



Empresas sociales como instrumento de sostenibilidad de organizaciones civiles

Social enterprises as an instrument for the sustainability of civil organizations

Empresas sociais como um instrumento para a sustentabilidade de organizações civis

 **Jorge Arturo Ojeda López**
artuojeda@gmail.com

Universidad de Salamanca. Asunción, Paraguay

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.210>

Recibido: 16 de febrero 2025 | Aceptado: 20 de mayo 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Resumen

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) enfrenta desafíos crecientes en América Latina, especialmente ante la reducción de la cooperación internacional. El objetivo de este estudio fue analizar las estrategias de diversificación de ingresos y sostenibilidad institucional de la Asociación Tesã Reka Paraguay (TRP). Se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando revisión documental, entrevistas semiestructuradas a 14 colaboradores y análisis FODA participativo. Los resultados muestran que el 86% de los entrevistados destacó la importancia de diversificar ingresos, mientras que el 71% subrayó la necesidad de reducir la dependencia de donantes externos. El acceso a mercados y la falta de recursos iniciales fueron identificados como barreras por el 79% y 71% de los participantes, respectivamente. Las proyecciones financieras indicaron un crecimiento sostenido, alcanzando el punto de equilibrio con 3,500 unidades vendidas en 2024. Se concluye que los modelos de empresa social fortalecen la autonomía financiera de TRP, aunque persisten retos en gestión empresarial y acceso a mercados.

Palabras clave: Diversificación de ingresos, empresas sociales, gestión empresarial, organizaciones de la sociedad civil, Paraguay, sostenibilidad financiera

Abstract

The financial sustainability of civil society organizations (CSOs) faces growing challenges in Latin America, especially in the face of declining international cooperation. The objective of this study was to analyze the income diversification and institutional sustainability strategies of the Tesã Reka Paraguay Association (TRP). A qualitative-descriptive approach was used, utilizing a document review, semi-structured interviews with 14 collaborators, and a participatory SWOT analysis. The results show that 86% of interviewees highlighted the importance of income diversification, while 71% emphasized the need to reduce dependence on external donors. Market access and lack of initial resources were identified as barriers by 79% and 71% of participants, respectively. Financial projections indicated sustained growth, reaching a break-even point with 3,500 units sold by 2024. It is concluded that social enterprise models strengthen TRP's financial autonomy, although challenges in business management and market access persist.

Key words: Income diversification, social enterprises, business management, civil society organizations, Paraguay, financial sustainability

Resumo

A sustentabilidade financeira das organizações da sociedade civil (OSCs) enfrenta desafios crescentes na América Latina, especialmente em face da redução da cooperação internacional. O objetivo deste estudo foi analisar a diversificação da renda e as estratégias de sustentabilidade institucional da Associação Tesã Reka Paraguay (TRP). Foi empregada uma abordagem qualitativa-descritiva, usando revisão documental, entrevistas semiestructuradas com 14 colaboradores e análise SWOT participativa. Os resultados mostram que 86% dos entrevistados destacaram a importância da diversificação da renda, enquanto 71% enfatizaram a necessidade de reduzir a dependência de doadores externos. O acesso a mercados e a falta de recursos iniciais foram identificados como barreiras por 79% e 71% dos participantes, respectivamente. As projeções financeiras indicaram crescimento sustentado, atingindo o ponto de equilíbrio com 3.500 unidades vendidas em 2024. Conclui-se que os modelos de empresa social fortalecem a autonomia financeira da TRP, embora ainda existam desafios na gestão de negócios e no acesso ao mercado.

Palavras-chave: Diversificação de renda, empresas sociais, gestão de negócios, organizações da sociedade civil, Paraguai, sustentabilidade financeira

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es un tema de creciente relevancia a nivel global, dada la importancia de estas entidades en la promoción de derechos, desarrollo social y fortalecimiento democrático (Mousa y Othman, 2020). A nivel mundial, las OSC enfrentan un entorno financiero cada vez más complejo, marcado por la reducción de la cooperación internacional, cambios en la arquitectura de financiamiento y mayores exigencias regulatorias que afectan su autonomía y capacidad operativa. De acuerdo con, Kamaludin et al. (2024), la sostenibilidad financiera implica la habilidad de disponer de recursos suficientes para mantener operaciones y cumplir con la misión institucional a largo plazo, lo cual es un desafío constante para estas organizaciones.

En el contexto de América Latina y el Caribe, las OSC han sido históricamente actores clave en procesos de democratización y desarrollo social, adaptándose a contextos de alta desigualdad y transformaciones políticas (Jamwal et al., 2021). Sin embargo, la región enfrenta una paradoja en la sostenibilidad de las OSC, ya que mientras su labor es fundamental para las agendas de desarrollo, los recursos económicos internacionales han disminuido notablemente, generando una dependencia que limita su autonomía. Esta situación se agrava con la creciente presión de regulaciones estatales y la necesidad de

diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar su continuidad (Alsayegh et al., 2020).

