4), 651-675.

<https://doi.org/10.1163/22141332-00604005>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 6–34.

Deth, S. U. (2009). The Rise and Fall of Democratic Kampuchea. *Education about Asia, Asian studies association*, 14(3).

<https://www.asianstudies.org/wp-content/uploads/the-rise-and-fall-of-democratic-kampuchea.pdf>

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>

Dy, K. (2007). *A history of Democratic Kampuchea (1975-1979)*. Documentation Center of Cambodia.

<https://d.dccam.org/Projects/Genocide/Part1-1.pdf>

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

<https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

<https://doi.org/10.2307/258557>

Enjolras, G., Marsat, S., & Sannajust, A. (2025). The sustainability of microfinance institutions: How do their environmental, social, and financial performance interact? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(5), 6586-6598.

<https://doi.org/10.1002/csr.70035>

Grameen Bank. (2026). *Introduction*.

<https://grameenbank.org.bd/>

Human Rights Watch. (1995). *Cambodia at war: Human rights developments*.

<https://www.hrw.org/reports/pdfs/c/cambodia/cambodia953.pdf>

Klarin, A., & Suseno, Y. (2023). An integrative literature review of social entrepreneurship research: Mapping the literature and future research directions. *Business & Society*, 62(3), 565-611.

<https://doi.org/10.1177/00076503221101611>

Littlewood, D. C., & Holt, D. (2018). How social enterprises can contribute to the Sustainable Development Goals (SDGs) – A conceptual framework. En N. Apostolopoulos, H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones, & R. Newbery (Eds.), *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals* (pp. 33-46). Emerald Publishing Limited.

Marbán Flores, R. (2007). Origen, caracterización y evolución del sistema de microcréditos desarrollado por el Grameen Bank en Bangladesh. *Revista de Economía Mundial*, (16), 107-126.

Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.

Rodríguez, J. C. (2018, 19 octubre). Enrique Figaredo, Premio Personajes FS 2018: el jesuita que ayudó a los refugiados con sillas de ruedas. *Expansión*.

<https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2018/10/19/5bbc70dc46163f202a8b4663.html>

Samnang, R., & Chanthol, H. (2018). Slum Areas in Battambang and Climate Resilience. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 5(2), 104–126.

<https://doi.org/10.15206/ajpor.2018.5.2.104>

Sauce ONG. (2026). *Kike Figaredo*.

<https://sauceong.org/kike-figaredo/>

Smith, J., & Firth, J. (2011). Qualitative data analysis: the framework approach. *Nurse Researcher*, 18(2), 52-62.

<https://doi.org/10.7748/nr2011.01.18.2.52.c8284>

Sokeo, M. (2025, 2 octubre). *Cambodia's disability employment gap highlights urgent need for skills training*. Kiripost.

<https://kiripost.com/stories/cambodias-disability-employment-gap-highlights-urgent-need-for-skills-training>

Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative research journal*, 11(2), 63-75.

<https://doi.org/10.3316/QRJ1102063>

Tyner, J. A., Curtis, A., Kimsroy, S., & Chhay, C. (2018). The evacuation of Phnom Penh during the Cambodian Genocide: Applying spatial video geonarratives to the study of genocide. *Genocide studies and prevention: An international journal*, 12(3), 163-176.

<https://doi.org/10.5038/1911-9933.12.3.1607>

World Bank. (2022). *Cambodia Poverty Assessment: Toward a More Inclusive and Resilient Cambodia*. World Bank Group.

<https://www.worldbank.org/en/country/cambodia/publication/cambodia-poverty-assessment-2022-toward-a-more-inclusive-and-resilient-cambodia>

World Bank. (2023). *World Bank Support to Accelerate Access to Safe Water Supply and Sanitation in Cambodia*. World Bank Group.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/11/21/world-bank-support-to-accelerate-access-to-safe-water-supply-and-sanitation-in-cambodia>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

<https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>

9. Anexos

9.1. Guion de entrevistas semiestructuradas

Aclaración: no todas las preguntas se utilizaron durante las entrevistas. Esto es un simple esquema para seguir un orden lógico durante las entrevistas.

1. Origen

- ¿Por qué se creó el proyecto?
- ¿Qué problema social intenta resolver?

2. Impacto social

- ¿A quién emplea?
- ¿Qué impacto real tiene en sus vidas?
- ¿Ofrecen formación o inserción laboral?

3. Modelo de negocio

- ¿Cómo gana dinero?
- ¿Quiénes son sus clientes?

- ¿Depende del turismo?

4. Sostenibilidad

- ¿Cubre sus costes?
- ¿Recibe ayudas externas?
- ¿En qué se gasta más dinero?

5. Funcionamiento

- ¿Principales dificultades del día a día?
- ¿Problemas por mezclar lo social y lo económico?

6. Claves de éxito

- ¿Por qué funciona este proyecto?
- ¿Qué ha sido lo más importante para que salga adelante?

7. Problemas

- ¿Principales desafíos actuales?
- ¿Riesgos de futuro?

8. Futuro

- ¿Qué mejorarían?
- ¿Se puede replicar en otros países?

9. Cierre

- ¿Algo importante que no te haya preguntado?