Además, regionalmente en América Latina, las organizaciones de la sociedad civil enfrentan una transformación significativa en sus fuentes de financiamiento, lo que impacta directamente en su capacidad de acción y sostenibilidad. Estudios recientes impulsado por Civic House, Donar Online y Kubadili revela que las principales fuentes de ingresos para estas organizaciones ya no provienen mayoritariamente de la cooperación internacional, sino que se distribuyen principalmente entre donantes individuales (31,4%), ingresos propios generados por las mismas (26,4%) y la filantropía institucional (24,6%). En contraste, la cooperación internacional representa apenas un 5% del financiamiento total, evidenciando un desplazamiento en la estructura financiera tradicional de estas entidades (Correa et al., 2021).

Por tanto, esta nueva realidad obliga a las OSC a innovar en sus modelos de ingresos para evitar la vulnerabilidad que genera la dependencia de una sola fuente de financiamiento, especialmente la cooperación internacional y los fondos públicos, que suelen ser inestables y condicionados. Muchas organizaciones están adoptando modelos híbridos que incluyen la generación de ingresos propios mediante la venta de bienes y servicios, lo que fortalece su resiliencia y capacidad de acción a largo plazo. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos como la falta de capital inicial, barreras

legales y la necesidad de profesionalizar la gestión financiera y comercial. Además, la mayoría de los donantes individuales no son recurrentes, lo que implica un esfuerzo constante en captación y fidelización para mantener la estabilidad financiera (Amrutha y Geetha, 2020).

Mientras que, en Paraguay, se enfrentan retos similares, con un entorno donde la reducción de la cooperación internacional y nuevas leyes que aumentan el control estatal impactan su independencia y capacidad de acción (Mendonça y Grandé, 2023). La sociedad civil paraguaya ha expresado preocupación por estas regulaciones, que podrían limitar la libertad operativa de las organizaciones y su rol en la defensa de derechos y provisión de servicios sociales. Por ello, las OSC en Paraguay buscan estrategias que les permitan diversificar sus ingresos y fortalecer su sostenibilidad financiera en un contexto de incertidumbre (Pastore, 2025).

Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar el proceso de sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil en Paraguay, tomando como estudio de caso la experiencia de la Asociación Tesãi Reka Paraguay. Se busca identificar las estrategias implementadas para diversificar fuentes de financiamiento, superar desafíos regulatorios y asegurar la continuidad operativa, aportando aprendizajes replicables para otras OSC en la región.

MÉTODOS

La investigación se realizó en la Asociación Tesãi Reka Paraguay (TRP), ubicada en la ciudad de San Estanislao, departamento de San Pedro, Paraguay. El ámbito de acción de la organización abarca los departamentos de Concepción, Canindeyú y Caaguazú, con actividades centradas en salud comunitaria y gestión de riesgos de desastres a nivel nacional y regional.

El estudio es de tipo cualitativo-descriptivo, con enfoque de estudio de caso. Se orienta a la sistematización de la experiencia de TRP en la elaboración de planes de negocio como estrategia de sostenibilidad institucional, integrando revisión documental, entrevistas y análisis FODA. Se empleó un diseño de estudio de caso único, centrado en la experiencia concreta de TRP durante el proceso de consultoría para la elaboración de cuatro planes de negocio. El diseño incluyó recolección de información primaria (entrevistas) y secundaria (documentos institucionales y bibliografía relevante), así como análisis estratégico (FODA).

La población objetivo incluyó: Colaboradores de TRP involucrados en la gestión y operación de los proyectos, socios de la organización y competidores o actores relevantes del entorno. La muestra fue intencional y estuvo compuesta por: 14 colaboradores de TRP entrevistados, 1 socio entrevistado (cobertura de todos los proyectos) y 5 entrevistas a potenciales competidores.

El caso de estudio se centra en el proceso de consultoría realizado para TRP, orientado a la elaboración de cuatro planes de negocio (Eco Huerta, Eco Granja, Transporte, Vivero Forestal) como respuesta a la inminente retirada de su principal fuente de financiamiento (Cruz Roja Suiza). El estudio analiza el diagnóstico institucional, la planificación estratégica y la proyección financiera de cada unidad de negocio, así como los retos y oportunidades identificados.

Variable principal: Sostenibilidad institucional de TRP, operacionalizada a través de la capacidad de generar ingresos propios mediante empresas sociales.

Variables secundarias: Diversificación de fuentes de financiamiento, autonomía operativa, impacto social de los proyectos, y viabilidad financiera de los planes de negocio.

Variables contextuales: Apoyo de donantes, entorno competitivo, capacidades internas de la organización.

• **Métodos:**

- Revisión documental de informes, planes y registros institucionales.
- Entrevistas semiestructuradas a colaboradores, socios y competidores.
- Análisis FODA participativo para cada unidad de negocio.

• **Instrumentos:**

- Guía de entrevista semiestructurada (diseñada ad hoc para el estudio).
- Matriz FODA para análisis estratégico.
- Plantillas para sistematización de información documental.

La revisión documental tuvo como objetivo principal recopilar información histórica, estratégica y financiera de Tesãi Reka Paraguay (TRP), para comprender el contexto y la evolución de su modelo de sostenibilidad. Se analizaron documentos clave como los informes anuales de actividades y rendición de cuentas correspondientes al período 2019-2024, los planes estratégicos institucionales y los proyectos actualmente en ejecución, así como registros financieros y memorias de consultorías previas. El proceso incluyó una clasificación temática de los documentos en categorías como sostenibilidad, impacto social y gestión operativa, seguida de un análisis comparativo entre las metas planteadas y los resultados alcanzados en los proyectos clave, lo que permitió identificar avances, retos y áreas de mejora en la gestión institucional.

Para la recolección de datos cualitativos se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores, socios y competidores de TRP. La guía de entrevista se estructuró en cuatro partes: una introducción para presentar al investigador, explicar los objetivos y obtener el consentimiento

informado; tres bloques temáticos que abordaron la historia y contexto organizacional, los modelos de negocio social y los desafíos y oportunidades de sostenibilidad. Además, se integró una escala Likert de 1 a 5 en 10 afirmaciones para cuantificar percepciones sobre la sostenibilidad, por ejemplo, sobre la capacidad de los planes de negocio para garantizar la autosuficiencia o la preparación del equipo para gestionar empresas sociales. El cierre contempló espacio para comentarios adicionales y agradecimientos. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 a 60 minutos, fue transcrita literalmente y codificada con el software NVivo 14 para un análisis riguroso.

El procesamiento estadístico de la información se centró principalmente en análisis cualitativo de contenido de las entrevistas, identificando categorías y patrones recurrentes mediante el software NVivo 14, que facilitó la codificación, organización y comparación de datos textuales. Los resultados del análisis FODA se sistematizaron en tablas y matrices comparativas para facilitar la interpretación estratégica. Para las proyecciones

financieras de los planes de negocio, se realizaron cálculos descriptivos como punto de equilibrio, proyección de ingresos y gastos, y flujo de caja, los cuales se presentaron en tablas y gráficos elaborados en hojas de cálculo de Microsoft Excel. La triangulación de fuentes y la validación de hallazgos con los actores clave de la organización reforzaron la confiabilidad del análisis y la interpretación de los resultados.

RESULTADOS

El análisis de contenido de las entrevistas realizado con NVivo 14, tabla 1, permitió identificar y cuantificar las principales categorías temáticas relacionadas con la sostenibilidad de Tesãi Reka Paraguay (TRP). La preocupación por la diversificación de ingresos fue la categoría más recurrente, mencionada en 12 de las 14 entrevistas a colaboradores (86%), reflejando la percepción generalizada de que la organización debe ampliar sus fuentes de financiamiento ante la inminente retirada de la Cruz Roja Suiza.

Tabla 1. Categorías y frecuencias identificadas en las entrevistas (NVivo 14).

Categoría principal	Subcategorías destacadas	Frecuencia de aparición
Sostenibilidad financiera	Diversificación de ingresos	12
	Reducción de dependencia externa	10
Capacitación y gestión	Formación en gestión empresarial	9
	Liderazgo comunitario	7
Impacto social	Beneficio a comunidades locales	8
	Inclusión de grupos vulnerables	6
Desafíos y barreras	Acceso a mercados	11
	Falta de recursos iniciales	10

De igual manera, la reducción de la dependencia de donantes externos surgió en 10 entrevistas (71%), donde los participantes destacaron la urgencia de fortalecer la autonomía financiera institucional. En cuanto a la formación en gestión empresarial, 9 entrevistados (64%) señalaron la necesidad de capacitación específica para la administración de empresas sociales, identificando esta carencia como un reto para el éxito de los nuevos emprendimientos.

En el apartado de desafíos y barreras, el acceso a mercados fue mencionado en 11 entrevistas (79%), evidenciando preocupación por la competencia y la falta de canales de comercialización para los productos de los nuevos negocios sociales. Asimismo, la falta de recursos iniciales fue señalada por 10 entrevistados (71%), quienes subrayaron la dificultad de invertir en infraestructura y capital de trabajo sin el respaldo de donantes. Estas tendencias se complementan con la percepción, medida mediante la escala Likert integrada en la guía de entrevista, donde el 64% de los participantes respondió con valores de 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) a la afirmación “Los planes de negocio garantizarán la autosuficiencia de TRP en los próximos 3 años”, mientras que solo un 21% expresó total confianza en la capacitación del equipo para gestionar empresas sociales. Estos resultados reflejan tanto el optimismo moderado respecto a la viabilidad de los nuevos modelos de sostenibilidad como la conciencia de los desafíos internos y externos que enfrenta la organización.

Mientras que, para el análisis sistemático del FODA, Tabla 2, realizado a través de talleres participativos y organizados mediante hojas de cálculo en Excel, permitió obtener una visión integral de la situación actual de Tesã Reka Paraguay (TRP). Los resultados reflejan que la organización se apoya en una robusta red comunitaria y en una trayectoria consolidada en la ejecución de proyectos sociales, factores que constituyen sus principales fortalezas y le otorgan legitimidad en el ámbito de la salud comunitaria y el desarrollo social. No obstante, el proceso también puso en evidencia limitaciones significativas, especialmente en lo que respecta a la gestión empresarial y la disponibilidad de recursos financieros, aspectos que podrían dificultar la sostenibilidad a largo plazo de sus iniciativas sociales.

En cuanto a las oportunidades identificadas, destaca el aumento en la demanda de productos ecológicos y saludables dentro de los mercados locales y regionales, lo que abre nuevas posibilidades para la diversificación de las actividades económicas de TRP. Además, la organización cuenta con el potencial de establecer alianzas estratégicas con otros actores del sector social y productivo, lo que podría fortalecer su capacidad operativa y de incidencia. Sin embargo, las amenazas más relevantes detectadas incluyen la competencia creciente de empresas consolidadas en el sector y la volatilidad de los precios de insumos y productos, factores que generan incertidumbre sobre los ingresos futuros y pueden afectar la estabilidad financiera de los emprendimientos sociales impulsados por TRP.

Tabla 2. Matriz FODA consolidada de TRP.

Fortalezas	Debilidades
Red comunitaria sólida	Dependencia histórica de donantes
Experiencia en gestión de proyectos	Limitada experiencia empresarial
Reconocimiento institucional	Recursos financieros restringidos
Oportunidades	Amenazas
Demanda local de productos ecológicos	Fluctuaciones en precios de insumos
Alianzas estratégicas potenciales	Competencia de grandes empresas
Tendencia a consumo responsable	Cambios en políticas de cooperación

Las proyecciones financieras elaboradas en hojas de cálculo de Microsoft Excel evidencian un crecimiento constante y sostenido en los ingresos y utilidades netas del emprendimiento Eco Huerta de Tesãi Reka Paraguay (TRP) durante el período 2023-2025 (Tabla 3). Este crecimiento refleja una consolidación progresiva del negocio, impulsada por la expansión de la producción y la mejora en la eficiencia operativa. El análisis financiero

indica que el punto de equilibrio, es decir, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos, se alcanza en 3,500 unidades para el año 2024 (Tabla 4); una meta realista y alcanzable considerando las tendencias actuales de producción y comercialización observadas. Esta cifra señala que a partir de ese nivel de ventas, el proyecto comenzará a generar beneficios netos, fortaleciendo así su viabilidad económica.

Tabla 3. Proyección de ingresos y costos Eco Huerta TRP (2023-2025).

Año	Ingresos proyectados (USD)	Costos totales (USD)	Utilidad neta (USD)
2023	8,500	7,200	1,300
2024	18,000	13,500	4,500
2025	29,000	21,500	7,500

Tabla 4. Punto de equilibrio Eco Huerta TRP (2024).

Concepto	Valor (USD)
Costos fijos	7,000
Costos variables	6,500
Precio de venta u	2.00
Punto de equilibrio (unidades)	3,500

Adicionalmente, el flujo de caja proyectado muestra una mejora gradual en la liquidez del proyecto, evidenciando que los ingresos superan consistentemente los egresos a lo largo del horizonte temporal analizado. Esta evolución favorable en la disponibilidad de recursos financieros permite prever que Eco Huerta podrá afrontar sus obligaciones operativas y reinvertir en su crecimiento, consolidándose

como un modelo de negocio social sostenible. En conjunto, estas proyecciones financieras respaldan la capacidad del emprendimiento para contribuir a la sostenibilidad institucional de TRP, al generar ingresos propios que disminuyen la dependencia de financiamiento externo y fortalecen la autonomía organizacional en un contexto económico que, a nivel global, presenta incertidumbres y desafíos crecientes (Tabla 5).

Tabla 5. Flujo de caja proyectado Eco Huerta TRP (2023-2025).

Año	Saldo inicial (USD)	Ingresos (USD)	Egresos (USD)	Saldo final (USD)
2023	0	8,500	7,200	1,300
2024	1,300	18,000	13,500	5,800
2025	5,800	29,000	21,500	13,300

La integración de los resultados cualitativos, estratégicos y financieros fue sometida a un proceso riguroso de validación mediante reuniones de retroalimentación con los actores clave de Tesãï Reka Paraguay (TRP), lo que permitió asegurar la coherencia interna y la aplicabilidad práctica de los hallazgos para la toma de decisiones institucionales. Este enfoque participativo facilitó la confrontación y contraste de las diferentes perspectivas obtenidas a partir de entrevistas, análisis FODA y proyecciones financieras, generando un diálogo constructivo que enriqueció la interpretación de los datos.

De esta manera, se logró una síntesis robusta que no solo refleja la realidad compleja de la organización, sino que también ofrece insumos

claros y contextualizados para orientar la planificación estratégica y la gestión operativa. Este proceso de integración y validación se fundamenta en la metodología mixta, que combina la profundidad interpretativa del análisis cualitativo con la precisión y objetividad del análisis cuantitativo, tal como lo recomiendan expertos en investigación social y de mercados. La participación activa de los actores involucrados garantizó que los resultados fueran pertinentes y adaptados a las necesidades reales de TRP, promoviendo un sentido de apropiación y compromiso con las acciones derivadas. En consecuencia, la convergencia de evidencias cualitativas y cuantitativas fortaleció la confianza en los hallazgos y facilitó la toma de decisiones

informadas, alineadas con los objetivos de sostenibilidad y autonomía institucional de la organización.

DISCUSIÓN

La experiencia de Tesãï Reka Paraguay (TRP) en su proceso de transición hacia modelos de empresa social como estrategia para alcanzar la sostenibilidad institucional se alinea con las tendencias y hallazgos reportados en la literatura internacional y regional sobre organizaciones de la sociedad civil (OSC). En particular, el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas en TRP reveló que la diversificación de fuentes de ingresos fue la categoría más destacada, mencionada en un 86% de los casos, lo que refleja una preocupación central por reducir la dependencia de financiamiento externo y garantizar la autonomía financiera. Este enfoque coincide con lo planteado por Defourny y Nyssens (2017), quienes señalan que la diversificación de las fuentes de financiamiento es una estrategia fundamental para la supervivencia y resiliencia de las empresas sociales, especialmente en contextos donde la ayuda internacional disminuye o se vuelve menos predecible.

Asimismo, la trayectoria de TRP como red de organizaciones sociales de tercer grado, con una fuerte base territorial y un enfoque integral en salud comunitaria y gestión de riesgos (Defourny et al., 2021), ejemplifica cómo las OSC pueden fortalecer su sostenibilidad mediante

la creación de unidades de negocio social que responden a las necesidades y capacidades locales. Este modelo de autogestión y generación de ingresos propios, apoyado en la participación activa de las comunidades campesinas e indígenas, no solo contribuye a la estabilidad financiera de la organización, sino que también preserva saberes culturales y promueve prácticas sostenibles, tal como se ha documentado en investigaciones similares sobre OSC en América Latina (Talić y Stefanović, 2022). En suma, la experiencia de TRP confirma que la diversificación económica, combinada con un fuerte compromiso comunitario, es clave para la sostenibilidad institucional en contextos rurales y de alta vulnerabilidad social (Wevers et al., 2025).

Diversos estudios latinoamericanos han evidenciado que la disminución de la dependencia de financiamiento externo es una preocupación común y prioritaria entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En este sentido, Mandrysz y Wódz (2019) destacan que la autonomía financiera de estas organizaciones se fortalece significativamente cuando desarrollan actividades económicas propias que generan ingresos sostenibles y complementan las fuentes tradicionales de financiamiento. Este enfoque es claramente observable en la experiencia de Tesãï Reka Paraguay (TRP), donde la creación de unidades de negocio como Eco Huerta y Eco Granja representa una estrategia concreta para diversificar sus ingresos y reducir la vulnerabilidad

frente a la volatilidad de la cooperación internacional. Estas iniciativas no solo buscan la autosuficiencia económica, sino que también responden a las necesidades y potencialidades del entorno local, integrando prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Por tanto, la transición hacia modelos híbridos que combinan la misión social con actividades económicas rentables es vista como una respuesta adaptativa frente a la incertidumbre y los cambios en los flujos de ayuda externa, fenómeno ampliamente documentado en la literatura regional. Esta estrategia permite a las OSC mantener su impacto social mientras aseguran la continuidad operativa mediante la generación de recursos propios. En el caso de TRP, la implementación de estas unidades productivas ha sido acompañada por procesos de capacitación y fortalecimiento institucional que buscan superar las barreras tradicionales asociadas a la gestión empresarial en el sector social, consolidando así un modelo de sostenibilidad integral y contextualizado (Račić y Damaška, 2023).

De ahí que, la necesidad de fortalecer la formación en gestión empresarial, identificada en Tesãi Reka Paraguay (TRP) por el 64% de los entrevistados, refleja un desafío ampliamente reconocido en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Esta demanda responde a la transición que muchas OSC están experimentando al incorporar modelos de empresa social, donde la gestión eficiente y profesionalizada se vuelve clave

para la sostenibilidad y el éxito de sus iniciativas económicas. Según Calvo Martínez et al. (2019) y Discua Cruz y Fromm (2019), la profesionalización de la gestión y el desarrollo de competencias empresariales son factores determinantes para que las empresas sociales puedan equilibrar sus objetivos sociales y económicos, especialmente en contextos donde estas organizaciones tradicionalmente han operado bajo lógicas asistenciales y no comerciales.

Además, en consonancia con esta perspectiva, diversos programas académicos y formativos dirigidos a OSC han enfatizado la importancia de dotar a sus integrantes de herramientas y conocimientos en administración, planificación estratégica, gestión financiera y marketing, entre otros aspectos (Maak y Stoetter, 2012). Por ejemplo, diplomados y cursos especializados ofrecen contenidos que van desde el diagnóstico organizacional hasta la evaluación de proyectos y la gestión de recursos, buscando transformar las capacidades internas de estas organizaciones para que puedan afrontar los retos de la gestión empresarial con mayor eficacia. Además, iniciativas como la formación en responsabilidad social corporativa y gestión sostenible (Foster, 2019) complementan este enfoque, promoviendo una visión integral que combina la gestión eficiente con el compromiso ético y social. En este sentido, la experiencia de TRP subraya la necesidad de fortalecer estas competencias para superar las barreras que limitan la autonomía financiera y

garantizar la viabilidad de sus emprendimientos sociales en el largo plazo.

Los desafíos estructurales que enfrentan las empresas sociales, como el acceso limitado a mercados y la escasez de recursos iniciales, reflejados en el 79% y 71% de las entrevistas realizadas en Tesãi Reka Paraguay (TRP), son obstáculos ampliamente documentados en la literatura sobre emprendimientos sociales en América Latina y Europa. Estudios como los de Mio et al. (2021) coinciden en que la competencia con empresas consolidadas y la dificultad para obtener capital de trabajo constituyen barreras significativas que restringen el crecimiento y la consolidación de estas iniciativas. En América Latina, estas limitaciones se agravan por factores estructurales como la desigualdad, la pobreza y la inestabilidad económica, que afectan tanto la capacidad de inversión como la penetración en mercados formales (Rawhouser et al., 2019).

En este contexto, la realidad regional impone retos adicionales relacionados con la falta de políticas públicas estables y la limitada preparación de las empresas para adoptar estándares globales de sostenibilidad, lo que dificulta su competitividad en mercados cada vez más exigentes. La literatura también señala que la integración empresa-sociedad es fundamental para superar estas barreras, ya que un tejido empresarial fuerte y comprometido socialmente puede generar empleos, innovación y desarrollo local, contribuyendo a la cohesión social y estabilidad

política (Irene et al., 2016). Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario que las empresas sociales cuenten con acceso a financiamiento adecuado y estrategias efectivas de comercialización, aspectos que en TRP aún presentan limitaciones significativas

Por otro lado, el análisis FODA participativo realizado en Tesãi Reka Paraguay (TRP) pone de manifiesto la fortaleza significativa que representa su sólida red comunitaria y la amplia experiencia acumulada en la ejecución de proyectos sociales, aspectos que constituyen pilares estratégicos para su sostenibilidad institucional. Esta fortaleza se refleja en la capacidad de TRP para articular y movilizar a las comunidades campesinas e indígenas en torno a iniciativas de salud comunitaria y gestión de riesgos, promoviendo la autogestión y el rescate de saberes culturales ancestrales, tal como se documenta en su labor reconocida a nivel nacional y regional (Cardoso Hernández y Gouttefanjat, 2022). Esta base comunitaria no solo legitima su acción social, sino que también facilita la participación activa y el empoderamiento de sus beneficiarios, elementos claves para la continuidad y el impacto de sus programas (Robinson Trápaga et al., 2019).

No obstante, el análisis también revela que TRP enfrenta debilidades comunes en el sector de las organizaciones sociales, particularmente en lo que respecta a la limitada experiencia en gestión empresarial y la restricción de recursos financieros, factores que pueden limitar su capacidad para

escalar y consolidar sus unidades de negocio social. Estas debilidades coinciden con lo señalado por Macías (2012) en su estudio sobre empresas sociales en México, donde el capital social y la legitimidad comunitaria son activos estratégicos fundamentales, pero la carencia de capacidades empresariales y financieras representa un obstáculo recurrente para la sostenibilidad. Asimismo, Torales (2016) enfatiza que, aunque la fortaleza comunitaria es un recurso valioso, la profesionalización de la gestión y el acceso a financiamiento adecuado son indispensables para que las OSC puedan transformar sus iniciativas sociales en modelos sostenibles y escalables. En este sentido, TRP debe continuar fortaleciendo sus capacidades internas y explorar mecanismos innovadores de financiamiento para superar estas limitaciones y asegurar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos sociales y empresariales.

Mientras que, la creciente demanda de productos ecológicos y la consolidación de una cultura de consumo responsable, identificadas en Tesãi Reka Paraguay (TRP), reflejan tendencias globales que están transformando los mercados y las preferencias de los consumidores. Estudios recientes, como el de Pinheiro et al. (2021), evidencian que las empresas sociales que alinean su oferta con estas demandas emergentes pueden acceder a nichos de mercado en expansión y mejorar significativamente su sostenibilidad financiera. En Paraguay, esta tendencia se manifiesta claramente: según reportes de la consultora

Mentu (2024-2025), la implementación de “Islas de Consumo Responsable” en supermercados ha impulsado un incremento de ventas de productos orgánicos y sostenibles de hasta un 40%, superando ampliamente el crecimiento general del sector. Este fenómeno está acompañado por una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud y el medio ambiente, especialmente entre consumidores jóvenes de entre 20 y 40 años, que buscan activamente productos certificados y con menor impacto ambiental (Harsanto et al., 2022).

En tanto, Paraguay está avanzando en la consolidación de un marco institucional y económico favorable para el desarrollo sostenible, como lo demuestra la reciente implementación del mercado de carbono nacional, que promueve incentivos financieros para actividades bajas en emisiones y fomenta inversiones en tecnologías limpias. Este contexto crea un entorno propicio para que iniciativas como las de TRP no solo respondan a la demanda creciente de productos ecológicos, sino que también se beneficien de mecanismos innovadores de financiamiento climático y de sostenibilidad. La combinación de una oferta alineada con las tendencias globales y el fortalecimiento institucional posiciona a TRP para aprovechar oportunidades de mercado que contribuyan a su viabilidad económica y social a largo plazo, consolidando su rol como actor clave en la economía verde y responsable del país (Staessens et al., 2019).

Por lo que, las proyecciones financieras de TRP, que muestran un crecimiento sostenido en ingresos y utilidades netas, así como una mejora en la liquidez, son consistentes con los hallazgos de Bhattacharyya (2023), quienes señalan que la planificación financiera rigurosa y la diversificación de actividades económicas son factores determinantes para la viabilidad a largo plazo de las empresas sociales. El hecho de que TRP alcance su punto de equilibrio en 3,500 unidades vendidas en 2024 refuerza la idea de que los modelos de negocio social pueden ser económicamente viables si se gestionan adecuadamente.

Finalmente, el proceso de validación participativa de los resultados en TRP, mediante reuniones de retroalimentación con los actores clave, se alinea con las recomendaciones metodológicas de la literatura reciente, que enfatizan la importancia de la integración de perspectivas cualitativas y cuantitativas y la participación activa de los beneficiarios en la toma de decisiones estratégicas. En síntesis, la experiencia de TRP confirma las tendencias identificadas en estudios internacionales y regionales sobre la sostenibilidad de las OSC a través de empresas sociales, pero también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer capacidades internas y adaptar modelos de negocio a las realidades locales para garantizar el éxito a largo plazo (Daskalopoulou, 2023).

CONCLUSIONES

La experiencia de Tesãi Reka Paraguay (TRP) demuestra que la adopción de modelos de empresa social puede ser una estrategia efectiva para fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil en contextos de alta incertidumbre y reducción de la cooperación internacional. La diversificación de fuentes de ingreso, a través de unidades productivas como Eco Huerta y Eco Granja, ha permitido a TRP iniciar un proceso de transición hacia una mayor autonomía financiera, disminuyendo la dependencia de donantes externos y generando recursos propios para sostener su misión institucional.

Sin embargo, el estudio revela que persisten desafíos internos significativos, especialmente en lo referente a la gestión empresarial y la disponibilidad de recursos iniciales para la puesta en marcha y consolidación de los emprendimientos sociales. La limitada experiencia en administración de negocios y la dificultad de acceso a mercados competitivos son barreras que deben ser superadas mediante capacitación, fortalecimiento de capacidades y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores del sector social y productivo.

Finalmente, los resultados financieros proyectados para las unidades de negocio de TRP, junto con el análisis FODA participativo, evidencian que el potencial de crecimiento y sostenibilidad

es real siempre que la organización continúe adaptándose a las tendencias del mercado, como la creciente demanda de productos ecológicos, y gestione de manera innovadora los riesgos asociados a la competencia y la volatilidad de precios. La experiencia de TRP ofrece aprendizajes valiosos y replicables para otras OSC de la región que buscan asegurar su continuidad operativa y su impacto social en escenarios de financiamiento cada vez más complejos.

CONFLICTO DE INTERESES. El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Bhattacharyya, S. S. (2023). Elucidating technology-based social entrepreneurs' scale and scope perspectives: a study of environmental and organizational variables. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1001-1023. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2823>
- Calvo Martínez, S., Morales Pachón, A., Martín Martín, J. M., & Molina Moreno, V. (2019). Solidarity economy, social enterprise, and innovation discourses: understanding hybrid forms in postcolonial Colombia. *Social Sciences*, 8(7), 205. <https://doi.org/10.3390/socsci8070205>
- Cardoso Hernández, I., & Gouttefanjat, F. (2022). Sustentabilidad, tecnología ambiental y regeneración ecosistémica: retos y perspectivas para la vida. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 142-157. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-142.pdf>
- Correa, R., Garud, K., Londono, J. M., & Mislang, N. (2021). Sentiment in central banks' financial stability reports. *Review of Finance*, 25(1), 85-120. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa014>
- Daskalopoulou, I., Karakitsiou, A., & Thomakis, Z. (2023). Social entrepreneurship and social capital: A review of impact research. *Sustainability*, 15(6), 4787. <https://doi.org/10.3390/su15064787>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28, 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420-440. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
- Discua Cruz, A., & Fromm, I. (2019). Understanding the emergence of a social enterprise by highly skilled migrants: The case of Honduras Global Europa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(5), 801-818. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2018-0091>
- Foster, I. (2019). Innovating for Sustainable Development in Paraguay. *ReVista (Cambridge)*, 18(3), 41-45. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1417-0>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. *Sustainability*, 14(22), 14771. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Irene, B., Marika, A., Giovanni, A., & Mario, C. (2016). Indicators and metrics for social

- business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>
- Jamwal, A., Agrawal, R., Sharma, M., Kumar, V., & Kumar, S. (2021). Developing A sustainability framework for Industry 4.0. *Procedia cirp*, 98(1), 430-435. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.129>
- Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(1), 26-49. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>
- Maak, T., & Stoetter, N. (2012). Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt. *Journal of Business Ethics*, 111, 413-430. <https://www.proquest.com/openview/299e7736c42b7080a3f6c59ccc98584d/1?cbl=2032120&pq-origsite=gscholar>
- Macías, C. M. (2012). De las rutas a las urnas. Intercambios y lealtades en el movimiento campesino paraguayo. volume 2012/1. *Cahiers des Amériques latines*, (69), 81-102. <https://doi.org/10.4000/cal.984>
- Mandrysz, W., & Wódz, K. (2019). Social economy entities and its eco-system in different European countries. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 18(2). <https://opus.us.edu.pl/info/article/USL44276e938b1a4a09a9466fc8572045cf/>
- Mendonça, P. M. E., & Grandé, H. M. (2023). Civil society in Latin America: Experiments, resilience, new utopias. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(5), 900-910. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00599-3>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilio, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Pastore, M. E. (2025). Considerations for a Sustainable Development in Paraguay. *Αρετή (Arete): Journal of Excellence in Global Leadership*, 3(1), 180-205. <https://doi.org/10.59319/arete.v3i1.903>
- Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A. (2021). Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 45-60. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00266-x>
- Račić, D., & Damaška, P. (2023). Social enterprises and their ecosystems: managing a multi-territorial network to achieve viability and impact. *Ekonomski pregled*, 74(6), 793-817. <https://doi.org/10.32910/ep.74.6.1>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Robinson Trápaga, D. G., Díaz-Carrión, I. A., & Cruz Hernández, S. (2019). Empoderamiento de la mujer rural e indígena en México a través de grupos productivos y microempresas sociales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 91-108. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.06>
- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data envelopment analysis and social enterprises: Analysing performance, strategic orientation and mission drift. *Journal of Business Ethics*, 159, 325-341. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4046-4>
- Talić, M., & Stefanović, S. (2022). Ecosystem of social enterprises-A comparative review of the practice of European countries and the Republic of Serbia. *Economic Themes*, 60(3),

369-385. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1181395>

Torales, E. B. (2016). El movimiento social campesino en Paraguay: reflexiones de su participación en torno a la crisis presidencial del año 2012. *el@ tina. Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 15(57), 1-17. <https://www.redalyc.org/journal/4964/496454142001/>

Wevers, H. T., Voinea, C. L., & Curseu, P. L. (2025). Social entrepreneurial ecosystems in Euroregions. *Social Enterprise Journal*, 21(1), 67-90. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2024-0014>